

Diseño de un modelo de evaluación por Competencias para el nivel directivo en la empresa

Calypso del Caribe S.A

Carlos Rafael Duarte Laverde

Clara Marcela Cortes

Daniela Alejandra Caicedo

Evardo Silva López

Johan Felipe Castañeda

Asesora

Kamila Bibiana García Garzón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración De Empresas

2023

Dedicatoria

A Dios por su invaluable compañía, guianza y fortaleza, porque ha sido parte importante en este proceso de aprendizaje en el que, por medio de esfuerzos, noches en vela y logros alcanzados estoy culminando una de las etapas más importantes de mi vida.

Johan Felipe Castañeda

Dedicado a mi familia y en especial a mi hijo Daniel Felipe, quien fue la gran fuente de inspiración para lograr avanzar en este proceso de aprendizaje constante, al que, con el fin de darle un ejemplo de esfuerzo y perseverancia, me ayudó a lograr esta meta.

Daniela Alejandra Caicedo Pedraza

A mi padre que, aunque no esté físicamente presente sigue guiándome día a día, a mi familia que me ha apoyado durante todo el proceso.

Clara Marcela Cortes

A mi familia, quienes fueron fuente de inspiración para culminar esta fase de mi vida, con su amor impulsaron en mí el deseo por aprender cada día más y crecer como persona y profesional.

Carlos Rafael Duarte Laverde

A Santiago y a Jackeline, propulsores de ánimo y apoyo fundamental en momentos difíciles.

Evardo Silva López

Agradecimientos

Mi agradecimiento para la universidad que me formó para lograr ser un administrador de empresas, a los docentes que participaron en este proceso, a los que creyeron en mí y que aportaron su deseo de superación para mi formación logrando que este sueño se hiciera realidad.

Johan Felipe Castañeda

Mi primer agradecimiento es para Dios, quien guio mi camino y permitió continuar en un camino de aprendizaje y crecimiento tanto personal como profesional a lo largo de estos años.

Daniela Alejandra Caicedo Pedraza

Agradezco a Dios quien me acompaña y guía día a día, a mi Padre que desde el cielo me acompaña y me da fortaleza para continuar y a mi familia por su apoyo incondicional.

Clara Marcela Cortes

Para mi familia, por su apoyo constante, su interminable paciencia con mi proceso de estudio y dedicación para que yo siempre contará con el tiempo para sacar adelante esta carrera.

Carlos Rafael Duarte Laverde

A Dios todopoderoso que ha dispuesto las cosas en su orden y dentro de sus tiempos y a mí mismo por darme la posibilidad de disfrutarlas siempre.

Evardo Silva López

Resumen

El presente trabajo aborda el desarrollo de un innovador modelo de evaluación de desempeño por competencias destinado a los cargos directivos en la distinguida empresa de alimentos Calypso del Caribe S.A. Inicialmente, se expondrá la problemática que aqueja a la organización, enfocada en la desalineación entre los objetivos individuales de los colaboradores y los objetivos globales de la empresa. Además, se destacará la carencia de un análisis exhaustivo de los roles directivos, lo cual impide definir con precisión las habilidades específicas a evaluar en cada posición. Frente a este escenario, se argumenta la imperiosa necesidad de implementar un riguroso proceso de evaluación de desempeño, orientado a identificar discrepancias entre las competencias actuales y las requeridas, con el fin de determinar las necesidades de formación y entrenamiento para el personal. El propósito general radica en la concepción de un modelo de evaluación basado en competencias exclusivamente destinado a los líderes de la organización. Los objetivos específicos abarcan la identificación de competencias clave, el desarrollo de la metodología de aplicación y la validación de los resultados obtenidos. El marco teórico conceptual se erige sobre la revisión exhaustiva de conceptos tales como evaluación de desempeño, competencias, gestión del talento humano y objetivos organizacionales. En lo referente al marco legal, este se sustenta en la Constitución Política de Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo. En paralelo, la metodología propuesta adopta un enfoque cualitativo, definiendo competencias tanto genéricas como específicas para los directivos. Se ha concebido un formulario de evaluación de 90° grados diseñado para ser aplicado por el supervisor inmediato, complementado por una autoevaluación.

Palabras Clave: Evaluación de desempeño, competencias, cargos directivos, objetivos organizacionales, gestión del talento humano.

Abstract

This work addresses the development of an innovative competency-based performance evaluation model for management positions in the distinguished food company Calypso del Caribe S.A. Initially, the problems that afflict the organization will be explained, focused on the misalignment between the individual objectives of the collaborators and the global objectives of the company. Furthermore, the lack of an exhaustive analysis of managerial roles will be highlighted, which prevents precisely defining the specific skills to be evaluated in each position. Faced with this scenario, the imperative need to implement a rigorous performance evaluation process is argued, aimed at identifying discrepancies between current competencies and those required, in order to determine the training and training needs for personnel. The general purpose lies in the conception of an evaluation model based on competencies exclusively for the leaders of the organization. The specific objectives cover the identification of key competencies, the development of the application methodology and the validation of the results obtained. The conceptual theoretical framework is built on the exhaustive review of concepts such as performance evaluation, competencies, human talent management and organizational objectives. Regarding the legal framework, this is based on the Political Constitution of Colombia and the Substantive Labor Code. In parallel, the proposed methodology adopts a qualitative approach, defining both generic and specific competencies for managers. A 90° evaluation form has been devised, designed to be applied by the immediate supervisor, complemented by a self-assessment.

Keywords: Performance evaluation, competencies, management positions, organizational objectives, human talent management.

Tabla de contenido

| | |
|-----------------------------------|----|
| Lista de Tablas | 7 |
| Lista de Figuras..... | 8 |
| Lista de Apéndices..... | 9 |
| Introducción | 10 |
| Planteamiento del problema..... | 11 |
| Antecedentes..... | 12 |
| Justificación | 14 |
| Objetivos..... | 15 |
| Marco conceptual..... | 16 |
| Marco teórico..... | 19 |
| Metodología de investigación..... | 22 |
| Resultados..... | 27 |
| Conclusiones..... | 32 |
| Recomendaciones | 37 |
| Referencias Bibliográficas..... | 39 |
| Apéndices..... | 42 |

Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Escala de evaluación individual</i> | 24 |
| Tabla 2 <i>Escala de evaluación general</i> | 27 |
| Tabla 3 <i>Resultados Individuales evaluaciones auto y jefe inmediato</i> | 27 |
| Tabla 4 <i>Comparativo auto evaluaciones vs. jefe inmediato</i> | 28 |
| Tabla 5 <i>Valoración resultados de las competencias por tipo de evaluación</i> | 29 |
| Tabla 6 <i>Valoración evaluaciones independientes</i> | 30 |
| Tabla 7 <i>Valoración porcentual por tipo de evaluación</i> | 31 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 <i>Valoración porcentual por tipo de evaluación</i> | 31 |
| Figura 2 <i>Necesidades de Formación 1</i> | 32 |
| Figura 3 <i>Necesidades de Formación 2</i> | 33 |
| Figura 4 <i>Necesidades de Formación 3</i> | 34 |
| Figura 5 <i>Necesidades de Formación 4</i> | 35 |
| Figura 6 <i>Necesidades de Formación 5</i> | 36 |

Lista de Apéndices

| | |
|--|----|
| Apéndice A Formulario de Evaluación Líderes (Auto y jefe inmediato) | 38 |
| Apéndice B Formulario de Entrega de Evaluación | 42 |

Introducción

La gestión del talento humano es esencial para el éxito de cualquier organización. En este contexto, Calypso del Caribe, una empresa líder en la industria alimentaria se enfrenta al desafío de implementar un proceso idóneo de Evaluación del Desempeño. Para esto es importante tener claros los objetivos y metas de cada área, dado que, si hay un buen proceso de desempeño y actitudes, en los colaboradores ideales para los cargos requeridos, su proceso de desarrollo y evaluación dará mejores resultados para la organización, evitando la alta rotación de personal y la deserción de puestos.

