

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

**INFORME DE PASANTIA
CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DEFENDER LTDA.**

DANNA MELISSA CEPEDA

ID: 00009481



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA
AGOSTO 2012**

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

INFORME DE PASANTIA
CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DEFENDER LTDA.

DANNA MELISSA CEPEDA

Trabajo de Grado:

En la modalidad de Pasantía para optar al título de Psicóloga

ASESORA

MSc. ÁNGELA PILAR ALBARRACÍN RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

AGOSTO 2012

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme finalizar mi carrera, y haberme dado el conocimiento y la sabiduría para lograr las metas que una vez tracé para mi vida profesional.

A mi querida Ana "Francis" Salgar, por haber sido mi modelo a seguir, por enseñarme con su ejemplo la valentía y fortaleza que tenemos las mujeres.

A mi mamá y a mi tía por siempre confiar en mis capacidades y estimularme a siempre dar lo mejor de mí.

A Holguer Lynn por sus valiosas palabras de apoyo, por animarme a seguir adelante sin importar las dificultades que se presentan en el camino.

A mí querida Lucy por ser mi compañera y amiga, por su incondicionalidad y sus consejos.

A la profe Ángela, por haberme transmitido sus conocimientos con paciencia y cariño.

A mis compañeros, docentes y en general a la Universidad Pontificia Bolivariana por haberme formado como profesional integral, por haberme apoyado cuando más lo necesité. De corazón espero que Dios les siga dando muchas bendiciones.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.5
ABSTRACT.	6
JUSTIFICACIÓN.7
CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.	10
Organigrama.15
OBJETIVOS	16
MARCO TEÓRICO.	17
METODOLOGÍA.	22
RESULTADOS.27
Figura 1.	31
Figura 2.	33
Figura 3.	34
Figura 4.	35
Figura 5.	36
Figura 6.	37
Tabla 1.38
DISCUSIÓN39
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.48
REFERENCIAS.	49
ANEXOS.52
Anexo 1.54
Anexo 2.59
Anexo 3.67

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño**RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO**

TITULO: Construcción de un instrumento para la Evaluación del Desempeño de la empresa DEFENDER LTDA

AUTOR: Danna Melissa Cepeda

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Ángela Pilar Albarracín Rodríguez

El presente informe tiene como fin dar a conocer el trabajo realizado en el Departamento de Recurso Humano de la empresa de seguridad DEFENDER LTDA; teniendo como principal objetivo la elaboración del Formato de Evaluación del Desempeño. La metodología utilizada correspondió a un diseño de tipo instrumental, en el cual se evaluaron 349 trabajadores de la empresa entre Administrativos y Operativos; que corresponden a los siguientes grupos: Guardas de Seguridad, Escoltas, Coordinadores y Administrativos. La información recolectada describe que la competencia con mayor nivel de cumplimiento es Orientación al Cliente interno y externo, seguida por Trabajo en Equipo y por último, Orientación a los resultados con calidad. A partir de este trabajo se consolidó el Formato de Evaluación del Desempeño como una herramienta adecuada para la Evaluación del Desempeño. Por otra parte, se evidenció la necesidad de fortalecer la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, con el fin de incrementar el desempeño y la calidad de los servicios ofrecidos.

Palabras claves: evaluación del desempeño, DEFENDER LTDA, Competencias organizacionales, Modelo de gestión por competencia.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño**ABSTRACT**

TITTLE: Construcción de un instrumento para la Evaluación del Desempeño de la empresa DEFENDER LTDA

AUTHOR: Danna Melissa Cepeda

FACULTY: Psicología

DIRECTOR: Ángela Pilar Albarracín Rodríguez

The present report is intended to present the work done at the Department of Human Resources of the security company DEFENDER LTDA, having as main objective the development of the Performance Evaluation Form. The methodology used corresponded to an instrumental type design, which evaluated 349 company employees between administrative and operational, that correspond to the following groups: Security Guards, Bodyguards, and Administrative Coordinators. Information collected describes the competition with higher level of compliance is internal and external Customer Orientation, followed by Teamwork and finally, Quality results orientation. From this work was consolidated Performance Evaluation Form as an appropriate tool for performance evaluation. Moreover, this study showed the necessity to strengthen the implementation of Competency Management Model, in order to increase the performance and quality of services offered.

