

**ERRORES, TENDENCIAS Y DIFICULTADES ASOCIADAS A LA CONCEPCIÓN Y
APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

ALVAREZ QUINTERO YISSELF FLORINDA

RAMIREZ HERNANDEZ ALFONSO

TORRES YANETH CECILIA

TOVAR MERCADO MARTHA LILIANA

VILLANUEVA LINO ENRIQUE

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS**

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

**ERRORES, TENDENCIAS Y DIFICULTADES ASOCIADAS A LA CONCEPCIÓN Y
APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

ALVAREZ QUINTERO YISSELF FLORINDA

CC: 41.109.695

RAMIREZ HERNANDEZ ALFONSO

CC: 17.971.368

TORRESYANETH CECILIA

CC: 32.822.360

TOVAR MERCADOMARTHA LILIANA

CC: 1.129.570.907

VILLANUEVALINO ENRIQUE

CC: 8.767.453

**TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.**

ASESORA

CLAUDIA ROCIO ROCHA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS**

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

ERRORES, TENDENCIAS Y DIFICULTADES ASOCIADAS A LA CONCEPCIÓN Y APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Contenido

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1: EL PROBLEMA	6
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	11
CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERATURA	13
2.1 MARCO TEORICO	13
2.1.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO. CONCEPTOS.....	13
2.1.2 TIPOS DE EVALUACION.....	17
2.1.2.1 METODOS DE ESCALA GRAFICAS.....	17
2.1.2.2 METODO DE ELECCION FORZOSA	17
2.1.2.3 METODO DE EVALUACION MEDIANTE INVESTIGACION DE CAMPO	18
CAPITULO 3. METODOLOGIA GENERAL	20
3.1 METODO DE LA INVESTIGACION	20
3.2 POBLACION Y MUESTRA	20
3.3 FUENTES DE INFORMACION	20
3.3.1 FUENTES PRIMARIAS	20
3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	21
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	21
CAPITULO 4: RESULTADOS	23
4.1 PRESENTACION DE RESULTADOS	23
4.2 ANALISIS DE RESULTADOS	25
Grafica 1	25
Gráfica 2	26
Gráfica 3	27
Gráfica 4	28
CAPITULO 5: CONCLUSIONES	29

5.1 RESUMEN DE HALLAZGOS	29
5.2 FORMULACION DE RECOMENDACIONES	30
5.3 PLAN DE MEJORAMIENTO	30
5.3.1 PRESENTACION	30
5.3.2 DIAGNOSTICO	31
5.3.3 OBJETIVOS.....	31
5.3.3.1 GENERAL	32
5.3.3.2 ESPECIFICOS	32
5.3.4 METAS.....	32
5.3.5 INDICADORES.....	32
5.3.6 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES.....	33
5.3.6.1 PROGRAMA DE CAPACITACION.....	33
5.3.6.2 DISEÑO Y ACTUALIZACION DE FORMATOS Y PROTOCOLOS.....	34
5.3.7 CRONOGRAMA.....	35
5.3.8 RECURSOS	38
5.3.9 EVALUACION	38
5.3.10 DIAGRAMA DE PROCESO.....	39
5.3.10.1 PROGRAMA DE CAPACITACION.....	39
5.3.10.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y PROTOCOLOS	39
ANEXOS	40
ENCUESTA:	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	43

INTRODUCCION

El siguiente trabajo de investigación busca analizar el procedimiento y las herramientas usadas para la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores de la empresa de seguros Liberty de la ciudad de Barranquilla, de la misma manera se busca identificar la metodología para las capacitaciones de esta organización.

Este trabajo contiene los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta los antecedentes del problema, el planteamiento del mismo, sus objetivos y la justificación de la investigación.

En el capítulo II se aborda el marco teórico en el cual se va a fundamentar las hipótesis o las afirmaciones del proyecto con base al planteamiento del problema.

En el capítulo III daremos a conocer el método utilizado en esta investigación, la población a la cual se le tomo las muestras y cuáles fueron las fuentes de información que nos dieron que nos dieron las hipótesis y las afirmaciones presentadas.

En el capítulo IV se despliega la presentación de los resultados y el análisis de los mismos, estos están orientados a probar las hipótesis presentadas.

En el capítulo V se desarrolla el resumen de hallazgos, las recomendaciones para la pronta solución a la problemática encontrada, la propuesta a presentar y los recursos utilizados junto con el cronograma de actividades para la ejecución de estos capítulos.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La evaluación y capacitación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Estos procesos se vienen realizando en diferentes enfoques, buscando garantizar que la empresa tenga el personal idóneo para desarrollar las actividades y alcanzar los objetivos. El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional, hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional y existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.

Surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En Centroamérica este sistema se extiende en la década de los ochentas, y en la actualidad varias empresas en toda América siguen implantando este sistema.

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta la Empresa Liberty Seguros para propiciar la mejora del desempeño de su recurso humano y en consecuencia el de la organización. Contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Sin embargo, en la práctica de sus sistemas de evaluación (en su concepción y aplicación) se evidencia la ocurrencia de una gran variedad de errores, entre los que se encuentran:

1. Efecto halo: Valoraciones globales sobre una persona con base a un solo rasgo o característica. Ejemplo: si alguien nos cae bien por su extremada amabilidad se puede

sobrevalorar su actitud positiva en general. Este error es característico de sistemas de evaluación con margen a una alta incidencia de la subjetividad del evaluador.

2. Tendencia central: Consiste en emitir calificaciones media y rara vez extrema, condicionado por la necesidad de muchos evaluadores de no buscarse problemas, de no ser riguroso con la evaluación, el mismo conlleva a la carencia de diferenciación de los individuos y en consecuencia a una merma de las posibilidades de mejora. Ejemplo: si la escala fuera de 1 a 5 del indicador Sociabilidad entonces puntuarían 3.

3. Polaridad: Emite calificaciones extremas. Ejemplo: si la escala fuera de 1 a 5 pondría o 1 ó 5. Al igual que el error anterior no facilita la diferenciación de los evaluados, afecta la sensibilidad de estos al notar que son agrupados en dos extremos los buenos o los malos.

4. Recencia: Se refiere al hecho de tomar en cuenta sólo lo que acaba de ocurrir. Adolece del carácter integrador de la evaluación en el tiempo. Se ignora la conducta del evaluado antes del hecho que se considera fundamental para la evaluación.