La gestión del talento humano es esencial para el éxito de cualquier organización porque permite a las empresas reclutar, retener y desarrollar a los mejores empleados, garantizando así la productividad, la eficiencia y el éxito de la empresa, mediante la misma también podemos identificar y desarrollar el potencial de los empleados, así como fomentar su confianza, motivación y compromiso en el trabajo.

La evaluación de desempeño juega un papel importante dentro de la organización ya que permite identificar diferentes falencias respecto al rendimiento. También permite identificar las fortalezas y debilidades del personal, realizar cambios de puestos de trabajo buscando destacar de una mejor forma las habilidades y destrezas con las que cuenta el personal, lo cual también llevará a una motivación y liderazgo. La gestión del talento humano y en especial una correcta evaluación de desempeño es una parte esencial del éxito de cualquier organización, tanto a nivel económico como en términos de productividad y eficiencia.

Planteamiento del problema

Calypso del Caribe, enfrenta una problemática creada por la falta de alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales lo que compromete la eficacia del proceso y limita su capacidad para contribuir al logro de los objetivos empresariales.

No se cuenta con un estudio de cargos que asigne habilidades sobre las cuales basar análisis de rendimiento en cada cargo, especialmente en el espectro directivo, lo que hace que se amplíen constantemente el número de vacantes y de cargos de dirección esperando equiparar las responsabilidades frente al rendimiento total de las áreas productivas para que este rendimiento esté acorde con lo necesitado.

Una realimentación efectiva y segura que permita el entendimiento entre los diferentes niveles organizacionales acerca del cumplimiento de compromisos, una orientación constructiva, un oportuno reconocimiento, apoyo en tiempo real y el crecimiento profesional de los empleados que impulse el desarrollo de líderes dentro de la organización, son oportunidades que deben desarrollarse con la Evaluación de Desempeño, para enfrentar los desafíos futuros y mantener la ventaja competitiva que Calypso del Caribe presenta como organización.

Cabe en este momento formular la pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un modelo de evaluación por competencias para el nivel directivo en Calypso del Caribe S.A., que mida eficazmente habilidades, conocimientos y comportamientos clave para el éxito en roles de liderazgo y promueva el desarrollo continuo alineado con los objetivos corporativos?

Antecedentes

En el contexto de nuestro proyecto, revisamos investigaciones previas que respaldan y enriquecen nuestra propuesta, las cuales se mencionan a continuación:

Según Rivero Yuraidy en 2019 en su artículo “Evaluación de desempeño: Tendencias actuales” donde inicialmente comparte información acerca de la historia de la evaluación de desempeño y como los métodos han venido evolucionando hasta nuestros días resaltando entre ellos el método 360.

Esta información se relaciona con la investigación en curso ya que el método 360 permite un amplio conocimiento y las respuestas se recolectan desde diferentes perspectivas, así mismo la realimentación de sus compañeros y de los demás participantes que evalúan permitirán incentivar el crecimiento y desarrollo del evaluado. Así mismo toda evaluación de desempeño no solo busca encontrar fallas y errores sino realimentar de manera correcta para lograr una mejora continua.

Según Guartán Andrea, Torres Kleber y Ollague José en 2019 en su artículo “La Evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores” nos habla sobre la identificación de factores que permiten aportar a la realización de la evaluación del desempeño laboral con un enfoque integral buscando mejorar la productividad.

Dentro de los factores está la puntualidad, la imagen personal, el protocolo, la capacidad de resolución de conflictos, factores que aportaran al desarrollo de la investigación que estamos realizando.

También respecto a la investigación descriptiva que realizaron encontraron que el 34.1% de las empresas no cuentan con un método para evaluar el desempeño de sus colaboradores, porque se basan más en realizar actividades para alcanzar resultados de manera colectiva y no en el nivel de productividad individual.

De acuerdo con (Alles, 2019, p. 77), un plan de formación debe realizarse a partir de las necesidades detectadas. Por lo tanto, “las evaluaciones de desempeño podrán proveer información válida para el plan de formación”.

Es también pertinente indicar que las necesidades de formación pueden ser de diagnóstico de adecuación persona-puesto, como también se expone el caso de una persona que presenta algunas brechas no significativas de un grado en conocimiento, por otro lado, también presentan competencias cardinales y específicas gerenciales.

Como lo es compartido por Deloitte Touche Tohmatsu Limited [DTTL]. (2018), el análisis de la información recopilada se puede concluir que uno de los mayores inconvenientes que generan gran tensión para las organizaciones latinoamericanas es el entorno cultural mixto, donde conviven valores nacionales y regionales, prácticas globales y locales.

Finalmente, dentro del desempeño del personal en las organizaciones no se debe olvidar que cuando la persona es considerada el activo estratégico más importante de la empresa, el área de Recursos Humanos se transforma en su socio, y así, desde un conocimiento profundo del complejo entramado del negocio, apoyado en los datos y manejo de la información que ofrecen las nuevas tecnologías y siempre desde un profundo respeto al individuo y a su desarrollo como profesional y como persona, recursos humanos aporta nuevas estrategias que se orientan a que se introduzca y se cultive la cultura del aprendizaje continuado como clave para el éxito.

Justificación

Esta investigación permitirá lograr una alineación estratégica efectiva en la organización. Al abordar este problema, se busca garantizar que cada gerente y/o jefe de área comprenda claramente cómo sus acciones contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización, lo que es esencial para la eficacia y la competitividad.

Así mismo, los resultados de esta investigación a su vez facilitarán el aprendizaje y el desarrollo de habilidades necesarias para el logro de los objetivos organizacionales, lo que es beneficioso tanto para los individuos como para la empresa en conjunto.

Por lo anterior, es menester prioritario implantar un proceso de evaluación de desempeño que de manera integral, permita establecer y asignar habilidades y competencias para cada empleado y que a su vez diseñe las herramientas efectivas para su aplicación, control y toma de decisiones sobre las proyecciones del personal, su capacitación, su remuneración y todos los aspectos que se puedan desprender de ella y que ayuden cumplir los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia y a formular los aspectos faltantes que puedan evidenciarse.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación por competencias para el nivel directivo de la empresa Calypso del Caribe, con el fin de optimizar el desempeño y alcanzar las metas proyectadas para la compañía.

Objetivos Específicos

Identificar competencias clave requeridas para el éxito de los directivos de la organización.

Desarrollar la metodología de evaluación de desempeño como una oportunidad para identificar y reconocer las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Validar los resultados de la evaluación de desempeño para desarrollar propuestas de mejora en los niveles directivos en cuanto a los retos, así como las competencias y habilidades.

Marco conceptual

Evaluación del desempeño

Para Alles, M. (2019) nos habla sobre los conceptos básicos de estos términos en cuantos los roles de los jefes y la relación con los empleados, la necesidad por parte de unos y otros de saber cómo se están haciendo las cosas y de otros en la forma de observar comportamientos para luego realizar la evolución, pero también han cambiado muchos aspectos de la evaluación del desempeño gracias a la irrupción de la tecnología y las redes sociales las cuales han cambiado los comportamientos de otros.

Para dar una definición clara, Alles lo describe como un subsistema de recursos humanos en el cual se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores y luego se controla su utilización, y entre las más usuales se pueden mencionar: Evaluación vertical, Evolución 360 y Determinación temprana de brechas.

Competencias

De acuerdo con el SENA, la OIT define competencia como la “Capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizand o el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro.” (SENA, 2019)

Desempeño por competencias

Esta medición hace referencia a la medición del desempeño del ente en su conjunto y de los colaboradores en particular, sobre la base del modelo de competencias de la organización. Implica la medición del desempeño de una persona considerando las competencias requeridas para el puesto y a través de la observación de su comportamiento durante un periodo determinado (normalmente suele ser un año). Para que esta medición sea eficaz se deberá contar con indicadores de comportamientos. Alles, M. (2019).

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, requiere un tratamiento especial debido a las capacidades y actitudes de cada persona, a fin de sacar todo su potencial y dar lo mejor de sí a las actividades laborales asignadas. pues es importante para la productividad y el éxito de la organización no solo hacer uso eficiente de los recursos disponibles si no que esa gestión del talento humano busca que el empleado se sienta conforme y contento con lo que realiza en su accionar diario. Diaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021).