Keywords: performance evaluation, DEFENDER LTDA, organizational competencies, competency management model.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

JUSTIFICACIÓN

En un mundo cambiante y "líquido", que se encuentra orientado a la satisfacción de necesidades por medio de la adquisición de bienes y servicios; las empresas se encuentran avocadas a generar medios de producción que les permitan alcanzar sus metas con alta calidad y a corto plazo (Bauman, 2000). Por lo cual, se han desarrollado diversas estrategias para la adecuada administración de los recursos; en especial el talento humano (Mendoza y Hernández, 2008).

Existen múltiples estrategias para la adecuada gestión del recurso humano dentro de una institución, las cuales incluso pueden utilizarse desde el momento mismo de la selección, contratación e inducción a la institución. Sin embargo, la Evaluación del Desempeño, permite el diagnóstico y mejoramiento del rendimiento laboral, y su periódica utilización incrementa la productividad y el clima laboral (Jiménez, 2007).

El propósito general de este procedimiento es diagnosticar cuales objetivos específicos o generales ha alcanzado el trabajador, teniendo en cuenta lo establecido por la institución. El empleo de la evaluación del desempeño permite a cualquier organización, y específicamente a DEFENDER LTDA, reconocer y mejorar el rendimiento laboral del evaluado, a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades actuales; así mismo, facilita establecer un plan de mejoramiento.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Para la organización mejorar la efectividad y eficiencia de los servicios ofrecidos, no constituye solamente un objetivo institucional; sino además una necesidad por cumplir los estándares internacionales y las normas de calidad (Normas ISO 9001, OSHAS ISO 18001 y BASC) que le rigen. Con el propósito de Prevenir, Proteger y Preservar a los clientes y comunidad en general; de las diferentes amenazas que puedan presentarse. Aunque la empresa cuenta con un instrumento para la evaluación del desempeño que se ha venido utilizando durante los últimos años, se presenta una necesidad de reformar dicho documento debido a los cambios estructurales y organizacionales que ha tenido la misma. Ya que la evaluación del desempeño es un procedimiento dinámico, complejo y multidimensional que debe ajustarse continuamente a las necesidades propias de la organización y a las características de la misma (Alles, 2007).

En la actualidad, DEFENDER LTDA, cuenta con aproximadamente 450 guardas de seguridad que laboran en diferentes instituciones de Santander y departamentos aledaños. Por lo cual, resulta oportuno realizar una evaluación que permita identificar como ha sido el rendimiento de los trabajadores que pertenecen a la empresa, con el fin de establecer las fortalezas, debilidades y elementos por mejorar.

Por lo tanto, la labor realizada por la pasante de psicología será generar un instrumento que permita realizar una evaluación del desempeño teniendo como base el modelo de Gestión por Competencias, con el fin de identificar en los trabajadores las competencias organizacionales que se han descrito en el plan de Gestión Integral de la organización y

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos (Alles, 2007).

Finalmente, se espera obtener a nivel preliminar, un diagnóstico de la situación actual de la organización y los objetivos alcanzados, con el fin de identificar las prácticas que deben potencializarse para establecer un plan de mejoramiento que incluya programas de formación y/o capacitación, con el fin de asegurar un mejor servicio y el cumplimiento de las normas internacionales en seguridad.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

DEFENDER LTDA se constituyó legalmente durante el mes de Julio de 2002, inicialmente conformada por seis socios cuyo principal objetivo era prestar servicios de vigilancia fija, móvil y escolta a personas, vehículos y mercancías. Inició labores en el mes de enero de 2003, prestando eficientes servicios de vigilancia, a personas y empresas del departamento de Santander. En el año 2005 logró consolidarse y fortalecer sus objetivos, de manera que se implementó el Sistema Integrado de Gestión teniendo como fundamento las Normas ISO 9001, BASC y OHSAS ISO 18001.