5. Primacía: Se recuerda lo que ha sucedido en primer lugar. Es similar al anterior pero de modo inverso sólo se toma en cuenta la conducta inicial del evaluado, se puede ver asociado al refrán popular “Cría fama y acuéstate a dormir”

6. Parcialidad: Es cuando entre dos personas se identifica con una, lo que conlleva a manifestaciones de injusticias en la evaluación, al no ser capaz de producir resultados similares entre las personas que tienen desempeños análogos.

La ocurrencia de estos errores en algunas ocasiones se debe al deficiente diseño del sistema, el cual no aprovecha al máximo el gran número de técnicas hasta ahora concebidas.

En otros casos los errores son inducidos por la no adaptación concreta de las técnicas a las particularidades propias de cada puesto, o la alta subjetividad a la que da lugar la propia concepción de las técnicas. El proceso de evaluación en todos los casos pasa por los criterios subjetivos u opiniones del evaluador, lo cual siempre resultara el talón de Aquiles de cualquier sistema de evaluación.

El factor clave del éxito en una organización es la forma en que se aprovecha el trabajo de los empleados por que estos son un recurso muy valioso.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la Administración del Conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación de desempeño es una herramienta que se utiliza para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. En Liberty Seguros, se viene realizando año tras año, sin embargo, muchos colaboradores no se encuentran satisfechos con la metodología implementada en este proceso. Los resultados de la evaluación son guardados, sin que se proyecten o implementen las medidas que los mismos demandan.

Los errores asociados a la concepción y aplicación de la evaluación de desempeño, redundan en la escasa utilización de los resultados obtenidos a través de éste instrumento en el mejoramiento de la gestión del Talento Humano, para lograr altos niveles de competitividad empresarial. A través del presente trabajo de investigación, se pretende responder y aportar información en relación al siguiente interrogante: ¿Cuáles son los errores, tendencias y dificultades asociadas a la aplicación y concepción de la evaluación de desempeño en la Empresa Liberty Seguros que redundan en la pobre explotación de los resultados de su evaluación?

En algunas ocasiones se convierte el proceso evaluativo en un fetiche de autosatisfacción, concibiendo al proceso de evaluación en un fin en sí mismo y no en una vía para alcanzar la mejora. Por lo tanto, los resultados de la evaluación en la Empresa Liberty Seguros no son utilizados de forma adecuada para uno o varios de los fines siguientes:

- Promociones
- Cursos de formación o entrenamientos
- Perfeccionamiento del contenido del cargo
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales entre superior y subordinado
- Democión del cargo
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimulación.

Identificados los errores, tendencias y dificultades, se plantean unas acciones de mejora concretas, en unos tiempos determinados, con el fin de modificar y minimizar los hallazgos encontrados.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico para conocer en detalle, la forma o procedimiento que se viene utilizado en la realización de la Evaluación de Desempeño, para implementar acciones de mejora y capacitaciones acordes a los resultados obtenidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el sistema actual de la evaluación de desempeño en la empresa de seguros Liberty y determinar con exactitud para que se utilizan los resultados obtenidos
- Evaluar en la empresa Liberty Seguros el grado de aceptación o consideración que tienen los empleados en la actualidad hacia las evaluaciones de desempeño

- Obtener información sobre la relación que existe entre el empleado y el empleador y valorar individualmente el aporte que realiza cada trabajador en sus actividades diarias.
- Evaluar todos los niveles de la organización y lograr una gestión eficaz del rendimiento del personal en cada uno de sus puestos de trabajo.
- Reconocer sus fortalezas y debilidades para realizar planes de acción y mejorar su desempeño laboral.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La investigación propuesta busca mediante el diagnostico encontrar las explicaciones a situaciones internas presentadas durante la evaluación de desempeño (rutina, inconformismo con el formato de evaluación, prejuicios personales). Indicar sus falencias y formular los correctivos que permitirán que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso para convertirlo en un proceso clave que involucre adecuadamente la información y formación de todos los participantes, generando un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. Para que de esta manera la evaluación se vea como una oportunidad y no como una obligación, y poder adquirir los siguientes beneficios a nivel colectivo:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.
- Tener un formato más atractivo para la evaluación.
- Promover el estímulo a la mayor productividad.

Esta investigación pretende reconocer que pocas veces se encuentran en la práctica sistemas de evaluación de desempeño objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Lo que persigue esta investigación es que logremos entender que la evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la

empresa, y que facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.

De la misma manera se considera que el tema de capacitación en las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores a la vez que ofrece grandes beneficios a la empresa. La capacitación tiene la función de mejorar el presente.

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. Otro punto a considerar para la capacitación es la comunicación entre el personal ya que una mala comunicación origina un mal clima de trabajo y los empleados no pueden desarrollar sus habilidades, es por esto que se debe realizar un plan de acción para tomar buenas decisiones y alternativas que sirvan para mejorar la comunicación, de esa forma la organización podrá cumplir las metas fijadas.

CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERATURA

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO. CONCEPTOS

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.
- Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

Chiavenato¹, refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa) la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios. Uno de ellos son las Necesidades de capacitación y desarrollo:

¹ Consultor, profesor y conferencista

Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar.

María Dolores Díaz Cabrera en su artículo “Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas”² dice que se está produciendo una mayor resistencia a la evaluación por parte de los evaluados, que miran con desconfianza y preocupación su evaluación en momentos de dificultades económicas. Por ello, en situaciones económicas como la actual, es muy importante desarrollar escalas de evaluación que permitan lograr la efectividad, la credibilidad y el éxito de estos sistemas.

Con los resultados de las evaluaciones de desempeño se realizan estrategias y principios metodológicos que ayudan al desarrollo del personal, es así como lo menciona Juan Carlos Hiba en su artículo “Capacitación del personal para mejorar las condiciones y medio ambientes de las pequeñas y medianas empresas”³. El autor menciona que se debe hacer énfasis en los siguientes programas:

- El asesoramiento práctico (ayudar en el «cómo hacer», en vez de imponer el «usted debe»);
- La identificación y aplicación de soluciones de bajo costo; y
- El desarrollo de soluciones orientadas a mejorar simultáneamente las condiciones de trabajo, la calidad de la producción y la productividad del trabajo.

Los programas de capacitación están basados en seis principios básicos que constituyen el fundamento de la metodología:

- Concebir mejoras adaptadas a las situaciones reales locales;
- Poner énfasis en la obtención de resultados concretos;
- Vincular las condiciones de trabajo con los demás objetivos gerenciales;
- Usar como técnica el aprendizaje a través de la práctica;

² DIAZ, María Dolores, Artículo: Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas.

³ HIBA, Juan Carlos, Artículo: Capacitación del personal para mejorar las condiciones y medio ambientes de las pequeñas y medianas empresas

- alentar el intercambio de experiencias ;y
- Promover la participación de los trabajadores.