Objetivos organizacionales

Claudia Gonzales, C. (2016). En su video sobre los objetivos organizacionales, nos habla como estos también pueden en las empresas pueden tener objetivos generales que están enfocados a la organización total y los objetivos específicos que son aplicables áreas, divisiones, departamentos, secciones y estos suelen tener un orden jerárquico (superior, medio o inferior.) estos deben ser claros, medibles, posibles en su realización y deben ser comprendidos por todos los miembros de la organización. los objetivos organizaciones deben tener unos componentes, los cuales son, los atributos que refiere a la dimensión específica, indica que se quiere alcanzar

con estos objetivos, continuado con la escala de medida o parámetro de medición (puede ser en términos números, índices o porcentajes)

Marco teórico

Guartán Andrea, Torres Kleber y Ollague José (2019) exponen acerca de la identificación de los diferentes factores que permiten aportar a la realización de la evaluación del desempeño laboral con un enfoque integral el cual debe buscar siempre mejorar la productividad y del método de investigación descriptiva que consta de 5 etapas.

La primera se relaciona con la descripción de los factores mencionados anteriormente por medio de ítems para lograr definir aspectos más específicos.

La segunda con la identificación de la disposición de la implementación del sistema de medición teniendo en cuenta que para nuestra empresa Calypso no se cuenta en el momento con esta y es indispensable para mejorar los diferentes procesos y aumentar la productividad de la empresa.

La tercera consiste en diseñar la encuesta, buscando definir grupos de factores.

La cuarta etapa consiste en diseñar una herramienta en la cual se integran los ítems y se asigna una escala de medición.

La quinta etapa consiste en establecer qué tan confiable es la herramienta.

De acuerdo a Alles (2019), la implementación de un modelo por competencias implica la necesidad de llevar a cabo acciones de formación que estén en relación con el desarrollo de dichas competencias. Para lograr esto, se sugiere seguir un proceso que comienza con la definición clara del modelo por competencias que se desea implantar en la organización.

Luego de establecerlo es indispensable medir las competencias actuales de los colaboradores para identificar posibles brechas entre las habilidades requeridas y las habilidades

existentes. Esta evaluación permitirá determinar las necesidades de formación y desarrollo que surjan como resultado de estas brechas.

Así mismo cuando se diseñan otro tipo de modelos diferentes a los de competencias como lo pueden ser de conocimiento y /o valores también deben ser revisados al modificar la estrategia.

La identificación de las necesidades de formación es un paso crucial, ya que proporciona la base para diseñar un plan de formación efectivo. Este plan debe incluir acciones específicas y personalizadas que aborden las brechas identificadas y promuevan el desarrollo de las competencias requeridas.

Este proceso no es estático, sino que necesita de una revisión y actualización constante. A medida que la organización evoluciona y se desarrolla, es necesario adaptar el modelo por competencias y ajustar las acciones de formación en función de las nuevas necesidades y desafíos que surjan.

Es fundamental identificar las competencias cardinales, gerenciales, específicas y generales por las áreas que se requieren para así mismo poder implementar el modelo.

La aplicación del modelo por competencias tiene como objetivo aumentar la eficiencia de los colaboradores a través de las diferentes aplicaciones de las competencias necesarias en cada puesto de trabajo, es así como también el cumplimiento de esta estrategia impactará en los objetivos de la organización en cuanto a la productividad y competitividad y en el desarrollo de los colaboradores.

Marco legal

La presente investigación se llevará a cabo en conformidad con la Constitución Política de Colombia, el Código Sustantivo del trabajo y leyes complementarias de la siguiente manera:

Constitución Política de Colombia.

Artículo 13 - Universalidad e igualdad.

Artículo 15 - Buen nombre y privacidad.

Artículo 16 - Libre desarrollo de la personalidad.

Artículo 20 - Libertad de expresión.

Artículo 21 - Derecho a la honra.

Artículo 23 - Derecho a presentar peticiones respetuosas y a obtener pronta resolución.

Artículo 43 - Igualdad entre mujeres y hombres.

Artículo 53 - Estatuto del trabajo.

Artículo 54 - Obligatoriedad del estado y de los empleadores de ofrecer formación profesional y técnica a quienes lo requieran.

Código Sustantivo del Trabajo.

Ley 1581 de 2012 o Ley de Protección de Datos Personales.

Metodología de investigación

La investigación se llevará a cabo utilizando una metodología cualitativa en la cual se especificarán las siguientes herramientas para la ejecución de la misma:

Descripción y perfil del cargo (o Formulario para su formulación), diccionarios de Competencias para determinar las específicas y las genéricas, formulario de Evaluación de Desempeño y Formato de comunicación e interpretación de resultados.

Se manejará el formato de evaluación 90° en la que participarán dos evaluadores (Auto evaluación y jefe inmediato), el formato a diligenciar será enviado al empleado para que lo diligencie por medio de los canales que para el momento de la evaluación sea determinado por la organización. A su vez, se enviará al jefe inmediato un formulario con las mismas condiciones para ser evaluado por él y finalmente los dos formularios irán al área de Talento Humano para su consolidación y comunicación de los resultados a los interesados.

Se han definido dos grupos de competencias: cuatro genéricas, que se aplicarán a todo el personal de la compañía sin importar el cargo, área o antigüedad y dos específicas que se sumarán al rol de líder. Cada una de ellas cuenta con cuatro descriptores para nivel del organigrama el cual por tratarse de gerentes de departamento es un nivel superior.

A continuación, detallamos las competencias seleccionadas:

Competencias genéricas

Comunicación: Escucha a otros y se expresa asertivamente, integrándose y participando activamente en equipos de trabajo, en un marco de respeto que permita compartir información de manera oportuna y eficaz para el fomento de ambientes de cooperación, abiertos y flexibles.

Verifica el mensaje que se recibe y logra un óptimo entendimiento de lo que se manifiesta

Innovación y creatividad: Se adapta y trabaja efectivamente en variedad de situaciones y con diversos individuos o grupos, construyendo y proponiendo ideas innovadoras en el trabajo y la organización. Se le facilita ajustarse a las exigencias de medios cambiantes y entender posiciones diferentes u opuestas a las propias ante un hecho, solucionando problemas con aportes originales y creativos

Orientación al cliente: Demuestra disposición y esfuerzo por generar soluciones apropiadas y con el mínimo de errores. Cumple con las necesidades de los clientes internos y externos, manteniendo y mejorando el servicio.

Orientación al logro: Realiza las actividades y asume las responsabilidades del cargo para alcanzar resultados según los objetivos propuestos. Administra eficaz y rentablemente los recursos de la organización.

Competencias específicas para líderes

Direccionamiento de equipo: Fomenta la confianza y estimula en los miembros del equipo de trabajo el aprendizaje, el crecimiento, el deseo de colaboración y cooperación para lograr un propósito común. Así mismo, asume su rol de liderazgo guiando a sus colaboradores y colegas hacia objetivos definidos.

Pensamiento estratégico: Visualiza acertadamente el escenario futuro al que se pretende llegar. Identifica y analiza estrategias y posiciones competitivas para la empresa, se anticipa y prevé consecuencias o situaciones que puedan generar riesgos en las acciones que se emprenden. Asume riesgos y genera soluciones efectivas o estratégicas dentro de la organización.

Cada una de estas competencias cuenta con cuatro descriptores los cuales se deben evaluar uno a uno con la siguiente tabla:

Tabla 1*Escala de evaluación individual*

| Descripción | Desde | Hasta |
|--------------|-------|-------|
| Insuficiente | 1 | 7 |
| Deficiente | 8 | 14 |
| Aceptable | 15 | 20 |
| Destacado | 21 | 23 |
| Excepcional | 24 | 25 |

Nota. Puntuación establecida para las respuestas en formularios individuales.