El principal objetivo del Sistema Integrado de Gestión es mejorar la capacidad de respuesta del personal (tanto administrativo como operativo) ante cualquier situación que se presente; de manera que se pueda cumplir con las necesidades del cliente y los requisitos legales existentes. Dado que la empresa se ha interesado por una mejora continua en los procedimientos, recientemente se han establecido dos servicios que procuran incrementar los estándares de calidad; los cuales son: la Unidad Canina y el Grupo de Brigada de Emergencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han generado políticas de seguridad, salud ocupacional y bienestar, así como manuales de procedimientos que favorezcan el adecuado desempeño de los trabajadores. Por tal motivo, DEFENDER LTDA., se ha interesado en cualificar sus procedimientos a través de la creación de un formato para la evaluación del

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

desempeño, de manera que ésta se convierta en una herramienta efectiva para el diagnóstico e identificación de necesidades, fortalezas y debilidades del personal.

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 450 trabajadores encargados de realizar la vigilancia fija y móvil, y que además se encuentra ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana, así mismo otras zonas del país como Cúcuta, Barrancabermeja, Aguachica, Bogotá, Villavicencio, Bosconia, Plato, entre otros.

Misión

La misión de Defender Ltda. es ser la empresa líder en la prestación de servicios en el área de seguridad y vigilancia privada, con el objetivo de PREVENIR, PROTEGER Y PRESERVAR, el bienestar ante los riesgos existentes tanto para personas, bienes o mercancías, puestos bajo nuestra protección y custodia. Utilizando al máximo las competencias intelectuales, físicas, éticas y sociales, de nuestro equipo humano y medios tecnológicos disponibles, con el fin de ofrecer a nuestra clientela en general un servicio profesional, eficaz, oportuno; que garantice una seguridad que logre satisfacer las necesidades del cliente erradicando y contrarrestando cualquier ataque o agresión por parte de la delincuencia común y organizada.

Visión

Ser una empresa líder en el sector de la seguridad y vigilancia privada, en continuo desarrollo con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una excelente calidad de servicio a sus usuarios, en la modalidad fija, móvil seguridad canina, escolta a personas, vehículos, bienes

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

o mercancías a través de medios tecnológicos, conexos aplicando la actualización táctica y tecnológica; caracterizándose con el desempeño, calidad, eficiencia y seguridad, motivando el talento humano y ampliando las oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados.

Valores Organizacionales

Justicia

Libertad

Responsabilidad

Innovación al servicio.

Servicios Ofrecidos en Vigilancia y Seguridad Privada

Vigilancia Fija y Móvil

Servicio de vigilancia cuyo objetivo principal es custodiar un lugar público o privado, en el cual, se requiere personal uniformado, y de ser necesario, armado. Debe contar con los conocimientos y la experiencia suficiente para actuar de manera oportuna ante cualquier situación.

Escolta a personas, vehículos y mercancías

En esta área de la seguridad privada, el trabajador se especializa en la protección de personas, vehículos y mercancías, en la cual, se cuenta con personal capacitado y entrenado para cumplir con la misión encomendada previniendo las vicisitudes del entorno y generando una respuesta inmediata.

Medios Tecnológicos

Se incluyen en este grupo Alarmas, Circuitos Cerrados de Televisión y Seguridad Informática, las cuales son elementos

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

que no sólo ayudan a la protección de información magnética de los diferentes ataques que puedan presentarse.

Seguridad Canina

Conjunto de binomios hombre-canino en el cual se facilita el desempeño de la vigilancia fija y móvil, en las especialidades de defensa y ataque controlado, detección de explosivos, narcóticos, búsqueda y rescate. De esta manera, el manejador o guía y el canino se convierten en un importante equipo de trabajo, necesario para impedir el desarrollo de actividades delictivas.