La utilización de sistemas de la calidad ejerce un efecto positivo en el desempeño empresarial, confirmándose la primera hipótesis propuesta en el artículo de la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa⁴, El desarrollo de conocimiento organizativo es otro fenómeno que ha despertado el interés tanto en la comunidad académica como en el ámbito de la empresa. Este fenómeno puede dirigir las cuestiones clave de la adaptación de la organización, su supervivencia y su competencia en un entorno de rápidos cambios.

Existen varios modelos que, bajo el enfoque basado en el conocimiento, tratan de explicar cómo se desarrolla y cómo puede fomentarse el crecimiento del conocimiento organizativo. Uno de los más conocidos es el recogido en Nonaka (1994) y en Nonaka y Takeuchi (1995)⁵, que contribuye a la comprensión de cómo el nivel individual puede ayudar al crecimiento del conocimiento colectivo en la organización. En este modelo se distingue también entre conocimiento tácito y explícito, siendo la transformación de un tipo en otro la que va haciendo posible la creación de nuevo conocimiento a través de su evolución del nivel individual hasta el grupal y organizativo, en una espiral de creación de conocimiento que refleja como este se va ampliando en la empresa.

La indudable importancia del conocimiento organizativo demanda una estrategia organizativa *ad hoc*⁶ para gestionar este recurso idiosincrásico. El tipo de conocimiento fundamental que integra el stock de conocimiento de la empresa determina la estrategia óptima a elegir para gestionar este intangible estratégico. Este conocimiento puede ser tácito o explícito⁷.

⁴César Camisón Zornoza • Montserrat Boronat Navarro • Ana Villar López • Alba Puig Denia Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134
ISSN 1019-6838

⁵Nonaka y Takeuchi, Gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva

⁶Control *ad hoc*, Supervisión directa de los procesos.

⁷Investigaciones Europeas, Vol. 7, N° 3,2001, pp. 91-108

Sin embargo este conocimiento organizativo debe verse reflejado en una de las principales forma de retroalimentación como lo es la evaluación de desempeño que viéndolo desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño⁸.

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos cuando los evaluadores no se toman en serio los programas –esto se soluciona con capacitación entrenamiento- pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes/evaluadores deshonestos o no sinceros durante la evaluación.

La herramienta de 360^a, donde intervienen varios evaluadores, incluyendo clientes y otras personas relacionadas es una herramienta formidable para el desarrollo de las personas.⁹

Gary Dessler¹⁰ presenta, con alguna diferencia métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados como:

- Técnica de escala grafica de calificación.
- Método de alternativa en la clasificación.
- Método de comparación de pares.
- Método de distribución forzada

Los resultados y consecuencias de la evaluación no son arbitrarios. No solo es importante que se obtenga los resultados esperados, sino también que se asegure de

⁸ Sherman, Bohlander y Snell, Administración de Recursos Humanos, Thomson Editores México, 1999

⁹ Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias, 2002.

¹⁰ Gary Dessler, Administración de personal, Prentice- Hall, Hispanoamericana, México 1996

que lo que se espera obtener se encuentre reflejado en los métodos seleccionados, así como también brinde un valor agregado a la organización.¹¹

El enfoque primario de la evaluación de desempeño es determinar que las metas y objetivos sean válidos –así como efectivos y eficientes- para producir los resultados deseados tanto internos como externos.

2.1.2 TIPOS DE EVALUACION

En el desarrollo de la evaluación de desempeño vamos a evaluar tres aspectos importantes SABER, que corresponde a los conocimientos y destrezas del trabajador, HACER son las habilidades y experiencia adquiridas por el trabajador y SER que son los Valores, Rasgos de Personalidad y Actitudes que posee el trabajador, para ello los métodos de evaluación de manera general se utilizan de acuerdo a las características del personal implicado (gerentes, gestores, vendedores, secretarios) y del tipo de actividad que desarrolla la empresa para que así arroje resultados efectivos, entre los cuales vemos los siguientes:

2.1.2.1 METODOS DE ESCALA GRAFICAS

Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, permite neutralizar la subjetividad y los prejuicios de parte del evaluador, ya que los resultados se dan a través de expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos.

2.1.2.2 METODO DE ELECCION FORZOSA

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual; cada bloque está

¹¹ Ingrid Guerra López Ph,D, Evaluación y Mejora continua, 2007

conformado por un grupo de dos, tres o más preguntas donde el evaluado está obligado a elegir una o dos de ellas, por eso se llama de elección forzosa. Las frases luego de aplicadas son tabuladas y aplicado un proceso estadístico que buscan comprobar si se ajustan a los criterios exigidos por la empresa. Este método proporciona ventajas como:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias personales, porque elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores. Por otro lado presenta las siguientes desventajas:
- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales, discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

2.1.2.3 METODO DE EVALUACION MEDIANTE INVESTIGACION DE CAMPO

Este método se basa en entrevistas de un especialista (staff) en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, esto permite planear con el superior inmediato los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos. Para ello el staff aplica una entrevista de evaluación en el siguiente orden:

Evaluación Inicial: De entrada se evalúa en tres opciones (más que satisfactorio-satisfactorio-menos que satisfactorio)

Análisis Complementario: una vez se define la evaluación inicial cada trabajador es evaluado a profundidad.

Planeación: una vez analizado el desempeño se hace un plan de acción para el funcionamiento que desemboca en:

- Asesorías al trabajador
- Readaptación del trabajador

- Capacitación
- Despido o sustitución
- Promoción a otro puesto
- Retención en el puesto actual

Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador. Tiene las siguientes ventajas:

- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de la administración de talento humano. Desventajas:
- Elevado costo de operación.
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista uno a uno de los trabajadores subordinados al superior

CAPITULO 3. METODOLOGIA GENERAL

En este capítulo se aborda la metodología de la investigación, cuales son los pasos a seguir para recabar los datos que se necesitan, los instrumentos utilizados para recabar dichos datos en la empresa de Seguros Liberty y la forma en la cual se van a analizar esos datos para dar la respuesta a la pregunta de esta problemática.

3.1 METODO DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación se considera cuantitativa de tipo Ex Post Facto, puesto que permite establecer posibles relaciones de causa – efecto, observando hechos que han ocurrido y buscando en el pasado, los factores que lo hayan podido ocasionar, Es un estudio *Explicativo*, enmarcado en un estudio de campo, puesto que busca detallar los errores presentados en la metodología para la evaluación del personal de la empresa de seguros Liberty Barranquilla.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

La población está constituida por 800 trabajadores de la Empresa Liberty Seguros, que residen en 24 ciudades de Colombia. Se toma una muestra no probabilística de tipo intencional, formada por los 26 trabajadores de la Sucursal Barranquilla.