Y finalmente se deben calcular tanto los totales que determinan el resultado, como los promedios que nos suministran cifras estadísticas. (Ver Apéndice A)

Posteriormente un comité integrado por representantes de las áreas involucradas, Talento Humano y la alta dirección se reúne para determinar las acciones a seguir, de acuerdo con lo establecido al momento de formular la evaluación. Además de los resultados cualitativos arrojados por el instrumento, se pueden consolidar una serie de datos estadísticos que permitan mediante analítica de datos formular estrategias para cada área evaluada y para los siguientes periodos, áreas o empleados a evaluar. Para ello, se utilizarán herramientas ofimáticas como hojas de cálculo (Excel) y una solución de análisis empresarial (Power BI) para la ejecución de informes y presentación de tableros de control y estadísticas.

El formulario de resultados incluye además de los consolidados de la evaluación, la potencialidad de promoción, las necesidades de capacitación, un espacio para propuesta salarial, observaciones de los actores y el espacio respectivo para las firmas. (Ver Apéndice B)

De esta manera la investigación se realizará con total respeto a los principios éticos, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes y el uso adecuado de los datos personales recopilados.

Participantes

Calypso basada en el nivel directivo de la organización está conformado con 9 gerentes de género masculino y 5 de género femenino, residentes la mayoría en el departamento de Cundinamarca entre Bogotá y Tocancipá, con edades desde los 30 años hasta los 50 en promedio

Iniciando por el presidente de la compañía, residente de la ciudad de Bogotá con más de 20 años en el área empresarial y con toda la organización completa a su cargo, actuando como presidente de la organización enfocado como director comercial. Seguido está el gerente general, con más de 15 años de experiencia, actualmente actuando como representante legal, gerente de operaciones y manufactura, con el equipo de producción, logística y planeación directamente a su cargo.

En el equipo de gerentes de área tenemos cinco gerentes a cargo de áreas como abastecimiento, almacenamiento, administrativos, producción y mantenimiento, con equipos cada uno de más de diez personas (ejecutivos, planeadores y analistas) a su cargo, tres de estos gerentes reside en el municipio de Tocancipá junto a su familia, el gerente de almacenamiento reside en la ciudad de Santa Marta y el de abastecimiento en la ciudad de Bogotá, todos realizando viajes a plantas sedes administrativas y puntos de venta a nivel nacional. De los ocho gerentes, tres son mujeres a cargo de las áreas de comercio exterior, talento humano y calidad. También residentes en la ciudad de Bogotá en un promedio de edad de los 30 a 45 años, con más de 15 años de experiencia laboral y con equipos de diez personas en promedio a su cargo.

Dentro de los gerentes comerciales, quienes rinden resultados al director comercial (presidente de la compañía), están gerente puntos de venta, gerente KAM y gerente mercadeo y

gerente de desarrollo del consumidor, residentes de la ciudad de Bogotá, con equipos a su cargo desde 2 personas y hasta el gerente de puntos de venta que tiene a su cargo a dos gerentes, a cargo de la gerencia administrativa de puntos de venta y el gerente comercial de puntos de venta, en promedio 70 personas a su cargo de la gerencia de puntos de venta.

Resultados

Para la evaluación general de todos los datos establecidos, se tomó la siguiente tabla, la cual es equiparada a la con la que se evaluaron cada una de las competencias individuales, pero llevadas a factor 100, para mejor lectura e interpretación de los resultados.

Tabla 2

Escala de evaluación general

| Descripción | Desde | Hasta |
|--------------|-------|-------|
| Insuficiente | 1 | 30 |
| Deficiente | 31 | 60 |
| Aceptable | 61 | 80 |
| Destacado | 81 | 95 |
| Excepcional | 96 | 100 |

Nota. Rangos establecidos para las respuestas en formularios generales y estadísticas.

Después de realizar las entrevistas de evaluación con el jefe inmediato de cada una de las catorce personas a quienes se les aplicó la evaluación de desempeño encontramos los siguientes resultados individuales:

Tabla 3

Resultados Individuales evaluaciones auto y jefe inmediato

| Evaluado | Jairo Mora | | Cecilia Vera | | Lina Palacios | | Felipe Turbay | | Esteban Gonzales | |
|-----------------------------|------------|------|--------------|------|---------------|------|---------------|------|------------------|------|
| | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Comunicación | 82 | 82 | 85 | 75 | 96 | 80 | 97 | 75 | 74 | 83 |
| Innovación y Creatividad | 59 | 81 | 86 | 84 | 94 | 86 | 81 | 84 | 83 | 83 |
| Orientación al cliente | 67 | 84 | 90 | 76 | 69 | 80 | 95 | 76 | 89 | 78 |
| Orientación al logro | 69 | 88 | 86 | 86 | 88 | 85 | 83 | 86 | 93 | 81 |
| Direccionamiento de equipos | 78 | 89 | 90 | 78 | 81 | 78 | 88 | 78 | 89 | 79 |
| Pensamiento estratégico | 88 | 88 | 86 | 85 | 86 | 85 | 92 | 85 | 70 | 85 |

| Promedio | 73,83 | 85,33 | 87,17 | 80,67 | 85,67 | 82,33 | 89,33 | 80,67 | 83,00 | 81,50 |
|-----------------------------|-----------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|-------|-------|-------|
| Evaluado | Edward Lizarazo | | Rodrigo Melo | | Paola Linares | | Diego Ríos | | | |
| Tipo evaluación | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Comunicación | 86 | 83 | 86 | 86 | 78 | 80 | 92 | 82 | | |
| Innovación y Creatividad | 65 | 80 | 79 | 83 | 84 | 90 | 87 | 83 | | |
| Orientación al cliente | 83 | 80 | 76 | 89 | 91 | 79 | 96 | 80 | | |
| Orientación al logro | 68 | 89 | 82 | 83 | 90 | 82 | 86 | 81 | | |
| Direccionamiento de equipos | 71 | 90 | 83 | 86 | 89 | 81 | 90 | 78 | | |
| Pensamiento estratégico | 85 | 88 | 84 | 86 | 88 | 85 | 92 | 87 | | |
| Promedio | 76,33 | 85,00 | 81,67 | 85,50 | 86,67 | 82,83 | 90,50 | 81,83 | | |

Nota. En verde se muestran las calificaciones más altas por tipo de evaluación y en rojo las más bajas.

Se determina la coherencia de las diferentes calificaciones tanto de jefes como auto evaluados, ya que no hay inclinaciones en ninguna de las dos.

En siete empleados el promedio de las evaluaciones del jefe fue más alto, mientras que en otras siete la auto evaluación fue superior:

Tabla 4

Comparativo auto evaluaciones vs. jefe inmediato

| Evaluado | Jairo Mora | | Cecilia Vera | | Lina Palacios | | Felipe Turbay | | Esteban Gonzales | |
|-----------------|-----------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| Tipo evaluación | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Promedio | 73,83 | 85,33 | 87,17 | 80,67 | 85,67 | 82,33 | 89,33 | 80,67 | 83,00 | 81,50 |
| Evaluado | Paula Villa | | Yury Campos | | Ricardo Tamayo | | Johan Gomez | | Diego Moreno | |
| Tipo evaluación | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Promedio | 84,00 | 84,17 | 72,83 | 82,50 | 84,50 | 81,17 | 80,00 | 80,50 | 84,67 | 84,83 |
| Evaluado | Edward Lizarazo | | Rodrigo Melo | | Paola Linares | | Diego Ríos | | | |
| Tipo evaluación | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | | |

Promedio 76,33 85,00 81,67 85,50 86,67 82,83 90,50 81,83

Nota. En verde se muestran las calificaciones más altas y en rojo las más bajas.