Brigada de Emergencia y Rescate

Defender Ltda. cuenta con un selecto grupo de personal administrativo y operativo que además de realizar el servicio de vigilancia fija y móvil, con disponibilidad para las 24 horas del día, dotados de armamento, comunicación y demás elementos necesarios de manera que puedan reaccionar rápida y oportuna ante situaciones de emergencia tales como catástrofes naturales, ataques terroristas entre otras que puedan afectar a la sociedad en general.

Competencias Organizacionales**Orientación a los Resultados**

Desempeña funciones y compromisos organizacionales que deberán ser cumplidos de forma eficaz y oportuna, efectuando los procedimientos estipulados y aplicando las políticas institucionales de acuerdo al sistema integrado de gestión de la organización.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Trabajo en equipo

Valora los recursos de la organización especialmente el recurso humano a fin de hacer sostenible y creíble la organización en el tiempo. Trabajando con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales, incluyendo la capacidad de generar adhesión, responsabilidad y lealtad.

Servicio al cliente

Anticipa y desarrolla nuevas estrategias con el fin de obtener de forma oportuna un adecuado servicio caracterizándose con un excelente desempeño, seguridad y eficiencia que permita focalizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, por medio de los recursos humanos y tecnológicos.



Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el formato de evaluación del desempeño, a partir de las competencias organizacionales de la empresa DEFENDER LTDA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Revisar las competencias organizacionales de la empresa DEFENDER LTDA, teniendo en cuenta las características y necesidades de la misma.

Construir los ítems de evaluación de las competencias a partir del nivel de desempeño esperado en los diferentes cargos.

Realizar una aplicación piloto del Formato de Evaluación del Desempeño elaborado.

Apoyar el departamento de recurso humano en la realización de actividades como selección de personal y capacitación.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

MARCO TEORICO

A raíz de los múltiples avances tecnológicos que se han venido desarrollando a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, se ha incrementado la oferta y demanda de productos y servicios, generando una mayor necesidad de las empresas por cumplir los objetivos propuestos en un periodo de tiempo reducido, sin que esto incida desfavorablemente en la calidad de los servicios. Lo anterior, ha permitido la implementación de estrategias que incrementen la productividad, con el fin de estar a la vanguardia de las tendencias actuales (Alles, 2007; Jiménez, 2007).

Algunas estrategias se han centrado en la tecnificación de los mecanismos de producción, otras en la implementación, con el fin de mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos. Sin embargo, diversos estudios han comprobado que aquellas empresas en las que se ha optado por mejorar el bienestar individual del trabajador, han descrito un incremento en la productividad a corto, mediano y largo plazo (Jiménez, 2007). A partir de tales descubrimientos, se ha generado una mayor investigación acerca de la gestión de los recursos humanos y su modificación para incrementar el desempeño.

Antes de explicar qué tipos de estrategias actuales se han desarrollado, resulta oportuno aclarar, qué se entiende por desempeño, siendo su definición dinámica, la cual se modifica teniendo en cuenta las diferentes formas de comprender el comportamiento del trabajador. Según Muchinsky (2002, p.206) "el desempeño incluye las acciones que son

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

importantes para el logro de las metas dentro de la organización y pueden ser medidas en términos de lo que realmente hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución)". No obstante, otra línea de estudio del desempeño lo considera como los resultados generados a partir de los comportamientos realizados por el trabajador; que se traducen en productividad, excelencia, eficacia y eficiencia (Díaz, 2010).