3.3 FUENTES DE INFORMACION

Conocer, distinguir y seleccionar la fuente de información adecuada es parte del proceso de investigación, en este caso la fuente utilizada para realizar el diagnostico a la problemática de la empresa de Seguros Liberty es la siguiente:

3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

La mayor parte de la información plasmada en este trabajo de investigación fue recopilada de primera mano, Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. Se realizó una encuesta a todo el personal que labora en la empresa de seguros Liberty ubicada en la ciudad de Barranquilla, y gracias a dicha encuesta se obtuvieron datos para ser analizados y encontrar las causas de la apatía que sienten los colaboradores de esta organización para realizar la evaluación de desempeño.

3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se tuvo acceso al sistema en línea de la evaluación de desempeño realizada en la empresa de seguros Liberty, en este caso la 360^a el cual es un sistema que permite conocer lo que piensan los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes y los subordinados sobre competencias del trabajador evaluado, con esta metodología la organización busca tener un panorama general de cómo ven las personas que están en el entorno del trabajador, su desempeño, pero que puede ser cuantificada en términos numéricos.

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Las principales técnicas de recolección utilizadas en esta investigación fueron de fuente primaria ya que de esta manera:

- La entrevista: es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas. Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones. Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas

a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

- La encuesta: Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

Estas técnicas fueron utilizadas con la muestra seleccionada en la empresa de Seguros Liberty.

CAPITULO 4: RESULTADOS

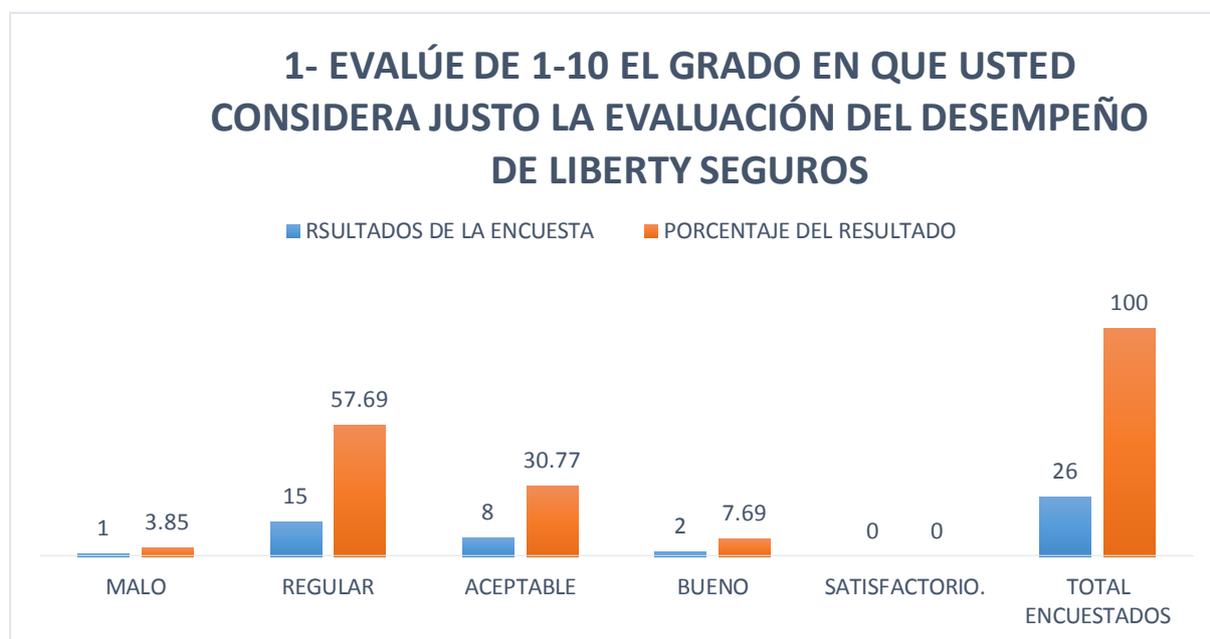
4.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

PRESENTACION DE RESULTADOS		
1- EVALÚE DE 1- 5 EL GRADO EN QUE USTED CONSIDERA JUSTO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LIBERTY SEGUROS, DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	PORCENTAJE DEL RESULTADO
1. MALO	1	3,85%
2. REGULAR	15	57,69%
3. ACEPTABLE	8	30,77%
4. BUENO	2	7,69%
5. SATISFACTORIO.	0	0%
TOTAL ENCUESTADOS	26	100%
2- MARQUE CON UNA X: A)- ¿CUÁLES TENDENCIAS SE PONEN DE MANIFIESTO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LIBERTY SEGUROS?	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	PORCENTAJE DEL RESULTADO
• ¿ES INFLUENCIADA POR EL CARISMA DEL EVALUADO?	0	0%
• TODOS SOMOS O BUENOS O MALOS, NO EXISTEN TÉRMINOS MEDIOS.	0	0%
• NADIE ES NI TAN BUENO, NI TAN MALO.	16	61, %54
• SOLO SE TIENE EN CUENTA LO ÚLTIMO REALIZADO.	1	3,85%
• INFLUYE LA RELACIÓN EVALUADO-EVALUADOR.	0	0%
• DEPENDE DE QUIÉN LA REALICE.	9	34,62%
TOTAL ENCUESTADOS	26	100%

B)- LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SE UTILIZAN COMO:	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	PORCENTAJE DEL RESULTADO
• SANCIÓN	0	0%
• ESTÍMULO	0	0%
• FORMACIÓN	22	84,62%
• PLANEACIÓN	0	0%
• PROMOCIÓN	0	0%
• DEMOCIÓN	0	0%
• NINGUNO	4	15,38%
TOTAL ENCUESTADOS	26	100%
C)-LAS FUENTES PRINCIPALES PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN SON:	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	PORCENTAJE DEL RESULTADO
• RECORDS DE DESEMPEÑO.	0	0%
• SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	0	0%
• RESULTADOS DE INSPECCIONES.	0	0%
• AUTOEVALUACIÓN.	0	0%
• OPINIÓN DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	0	0%
• OPINIÓN DE LOS SUBORDINADOS.	0	0%
TOTAL ENCUESTADOS	0	0%