Este es el resultado de cada una de las competencias en sus dos versiones y el resultado general:

Tabla 5

Valoración resultados de las competencias por tipo de evaluación

| Ítem | Competencia | Promedio General | Valoración | Promedio Auto | Valoración | Promedio jefe | Valoración |
|----------|-----------------------------|------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| 1 | Comunicación | 84 | Destacado | 87 | Destacado | 81 | Destacado |
| 2 | Innovación y Creatividad | 81 | Destacado | 80 | Aceptable | 82 | Destacado |
| 3 | Orientación al cliente | 83 | Destacado | 84 | Destacado | 81 | Destacado |
| 4 | Orientación al logro | 83 | Destacado | 81 | Destacado | 85 | Destacado |
| 5 | Direccionamiento de equipos | 82 | Destacado | 82 | Destacado | 83 | Destacado |
| 6 | Pensamiento estratégico | 85 | Destacado | 84 | Destacado | 85 | Destacado |
| Promedio | | 82,82 | -- | 82,87 | -- | 82,77 | -- |

Nota. Se indica el rango de calificación y valoración de las evaluaciones generales.

En términos generales los conceptos y valoraciones que se tienen de cada una de las competencias establecidos está en un nivel alto (Destacado) con apenas una excepción (Aceptable)

Al analizar las calificaciones independientes se mantiene la misma tendencia con mayoría en valoración Aceptable y Destacado con apenas 4 excepciones de 168 calificaciones (1 Deficiente y 3 Excepcionales)

Tabla 6

Valoración evaluaciones independientes

| Evaluado | Jairo Mora | | Cecilia Vera | | Lina Palacios | | Felipe Turbay | | Esteban Gonzales | |
|-----------------------------|-----------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Comunicación | 82 | 82 | 85 | 75 | 96 | 80 | 97 | 75 | 74 | 83 |
| Innovación y Creatividad | 59 | 81 | 86 | 84 | 94 | 86 | 81 | 84 | 83 | 83 |
| Orientación al cliente | 67 | 84 | 90 | 76 | 69 | 80 | 95 | 76 | 89 | 78 |
| Orientación al logro | 69 | 88 | 86 | 86 | 88 | 85 | 83 | 86 | 93 | 81 |
| Direccionamiento de equipos | 78 | 89 | 90 | 78 | 81 | 78 | 88 | 78 | 89 | 79 |
| Pensamiento estratégico | 88 | 88 | 86 | 85 | 86 | 85 | 92 | 85 | 70 | 85 |
| Promedio | 73,83 | 85,33 | 87,17 | 80,67 | 85,67 | 82,33 | 89,33 | 80,67 | 83,00 | 81,50 |
| Evaluado | Paula Villa | | Yury Campos | | Ricardo Tamayo | | Johan Gomez | | Diego Moreno | |
| | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Comunicación | 90 | 82 | 86 | 79 | 84 | 76 | 84 | 80 | 92 | 85 |
| Innovación y Creatividad | 83 | 84 | 62 | 76 | 85 | 85 | 83 | 73 | 87 | 77 |
| Orientación al cliente | 80 | 85 | 77 | 85 | 90 | 78 | 84 | 82 | 88 | 86 |
| Orientación al logro | 82 | 85 | 64 | 85 | 79 | 84 | 79 | 83 | 83 | 87 |
| Direccionamiento de equipos | 87 | 85 | 67 | 86 | 84 | 80 | 74 | 82 | 78 | 87 |
| Pensamiento estratégico | 82 | 84 | 81 | 84 | 85 | 84 | 76 | 83 | 80 | 87 |
| Promedio | 84,00 | 84,17 | 72,83 | 82,50 | 84,50 | 81,17 | 80,00 | 80,50 | 84,67 | 84,83 |
| Evaluado | Edward Lizarazo | | Rodrigo Melo | | Paola Linares | | Diego Ríos | | | |
| | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe | Auto | Jefe |
| Comunicación | 86 | 83 | 86 | 86 | 78 | 80 | 92 | 82 | | |
| Innovación y Creatividad | 65 | 80 | 79 | 83 | 84 | 90 | 87 | 83 | | |
| Orientación al cliente | 83 | 80 | 76 | 89 | 91 | 79 | 96 | 80 | | |
| Orientación al logro | 68 | 89 | 82 | 83 | 90 | 82 | 86 | 81 | | |
| Direccionamiento de equipos | 71 | 90 | 83 | 86 | 89 | 81 | 90 | 78 | | |
| Pensamiento estratégico | 85 | 88 | 84 | 86 | 88 | 85 | 92 | 87 | | |
| Promedio | 76,33 | 85,00 | 81,67 | 85,50 | 86,67 | 82,83 | 90,50 | 81,83 | | |

Nota. Se indica el rango de calificación y valoración de las evaluaciones generales.

Porcentualmente se evidencia lo que acabamos de comentar de forma más amplia:

Tabla 7

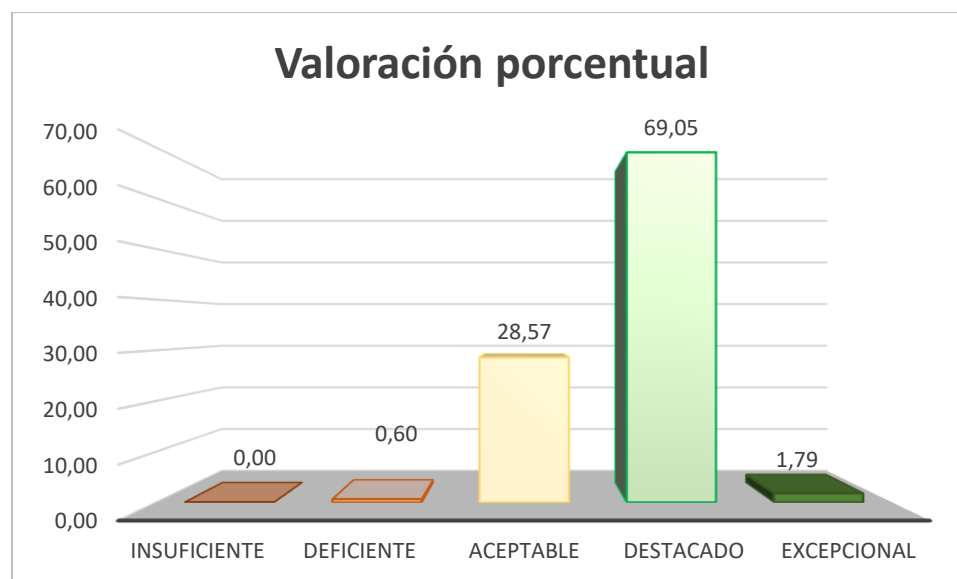
Valoración porcentual por tipo de evaluación.

| Descripción | Desde | Hasta | Cantidad | % |
|--------------|-------|-------|----------|------|
| Insuficiente | 1 | 30 | 0 | 0,0 |
| Deficiente | 31 | 60 | 1 | 0,6 |
| Aceptable | 61 | 80 | 48 | 28,6 |
| Destacado | 81 | 95 | 116 | 69,0 |
| Excepcional | 96 | 100 | 3 | 1,8 |

Nota. Se muestran los porcentajes de participación por cada rango.

Figura 1

Valoración porcentual por tipo de evaluación.



Fuente. Autoría Propia

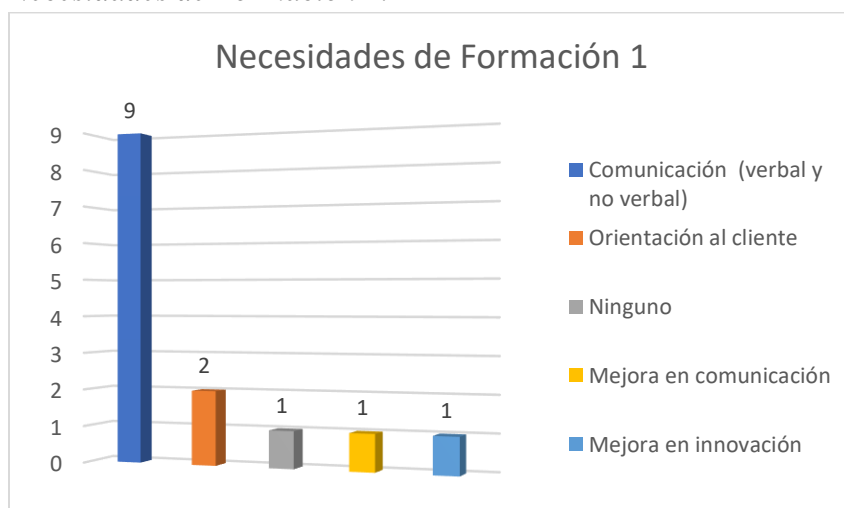
Conclusiones

Luego de realizar una evaluación de desempeño, se puede llegar a varias conclusiones importantes sobre el rendimiento de los colaboradores, donde se pueden identificar fortalezas y áreas a mejorar, así como establecer metas y objetivos futuros y brindar retroalimentación constructiva. También tomar algunas decisiones relacionadas con su desarrollo profesional. Es indispensable informar estas conclusiones de manera clara y efectiva al colaborador para facilitar su crecimiento y el desarrollo continuo.

La competencia de comunicación, tanto verbal como no verbal, es identificada como la principal necesidad de formación por la mayoría de los evaluados, (Figura 2) lo que refleja falencias en habilidades blandas fundamentales para un buen desempeño. Un programa de entrenamiento en comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la prestación de un servicio de calidad.

Figura 2

Necesidades de Formación 1.



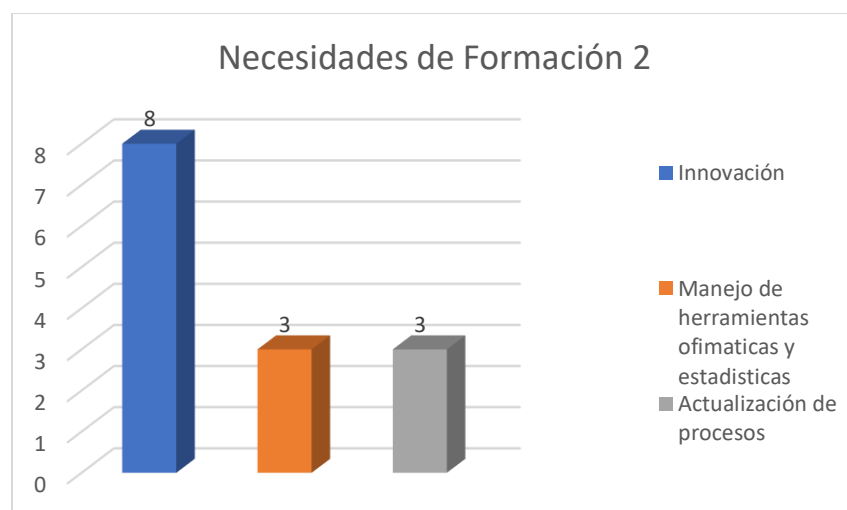
Fuente. Autoría Propia

En el ejercicio realizado a los diferentes jefes y/o gerentes de área podemos resaltar aspectos tanto positivos como a mejorar, en cuanto a los aspectos positivos podemos destacar la capacidad de interiorizar y aceptar los procesos que están bien y los que les faltan detalles para perfeccionar, podemos notar que la orientación al cliente es uno de los puntos en común de los líderes en los que se enfoca su atención y en una empresa que se enfoca en el sector de alimentos tanto importados como nacionales con competencia de las mismas características es un área que significa para la organización crecimiento de atención a consumidores y presencia en el mismo mercado.

La formación en aspectos técnicos se enfoca principalmente en innovación y actualización de procesos. (Figura 3) Esto denota un interés por adquirir conocimientos que permitan optimizar la operación a través de nuevas tecnologías y metodologías. La capacitación en estas áreas promueve la mejora continua, la competitividad y la adaptabilidad al cambio.

Figura 3

Necesidades de Formación 2.



Fuente. Autoría Propia

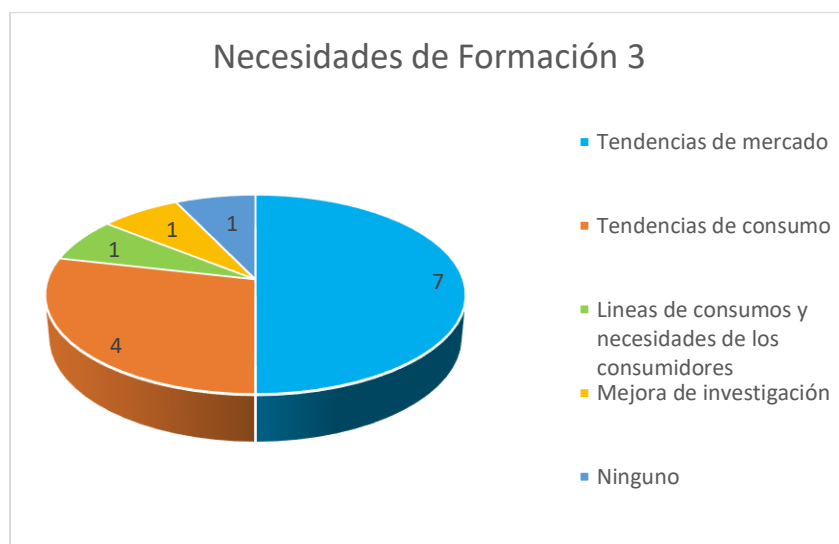
La innovación y la actualización en tendencias de consumo son debilidades en la mayoría de líderes que requieren foco y que deben ser puntos de mayor motivación en el trabajo, el saber formar para dirigir es muy importante, dado que si los líderes están bien enfocados, los equipos a su cargo tendrán metas claras y posibles, metas que sumarán al cada proceso dentro de la organización.

En cuanto al área comercial es evidente que el conocimiento del mercado laboral (Figura 4) marca un derrotero en cuanto a las necesidades de formación de esta área.

Unido a las marcadas tendencias del consumidor promedio en imperativo extender los conocimientos en todo lo que tiene que ver con estos aspectos.

Figura 4

Necesidades de Formación 3

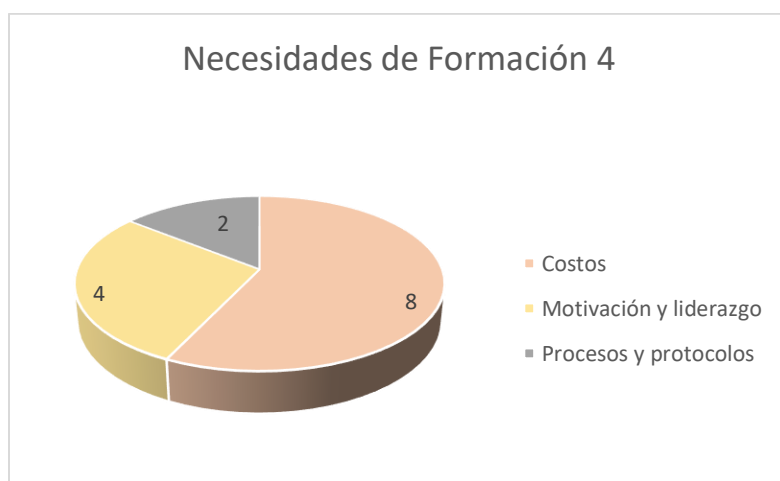


Fuente. Autoría Propia

En el area administrativa el desconocimiento de los costos reales de la operación diaria, mensual y trimestral no debe ser solamente parte de la agenda de este departamento, sino que, desde la óptica de los gerentes, se debe capacitar a todo el personal en esta materia para que entre todos se ejecutan en forma debida los presupuestos de forma real en la cual todos sean partícipes del desarrollo del mismo, lo que conlleva necesariamente formación en esta area. (Figura 5)

Figura 5

Necesidades de Formación 4.