4.2 ANALISIS DE RESULTADOS

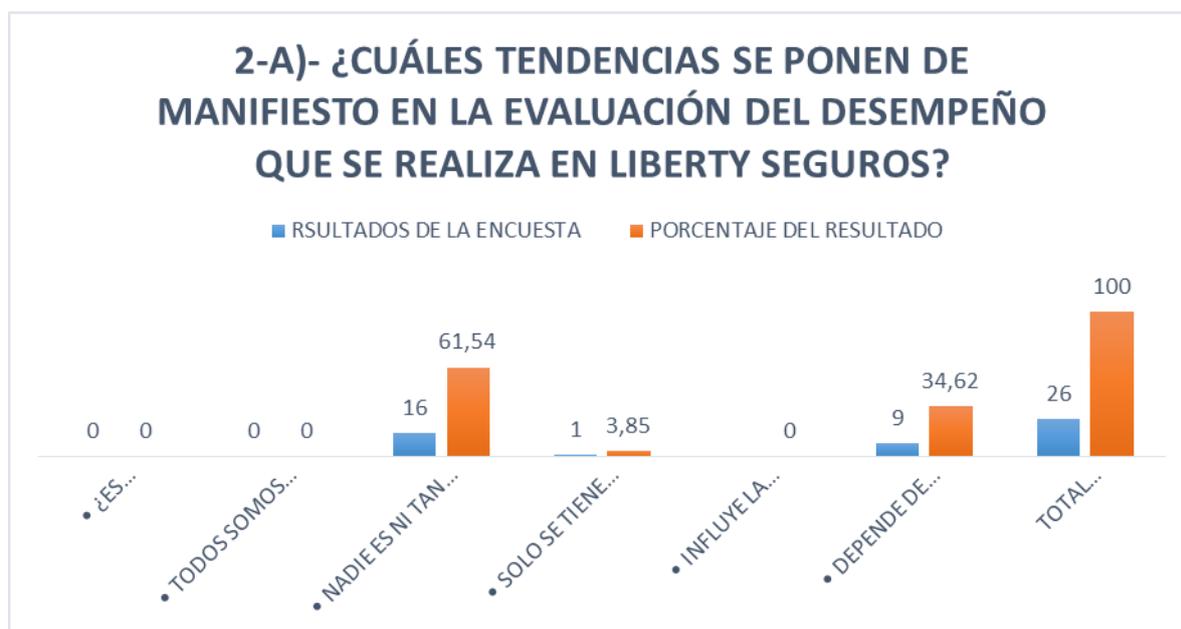
Grafica 1



ANALISIS CUALITATIVO: En este punto se puede observar que el personal de la empresa LIBERTY SEGUROS no considera justo la evaluación de desempeño ya que en su mayoría lo califican como regular

ANALISIS CUANTITATIVO: un 57,69% de los trabajadores lo consideran regular, seguido de un 30,77% como aceptable, 7,69% lo considera bueno, un 3,85% malo y un 0% del personal lo considera satisfactorio;

Gráfica 2



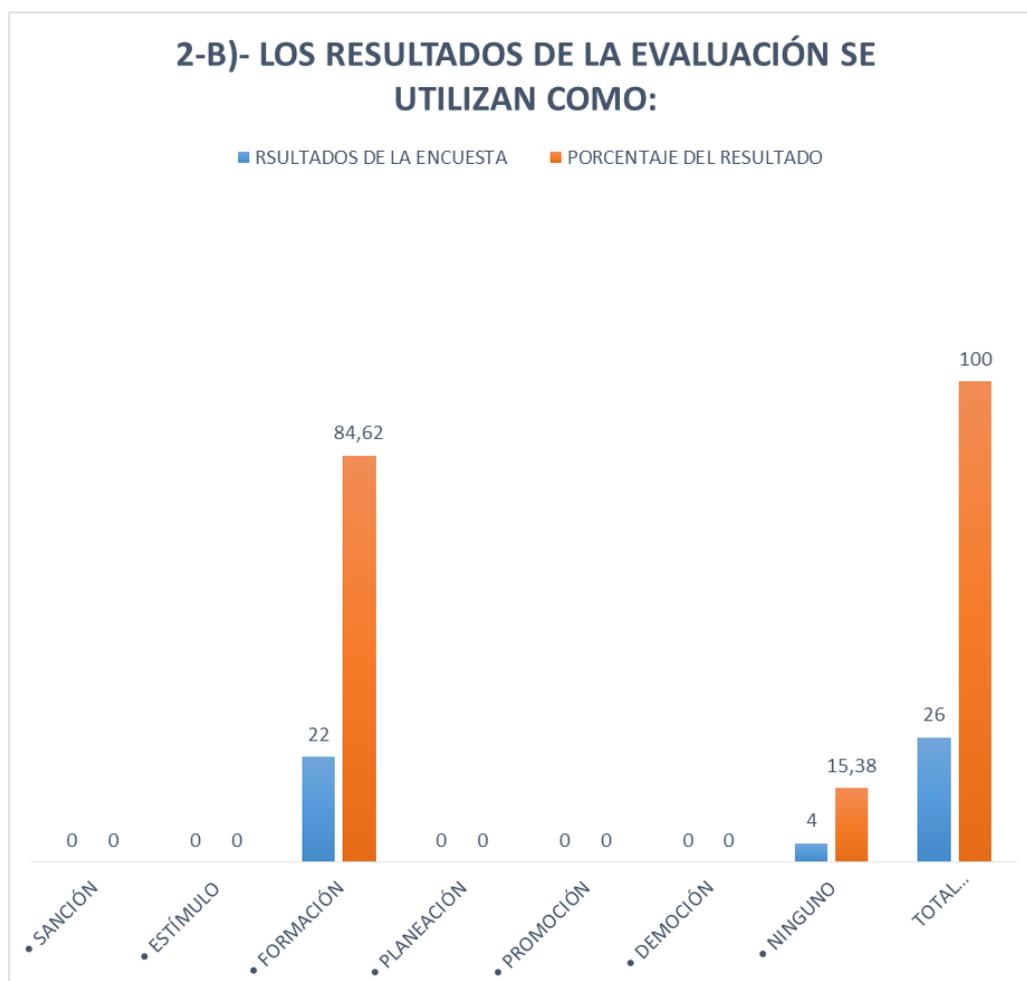
ANÁLISIS CUALITATIVO:

En esta tabla el personal no opina en todos aspectos presentados de la evaluación de desempeño, los trabajadores solo ponen en manifiesto de la evaluación realizada el ítem: nadie es tan bueno ni tan malo, solo se tiene en cuenta lo último realizado y depende de quien lo realice ellos consideran en su mayoría que no los califican ni como muy buenos o malos puesto que cada quien da lo que tiene que dar en su área de acuerdo sus funciones y como todo ser humano no son perfectos, y que cuando hay mejorar se mejora, el personal considera que no solo se tenga en cuenta lo último realizado si no todo su desempeño en general.