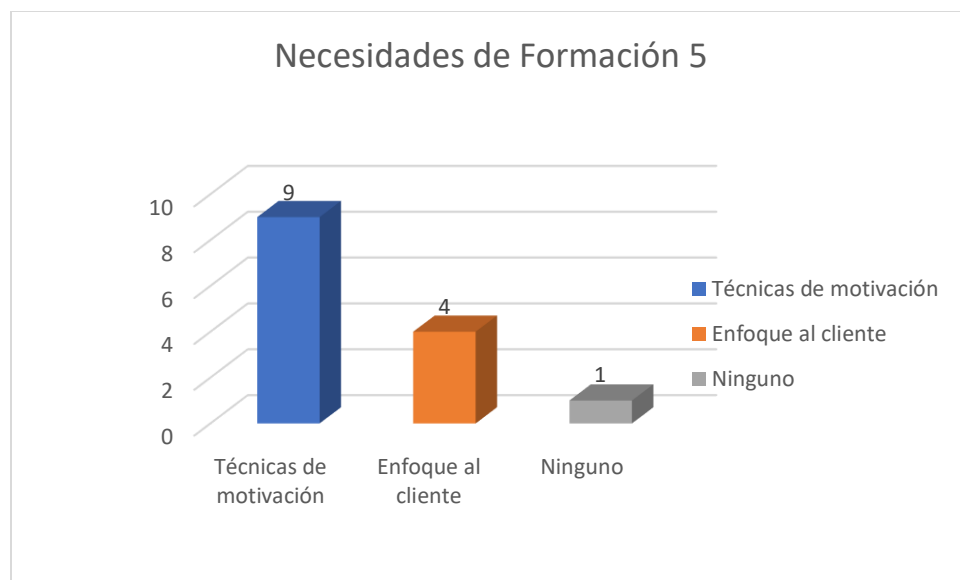


Fuente. Autoría Propia

Por último, los Aspectos de Servicio y Atención al Cliente (Figura 6) muestra una inclinación principal a desarrollar técnicas de motivación tanto internas como externas desde el punto de vista del jefe inmediato y de los clientes en el exterior.

Figura 6

Necesidades de Formación 5



Fuente. Autoría Propia

Recomendaciones

Implementar un programa de entrenamiento en habilidades de comunicación a todo nivel, que incluya técnicas para mejorar la comunicación verbal, lenguaje corporal, escucha activa, asertividad y manejo de objeciones. La formación debe incorporar talleres prácticos con retroalimentación y coaching.

Desarrollar un plan de capacitación técnica que imparta conocimientos sobre nuevas tecnologías aplicables a los procesos de la organización. Se sugiere incluir temas como automatización, análisis de datos, métodos ágiles y herramientas colaborativas, mediante cursos, diplomados o certificaciones.

Estas recomendaciones buscan cubrir las principales brechas de formación identificadas en el diagnóstico, por medio de programas específicos diseñados con base en las necesidades del personal. Se enfocan en fortalecer tanto habilidades blandas como conocimientos técnicos requeridos en el contexto laboral.

Se debe buscar que el equipo de líderes de cada área este más atento a la actualidad de los mercados, las tendencias de mercado y de consumo, esto se logrará con más trabajo de campo, estudios de consumos y participación de actividades como ferias y exposiciones por las diferentes marcas en el sector, que permitan mejorar temas de comunicación tanto interna como externa y a estar a la vanguardia de la nueva forma de dirigir equipos y proyectarlos hacia el cumplimiento de las metas.

Realizar monitoreo a la gestión de estos eventos trimestralmente, para identificar los aspectos que han sido mejorados y los que aún están en proceso de mejora, con el fin de entender

las falencias y fortalezas de los equipos y actualizar las necesidades de formación y/o capacitación para actualizar los programar y capacitadores en la misma medida de tiempo.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2019). Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°. Ediciones Granica.

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KcOgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA12&dq=martha+alles+competencias&ots=VNanVGQVMg&sig=CQtu1Kk9Z8fFteV1qKKCV_wZM6A&redir_esc=y#v=onepage&q=martha%20alles%20competencias&f=false

Claudia Gonzales, C. (2016). Objetivos organizacionales.

<https://www.youtube.com/watch?v=z9s5uBlhNCI>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited [DTTL]. (2018). Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región. Quito: Deloitte.

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

Guartán Andrea , Torres Kleber , Ollague José. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Universidad de la Rioja.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>

- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. Advocatus, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.21-40). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial ICB. (. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Rivero-Remírez, Yuraidy. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&tlng=es.


SENA (2019). Glosario SENA. https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Lists/glosario_sena/DispForm.aspx?ID=114&ContentTypeId=0x0100D3A8BC444C104E43840BB7D7E24AAA81


Apéndices


Apéndice A

Formulario de Evaluación Líderes (Auto y jefe inmediato)

| 1. Identificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------|--------------|-------|--------------|---|---|------------|---|----|-----------|----|----|-----------|----|----|-------------|----|----|
| Evaluado | Evaluador | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre: _____ | Nombre: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación: _____ | Identificación: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cargo actual: _____ | Cargo actual: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dependencia: _____ | Dependencia: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecha ingreso: _____ | Motivo evaluación: _____ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo de servicio: _____ | Tipo evaluación: autoevaluación <input type="radio"/> Jefe Inmediato <input checked="" type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Nivel: 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Evaluación de Competencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Bienvenido(a) a la Evaluación del desempeño de Calypso del Caribe S.A.</p> <p>La Evaluación del Desempeño tiene como objetivo, recoger la valoración del desempeño de la persona en el puesto de trabajo. Esta evaluación debe ser diligenciada por el encargado de manera autónoma, sin presiones de ninguna índole y reflejando de manera personal lo que considera del desempeño del evaluado frente a cada una de las premisas establecidas. Por favor para cada una utilice la siguiente tabla de valoración.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Desde</th> <th>Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Insuficiente</td> <td>1</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Deficiente</td> <td>8</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>15</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Destacado</td> <td>21</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Excepcional</td> <td>22</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> | | Descripción | Desde | Hasta | Insuficiente | 1 | 7 | Deficiente | 8 | 14 | Aceptable | 15 | 20 | Destacado | 21 | 24 | Excepcional | 22 | 25 |
| Descripción | Desde | Hasta | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Insuficiente | 1 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Deficiente | 8 | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aceptable | 15 | 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Destacado | 21 | 24 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Excepcional | 22 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Comunicación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de la competencia: Demuestra disposición y esfuerzo por generar soluciones apropiadas y con el mínimo de errores. Cumple con las necesidades de los clientes internos y externos, manteniendo y mejorando el servicio. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Item | Descriptor | % Obtenido | Calificación | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Expresa y comparte información para influenciar a otros, tomar decisiones, asignar responsabilidades y definir objetivos para el cumplimiento de las metas | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Está abierto a que el equipo de trabajo manifieste abiertamente sus preocupaciones de manera abierta, profundizando en los hechos. | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Su lenguaje verbal y no verbal genera confianza y apertura en el otro. | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Verifica y pide retroalimentación frente a los mensajes que entrega y recibe. Comprende el estado emocional de otros y el significado de sus expresiones verbales como un conjunto de razonamientos y | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL 1 | | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | |

|  CALYPSO DEL CARIBE S.A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LIDERES Departamento de Talento Humano | | | |
|---|--|----------------------|--------------|
| Fecha de evaluación: dd/mm/aaaa | | CODIGO: XXX-XXXX-XXX | |
| 2. Innovación y Creatividad | | | |
| Definición de la competencia: Se adapta y trabaja efectivamente en variedad de situaciones y con diversos individuos o grupos, construyendo y proponiendo ideas nuevas y diferentes en el trabajo y la organización. Se le facilita ajustarse a las exigencias de medios cambiantes y entender posiciones diferentes u opuestas a las propias ante un hecho, solucionando problemas con aportes originales y creativos. | | | |
| Item | Descriptor | % Obtenido | Calificación |
| 1 | Introduce cambios novedosos y eficaces que mejoran los resultados de la compañía. | 0 | |
| 2 | Transforma los esquemas existentes para crear oportunidades y nuevas | 0 | |
| 3 | Propone cambios importantes en la estrategia del negocio o en el desarrollo de los planes de acción y proyectos ante nuevos requerimientos que establece el entorno. | 0 | |
| 4 | Involucra al equipo de trabajo para proponer de manera abierta soluciones creativas, generando un ambiente orientado a la innovación en donde todos los puntos de vista son valorados. | 0 | |
| TOTAL 2 | | 0 | 0 |
| 3. Orientación a cliente | | | |
| Definición de la competencia: Demuestra disposición y esfuerzo por generar soluciones apropiadas y con el mínimo de errores. Cumple con las necesidades de los clientes internos y externos, manteniendo y mejorando | | | |
| Item | Descriptor | % Obtenido | Calificación |
| 1 | Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes, actuando como referente dentro de la Compañía en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de este. | 0 | |
| 2 | Conoce el perfil del cliente y se esfuerza por identificar y resolver sus problemas, contando con las necesidades de este, para incorporar su conocimiento a las estrategias de servicio diseñadas garantizando el liderazgo de la Compañía. | 0 | |
| 3 | Investiga constantemente nuevas o eventuales necesidades de los clientes, anticipándose a sus requerimientos, realizando en forma proactiva acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción del cliente. | 0 | |
| 4 | Mantiene buenas relaciones con los clientes. Constantemente los informa de cambios y novedades sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los mismos. | 0 | |
| TOTAL 3 | | 0 | 0 |