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

El 61,54% considera que prevalece la tendencia a pensar que “nadie es ni tan bueno ni tan malo”, el 34,62% cree que “depende de quien la realice” y un 3,85% “solo se tiene en cuenta lo último realizado”;

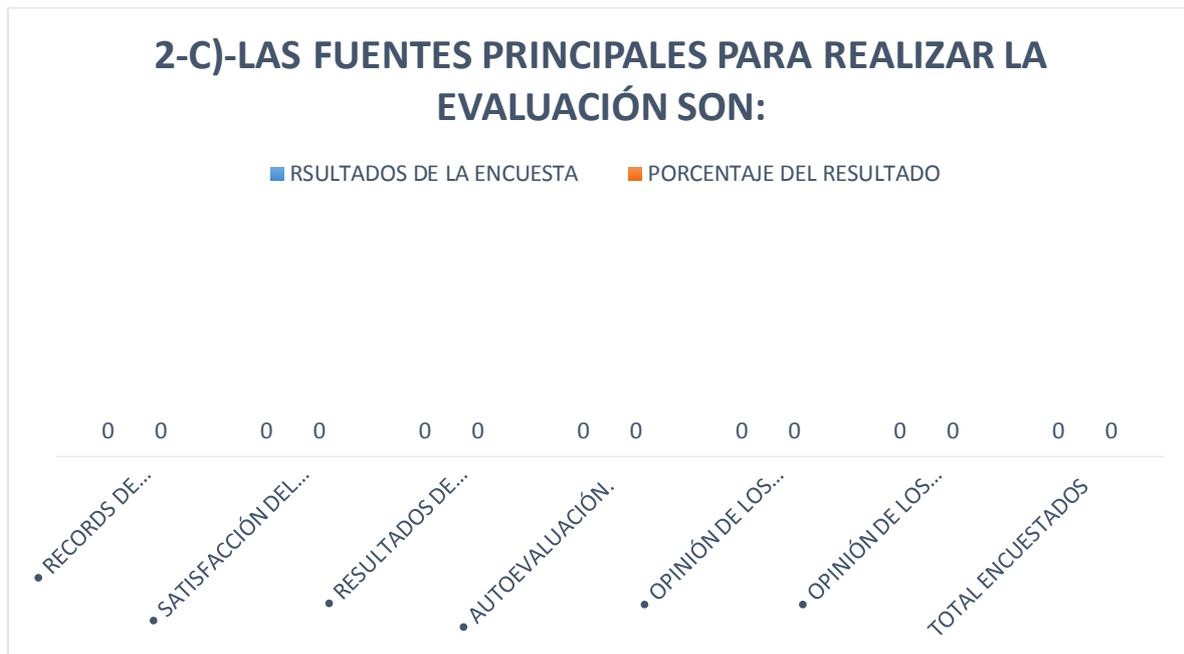
Gráfica 3

**ANÁLISIS CUALITATIVO:**

En esta tabla podemos observar que los resultados de la evaluación de desempeño no son utilizados como estímulo, sanción, promoción, entre otros, el personal en su mayoría afirma que los resultados son utilizados como formación.

ANÁLISIS CUANTITATIVO: Los resultados de la evaluación se utilizan como formación en un 84,62% y como ninguno, opina solo el 15,38%

Gráfica 4



CAPITULO 5: CONCLUSIONES

5.1 RESUMEN DE HALLAZGOS

Como conclusiones fundamentales de esta investigación se pueden extraer las siguientes:

- Los procesos de evaluación que en la actualidad se utilizan en la empresa Liberty Seguros son generadores de inconformidades en los trabajadores, lo que a la larga puede afectar la satisfacción laboral de estos y su propio proceso de desempeño.
- Los procesos de evaluación en Liberty Seguros resultan subjetivos y susceptibles de errores. Dichos errores de forma considerable son asociados a la rutina y la repetición mecánica del ejercicio, año tras año.
- Los procesos evaluativos adolecen de presentar un alto nivel de eficiencia dado que los resultados de estos no siempre son utilizados como fuentes generadoras de acciones para la mejora, en este sentido la acción que más frecuente resulta es la utilización de los resultados para la estimulación, mientras que el uso menos frecuente se observa en lo relativo a la capacitación.
- El nivel de explotación o existencia de las fuentes de información a la hora de realizar la evaluación resulta bajo, lo que constituye una de las causas para la existencia de uno u otro error en el proceso evaluativo.
- El utilizar la información de esta investigación dentro de la empresa Seguros Liberty debe permitir perfeccionar los procesos de evaluación del desempeño y en consecuencia contribuir de modo directo en el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a la Gráfica No.1 podemos observar que el grado en que los trabajadores consideran justo la evaluación de desempeño de la empresa LIBERTY SEGUROS no es muy bueno, puesto que un 57,69% de los trabajadores lo consideran regular, seguido de un 30,77% como aceptable, 7,69% lo considera bueno, un 3,85% malo y un 0% del personal lo considera satisfactorio; de la gráfica No.2 la tendencia se manifiesta de la siguiente manera con un 61,54% nadie es ni tan bueno ni tan malo, 34,62% depende de quien la realice y un 3,85% solo se tiene en cuenta lo último realizado; en cuanto a la gráfica No.3 se evidencia que los resultados de la evaluación se utilizan como formación en un 84,62% y como ninguno, opina solo el 15,38%

De lo anterior hay que evaluar cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la evaluación de desempeño para que el personal se sienta satisfecho y por ende la empresa logre mejores resultados.

5.2 FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Se debe generar un plan de acción donde se contemple los aspectos por mejorar en la evaluación de desempeño por ejemplo:

Que la evaluación de desempeño no solo se utilice como formación, también podría ser utilizado como estímulo para los trabajadores, que la tendencia no sea que nadie es tan bueno, ni tan malo, que refleje las habilidades y aptitudes de los trabajadores y en cuanto a las desviaciones o falencias del personal tomarlas como oportunidades de mejora y que no solo tenga en cuenta lo último realizado, porque la última actividad realizada en una empresa no puede catalogar a un trabajador como bueno o malo en su desempeño es todo un conjunto de actividades las cuales se evalúan periódicamente.

Rediseñar la evaluación de desempeño de acuerdo al cargo de los trabajadores donde se evalúe la PRODUCTIVIDAD que es específica del cargo, la CONDUCTA LABORAL, que es general en la empresa, las HABILIDADES que tiene para desempeñar su cargo e integrarse con los demás compañeros, y la PARTICIPACION en otras áreas como la parte de seguridad industrial Salud Ocupacional, entre otras, y que estos resultados se tengan en cuenta para el mejoramiento del cumplimiento de los objetivos de la empresa, para incentivar a los trabajadores por su buen desempeño y para poner en ejecución los planes de acción de las desviaciones encontradas.

5.3 PLAN DE MEJORAMIENTO

5.3.1 PRESENTACION

En el presente documento se muestran unas acciones puntuales en procura de mejorar el desempeño individual de cada uno de las personas vinculadas a la sucursal Barranquilla de Liberty Seguros y el fortalecimiento institucional de los procesos realizados en la aplicación de la evaluación de desempeño a sus trabajadores. El estudio realizado, por un grupo consultor, arrojó que existen falencias considerables en la aplicación, sistematización y utilización posterior de los resultados de la evaluación de desempeño, por lo que se hace necesario la formulación de un plan de mejoramiento coherente, que coadyuve en la solución de la problemática presentada. Se plantea un ciclo de capacitación en contenidos pertinentes para el desarrollo personal en Ambiente laboral seguro, Condiciones laborales, Mejoramiento de sistemas, Procedimientos administrativos, entre otros. Igualmente, también se sugiere mejorar los protocolos y formatos a utilizar en próximas evaluaciones de desempeño.

5.3.2 DIAGNOSTICO

El estudio en mención arroja que los procesos de evaluación que en la actualidad se utilizan en la empresa Liberty Seguros son generadores de inconformidades en los trabajadores, lo que a la larga puede afectar la satisfacción laboral de estos y su propio proceso de desempeño. Dichos procesos, resultan subjetivos y susceptibles de errores. Dichos errores de forma considerable son asociados a la rutina y la repetición mecánica del ejercicio, año tras año.

En muchos casos adolecen de presentar un alto nivel de eficiencia dado que los resultados de estos no siempre son utilizados como fuentes generadoras de acciones para la mejora, en este sentido la acción que más frecuente resulta es la utilización de los resultados para la estimulación, mientras que el uso menos frecuente se observa en lo relativo a la capacitación.

El nivel de explotación o existencia de las fuentes de información a la hora de realizar la evaluación resulta bajo, lo que constituye una de las causas para la existencia de uno u otro error en el proceso evaluativo.

5.3.3 OBJETIVOS

5.3.3.1 GENERAL

Implementar un plan de mejoramiento para la ejecución del proceso de evaluación de desempeño, donde se programen capacitaciones acordes con los resultados obtenidos y se revisen los protocolos y formatos utilizados para su actualización.

5.3.3.2 ESPECIFICOS

- ✓ Mejorar el formato de evaluación del desempeño
- ✓ Realizar plenarias con los colaboradores para escuchar su punto de vista con respecto a este formato.
- ✓ Programar jornadas de fortalecimiento del compañerismo para que las evaluaciones sean más fructíferas.
- ✓ Organizar un plan de mejoramiento individual.
- ✓ Sugerir capacitaciones acordes a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y en el plan de mejoramiento individual.

5.3.4 METAS

- Al final del año 2016, el 100 % de los trabajadores de la sucursal Barranquilla de Liberty Seguros estarán capacitados en temáticas inherentes a evaluación de desempeño, clima laboral y organizacional, prevención de riesgos y Procedimientos administrativos,
- En el mes de marzo de 2016, estarán actualizados, digitalizados e impresos los formatos y protocolos para la realización de la evaluación de desempeño
- Al final del año 2016, el 100 % de los empleados, han realizado dos evaluaciones de desempeño, una en junio y otra en noviembre y conocerán los resultados de las mismas.

5.3.5 INDICADORES

- ✓ Porcentaje de trabajadores capacitados
- ✓ No, de capacitaciones dictadas

- ✓ Cantidad de formas pre impresas y digitalizadas
- ✓ Número de evaluaciones de desempeño realizadas
- ✓ Porcentaje de información recolectada

5.3.6 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

5.3.6.1 PROGRAMA DE CAPACITACION

Un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación sería el factor que orientaría la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta. Debe expresar en qué, a quién(es), cuánto y cuándo capacitar. Teniendo en cuenta el diagnóstico, se establecen el objetivo principal del programa: Adaptar al personal para la ejecución de su tarea específica dentro de la empresa.

✓ ALTERNATIVAS DE CAPACITACIÓN

Con los objetivos de capacitación definidos, será más fácil plantear las diversas alternativas de capacitación, así:

- Preparación para puestos de gran responsabilidad.
- Ambiente laboral seguro
- Operativo
- Condiciones laborales
- Administrativo
- Mejoramiento de sistemas
- Directivo
- Procedimientos administrativos
- Reducción de quejas
- Salud y Seguridad en el trabajo
- Relaciones humanas

✓ FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Las principales fases del proceso de capacitación serían:

- Establecimiento de la situación ideal: Que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
- Descripción de puestos.
- Manuales de procedimientos y de organización.
- Planes de expansión de la empresa. Nuevas o futuras necesidades de
- Desempeño (cuando hay planes de cambio).

5.3.6.2 DISEÑO Y ACTUALIZACION DE FORMATOS Y PROTOCOLOS

Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, supervisores, personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).

Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información compilada. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas. Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas: • Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes. • Entrevista • Encuesta • Cuestionarios de evaluación de conocimientos • Inventario de habilidades • Análisis de tareas por medio de lista de cotejo • Registro directo con registros observacionales • Escalas estimativa de desempeño • Escalas estimativa de actitudes • Análisis grupales • Lluvia de ideas • Grupos binarios.

Selección de métodos o técnicas: Se aplican considerando: • Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo. •

Número de personas • Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio. Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades en tiempo respectivas. Un reporte detallado del diagnóstico debe reportar: • Nombre de la organización o empresa • Título del estudio • Fecha de elaboración • Responsable principal y colaboradores en el estudio • Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva • Introducción. Antecedentes • Justificación.

Resumen del documento:

Método de trabajo. • Características del personal del que se obtuvo información• Escenario(s) en los que se obtuvo la información• Apoyos materiales. Formatos e instrumentos• Procedimiento• Resultados• Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender• Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación. • Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución• En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio• Recomendaciones para próximos estudios• Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio.