| | | | |
|--|--|----------------------|---------------------|
|  | CALYPSO DEL CARIBE S.A. | | |
| | EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LIDERES | | |
| | Departamento de Talento Humano | | |
| | Fecha de evaluación: dd/mm/aaaa | CODIGO: XXX-XXXX-XXX | |
| 4. Orientación al logro | | | |
| Definición de la competencia: Realiza las actividades y asume las responsabilidades del cargo para alcanzar resultados según los objetivos propuestos. Administra eficaz y rentablemente los recursos de la | | | |
| Item | Descriptor | % Obtenido | Calificación |
| 1 | Diseña indicadores, estimula y reconoce las actitudes y acciones de | 0 | |
| 2 | Optimiza los recursos a su disposición, buscando rendimiento sobre la inversión y el análisis costo-beneficio de las acciones propuestas | 0 | |
| 3 | Establece con su grupo de trabajo prioridades y objetivos retadores, realistas, de gran impacto y valor agregado par la organización. | 0 | |
| 4 | Genera en su equipo de trabajo oportunidades para proponer mejoras, buscando la optimización de la calidad y el mejoramiento de | 0 | |
| TOTAL 4 | | 0 | 0 |
| 5. Direccionamiento de equipos | | | |
| Definición de la competencia: Fomenta la confianza y estimula en los miembros del equipo de trabajo el aprendizaje, el crecimiento, el deseo de colaboración y cooperación para lograr un propósito común. Así mismo, asume su rol de liderazgo guiando a sus colaboradores y colegas hacia objetivos definidos. | | | |
| Item | Descriptor | % Obtenido | Calificación |
| 1 | Inspira e involucra a las personas con su visión de largo plazo, logrando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización con equipos altamente comprometidos. | 0 | |
| 2 | Crea oportunidades, espacios, y proyectos para que los colaboradores en el equipo de trabajo desarrollen integralmente sus competencias de tal manera que despliequen todo su potencial. | 0 | |
| 3 | Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos, retroalimentando constantemente sobre los avances obtenidos hacia la consecución de los objetivos estratégicos del negocio. | 0 | |
| 4 | Genera aprendizaje y desarrolla a los colaboradores, a partir de la retroalimentación imparcial y oportuna sobre su desempeño, el análisis y la reflexión de las experiencias, y la implementación de planes de desarrollo individual alineados al cumplimiento de los objetivos Organizacionales. | 0 | |
| TOTAL 5 | | 0 | 0 |

|  | CALYPSO DEL CARIBE S.A. | | |
|--|--|----------------------|--------------|
| | EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LIDERES | | |
| Departamento de Talento Humano | | | |
| Fecha de evaluación: dd/mm/aaaa | | CODIGO: XXX-XXXX-XXX | |
| 6. Pensamiento estrategico | | | |
| Definición de la competencia: Visualiza acertadamente el escenario futuro al que se pretende llegar. Identifica y analiza estrategias y posiciones competitivas para la empresa, se anticipa y prevé consecuencias o situaciones que puedan generar riesgos en las acciones que se emprenden. Asume riesgos y genera soluciones efectivas o estratégicas dentro de la organización | | | |
| Item | Descriptor | % Obtenido | Calificación |
| 1 | Crea el enfoque a futuro de la Compañía, visualizando integralmente oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo. Genera en el presente soluciones prácticas y realizables. | 0 | |
| 2 | Comprende rápidamente los cambios en el entorno, detectando con facilidad nuevas oportunidades de negocio de acuerdo con el análisis de las tendencias del mercado. | 0 | |
| 3 | Alinea la operación para lograr los objetivos de largo plazo tomando decisiones adecuadas a los cambios y dificultades del entorno, realineando para crear nuevas estrategias o enfoques no obvios para otros. | 0 | |
| 4 | Impulsa cambios en las políticas, procesos y métodos, en respuesta a futuras tendencias o desarrollos en el sector y en el negocio, de acuerdo a los cambios del entorno. | 0 | |
| TOTAL 6 | | 0 | 0 |
| Resultado de la Evaluación de desempeño (Promedio totales 1 al 6) | | 0 | 0 |

Firma de quien diligencio

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma de testigo


Nombre: _____

Cargo: _____

Apéndice B

Formulario de Entrega de Evaluación

|  | CALYPSO DEL CARIBE S.A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LIDERES Departamento de Talento Humano | | |
|--|---|----------------------|--------------|
| | Fecha de evaluación: dd/mm/aaaa | CODIGO: XXX-XXXX-XXX | |
| 1. Identificación | | | |
| Evaluado | | Evaluador | |
| Nombre: _____ | Nombre: _____ | | |
| Identificación: _____ | Identificación: _____ | | |
| Cargo actual: _____ | Cargo actual: _____ | | |
| Dependencia: _____ | Dependencia: _____ | | |
| Fecha ingreso: _____ | Motivo evaluación: _____ | | |
| Tiempo de servicio: _____ | Tipo evaluación Autoevaluación <input type="radio"/> Jefe Inmediato <input type="radio"/> | | |
| | Nivel: 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> | | |
| 2. Resultados de la Evaluación | | | |
| Item | Competencia | % Obtenido | Calificación |
| 1 | Comunicación | | |
| 2 | Innovación y Creatividad | | |
| 3 | Orientación al cliente | | |
| 4 | Orientación al logro | | |
| 5 | Direccionamiento de equipos (Lideres) | | |
| 6 | Pensamiento estrategico (Lideres) | | |
| TOTAL | | | |
| 3. Potencial de promoción | | | |
| Tiene el colaborador las competencias para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | | | |
| <i>En caso afirmativo especifique:</i> | | | |
| ¿En la misma dependencia? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | Especifique el cargo: _____ | | |
| ¿En otra dependencia? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | Especifique la dependencia y cargo: _____ | | |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | CALYPSO DEL CARIBE S.A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LIDERES Departamento de Talento Humano | |
| | Fecha de evaluación: dd/mm/aaaa | CODIGO: XXX-XXXX-XXX |

| 4. Necesidades de capacitación | | |
|--------------------------------|--|--|
| Item | Aspecto a Desarrollar | Temas / Contenido <i>(Especifique)</i> |
| 1 | Competencias | |
| 2 | Aspectos Técnicos | |
| 3 | Aspectos Comerciales | |
| 4 | Aspectos Administrativos | |
| 5 | Aspectos de Servicio y Atención al Cliente | |
| 6 | Otros | |

| 5. Modificación condiciones salariales | |
|---|--|
| ¿Esta evaluación determina aumento salarial para el evaluado? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| <i>En caso afirmativo especifique:</i> | |
| Sueldo actual: _____ | % de incremento: _____ |
| Nuevo sueldo: _____ | Fecha de inicio nuevo sueldo: _____ |
| ----- | |
| ¿Considera otro tipo de remuneración para el evaluado? | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <i>En caso afirmativo especifique:</i> |
| _____ | |

| 6. Observaciones | |
|----------------------------|-----------------------------|
| Observaciones del evaluado | Observaciones del evaluador |
| | |

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| _____ Firma del evaluado | _____ Firma del evaluador |
| Nombre: _____ Cargo: _____ | Nombre: _____ Cargo: _____ |