5.3.7 CRONOGRAMA

CICLO PHVA			
PROGRAMA DE CAPACITACION			
PLANEAR			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Diseño del Programa de capacitación. Formulación de objetivos, escogencia de temática y sitio de clases.	Departamento de Talento Humano	Feb 1	Feb 12
Elaboración de material educativo, diapositivas y talleres a realizar	Departamento de Talento Humano	Feb 15	Feb 26
HACER			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL

Desarrollo de las capacitaciones	Capacitador	Abr 4	Ago 26
Evaluación de aprendizajes	Capacitador	Abr 4	Ago 26
VERIFICAR			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Cumplimiento de cronograma de clases	Departamento de Talento Humano	Abr 4	Ago 26
Verificación de contenidos apropiados, a través de la realización de productos	Departamento de Talento Humano	Abr 4	Ago 26
Revisión de impacto generado en los capacitados	Departamento de Talento Humano	Ago 29	Oct 4
Reporte de resultados obtenidos	Capacitador	Oct 4	Oct 7
ACTUAR			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Elaboración de plan de mejoramiento que retroalimiente el proceso	Departamento de Talento Humano	Oct 10	Oct 21
Incorporación de lo aprendido como estilo de vida, en cada una de las actuaciones e interacciones	Empleado	Abr 4	Nov 27
<p>Observación: En cada uno de estos momentos de aprendizaje, se evidencia el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi. El asistente a los eventos de capacitación adquiere conocimientos que socializa con el resto de sus compañeros de trabajo e exterioriza con sus actuaciones laborales. Los combina con la experiencia diaria e interioriza para mejorar su desempeño laboral.</p>			

CICLO PHVA			
DISEÑO Y ACTUALIZACION DE FORMATOS Y PROTOCOLOS			
PLANEAR			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Revisión de formatos y protocolos existentes	Departamento de Talento Humano	Feb 1	Feb 5
Diseño de nuevos formatos	Departamento de Talento Humano	Feb 8	Feb 12
HACER			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Digitalización e impresión de instrumentos	Digitador	Feb 15	Feb 16
VERIFICAR			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Prueba de validez y confiabilidad de los formatos	Departamento de Talento Humano	Feb 16	Feb 17
Aplicación de pruebas piloto	Departamento de Talento Humano	Oct 16	Feb 23
ACTUAR			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
		INICIAL	FINAL
Aplicación de la primera evaluación de desempeño	Departamento de Talento Humano	Jun 15	Jun 17
Observación: En cada uno de estos momentos de aprendizaje, se evidencia el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi. El digitador crea modelos que luego socializa con el resto de sus compañeros de equipo e exterioriza los que debe recoger el instrumento para proyectarlo. Los combina con la experiencia diaria e interioriza para mejorar el modelo creado.			

5.3.8 RECURSOS

Humanos: un evaluador, un profesional para que capacite al evaluador y al personal de la empresa en el tema de evaluación de desempeño

Materiales: papel para imprimir las encuestas, lapiceros, tablas de apoyo, portátil, impresora, video vean, entre otros, Google Drive, Software SPSS

Financieros: De acuerdo a lo presupuestado seria el monto financiero.

5.3.9 EVALUACION

Trimestralmente se programan reuniones del Equipo de Talento Humano, para analizar el cumplimiento de los indicadores propuestos y marcar el rumbo a seguir en caso de ser necesarios cambios sobre la marcha. En términos generales el modelo es viable porque su implementación no requiere grandes esfuerzos ni excesivo presupuesto. En cada reunión se analiza la información recogida a través de distintos formatos.

5.3.10 DIAGRAMA DE PROCESO

5.3.10.1 PROGRAMA DE CAPACITACION



5.3.10.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y PROTOCOLOS



ANEXOS

ENCUESTA:

ENCUESTA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LIBERTY SEGUROS

A continuación se desarrollan una serie de preguntas con las cuales nos gustaría comprobar su nivel de satisfacción en la realización de la evaluación de desempeño.

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar el proceso, sus respuestas serán completamente confidenciales.

Por favor dedíquenos un momento para completar esta pequeña encuesta, no tomará más de cinco minutos.

1- Evalúe de 1-5 el grado en que usted considera justo la evaluación del desempeño de Liberty Seguros. De acuerdo a los siguientes criterios:

Regular ▼

2. ¿Cuáles tendencias se ponen de manifiesto en la evaluación del desempeño que se realiza en Liberty Seguros?

- a. ¿Es influenciada por el carisma del evaluado?
- b. Todos somos o buenos o malos, no existen términos medios
- c. Nadie es ni tan bueno, ni tan malo
- d. Solo se tiene en cuenta lo último realizado
- e. Influye la relación evaluado-evaluador
- f. Depende de quién la realice.

3. Los resultados de la evaluación se utilizan como

- a. Sanción
- b. Estímulo
- c. Formación
- d. Planeación
- e. Promoción
- f. Democión
- g. Ninguno

4. Las fuentes principales para realizar la evaluación son:

- a. Records de desempeño
- b. Satisfacción del cliente.
- c. Resultados de inspecciones
- d. Autoevaluación
- e. Opinión de los compañeros de trabajo.
- f. Opinión de los subordinados Opinión de los subordinados

Enviar

Formulario elaborado en Google Drive

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Perdomo Rosales Vanessa. (2011, noviembre 11). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera México 2009 <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>
- Gestión en el Tercer Milenio 2003 (6): 19-23 Evaluación del trabajador Mario Ibáñez Machica. Licenciado en Administración. Magíster en Administración de Empresas con Mención en Auditoría Administrativa.
- <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com.co/2012/03/antecedentes-historicos-de-la.html>
- María Dolores Díaz Cabrera, Estefanía Hernández Fernaud, María Rosa Isla Díaz, Naira Delgado Rodríguez, Luis Díaz Vilela, Christian Rosales Sánchez. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. Dialnet, Vol. 35, N°. 2, págs. 115-121.
- Juan Carlos Hiba. (1997). Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas. Dialnet, Vol Nª 138, págs. 61-78.
- César Camisón Zornoza, Montserrat Boronat Navarro, Ana Villar López. (2009). Sistemas de gestión de la calidad y desempeño importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838,, Vol. 18, N° 1, págs. 123-134.
- Alhama, R., Alonso, F., & Martínez, T. (2005). Dimensión social de la empresa. Ciudad de La Habana: Ciencias Sociales.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

- Davenport, T. O. (2006). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Edición Española. Barcelona: Deusto.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1995). Comportamiento humano en el trabajo. 8. Edición. México: McGraw Hill.
- Gorodiestsky, V. (1976). Introducción al estudio de la organización científica del trabajo. La Habana: Editorial Científico Técnica.
- Hunt, J. W. (1993/1994). La dirección de personal en las organizaciones. (reimpresión). México. D. F.: Fuentes Impresoras S.A.
- McGregor, D. (2001). El factor humano en la empresa. Caracas: Ediciones Deusto.