Uno de los primeros cuestionamientos que debieron responder los investigadores interesados en incrementar el desempeño, fue ¿Cómo identificar si un trabajador ha realizado adecuada y oportunamente una tarea, o si todo lo contrario, debe mejorar? De esta pregunta se deriva el término Evaluación, o incluso más contemporáneo Análisis o Gestión del Desempeño (Muñoz, 2004). En general, los tres describen en esencia el mismo procedimiento, y es el hecho de que no se conoce el rendimiento de un trabajador hasta tanto no se haya realizado un análisis a profundidad de las tareas desarrolladas por éste, y su incidencia en el logro de los objetivos del cargo y de la institución para la cual labora (Alles, 2007).

El objetivo de la evaluación del desempeño, además de ser un procedimiento para identificar los comportamientos del trabajador frente a diferentes situaciones que puedan presentarse en el contexto laboral, permite además, identificar los siguientes aspectos:

Necesidades de capacitación, detectar personas clave, descubrir inquietudes del evaluado, encontrar una persona para un puesto, motivar a las personas al comunicarles su

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación) y tomar decisiones sobre salarios y promociones. (Alles, 2007, p. 27).

De igual forma, a partir de la evaluación del desempeño es posible establecer un compromiso de cambio, donde se determine un periodo de tiempo para realizar una nueva evaluación.

Se han realizado diversas investigaciones con el propósito de esclarecer cual es el procedimiento más confiable, objetivo y apropiado, para realizar una adecuada evaluación del desempeño; con el fin de evitar los errores típicos de la medición. No obstante, no hay una sola estrategia de evaluación, sino que cada empresa, dependiendo de los objetivos y necesidades utiliza aquella que se ajuste más a la dinámica organizacional (Jiménez, 2007). Para efectos de este estudio, se tuvo en cuenta la evaluación del desempeño por competencias, como un procedimiento multidimensional (observación, entrevista, juego de roles, etc.) en el cual se busca identificar si los comportamientos del trabajador corresponden a los esperados, teniendo en cuenta las competencias que describen un cargo (Jiménez, 2007). Es decir, se comparan las conductas identificadas, con los estándares (benchmark) establecidos, para que la labor realizada en dicho cargo sea eficaz y eficiente (Bentes, Carneiro, Silva y Kimura, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta oportuno aclarar que cuando se habla de competencias, éstas se definen como "una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

una performance superior en un trabajo o situación" (Spencer y Spencer, 1993, citado por Alles, 2007, p. 78). Existen tantas clasificaciones sobre las competencias como formas de definirlas, sin embargo, se ha considerado la clasificación de Alles (2007), como la más apropiada debido a su larga trayectoria en el área. Alles (2007), clasifica las competencias en tres grupos: competencias cardinales (core competences o corporativas), competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

Se define por competencias cardinales o generales, también llamadas por otros autores como laborales (Flórez, 2009), como aquel conjunto de competencias que son propias de una institución, aquellas que son necesarias para realizar cualquier procedimiento dentro de la misma y que se encuentran descritas dentro del plan de desarrollo de la organización. Las competencias específicas gerenciales, como su nombre lo dice, son las competencias propias de un selecto grupo de personas dentro de la institución, y son las que deben desarrollar los jefes o líderes de departamentos. Y por último las competencias específicas por área, son aquellas que describen un procedimiento o conjunto de actividades desarrolladas o bien por un sólo trabajador, o incluso uno o varios departamentos.

Aunque en toda empresa se deben identificar los tres tipos de competencias, en este caso se tendrán en cuenta sólo las competencias cardinales que deben encontrarse en todos los trabajadores de la empresa DEFENDER LTDA., las cuales se encuentran establecidas dentro del Plan de Gestión Integral, y cuya definición de ha adaptado según el planteamiento de Alles (2007):

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Orientación a los Resultados con Calidad: capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Orientación al cliente interno y externo: capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Trabajo en equipo: capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Finalmente, el objetivo de este estudio es realizar un formato que facilite la realización de la evaluación del desempeño a partir de la medición de las competencias organizacionales previamente descritas. Dicho procedimiento permitirá realizar un diagnóstico oportuno del desempeño de los evaluados frente a los objetivos de la empresa.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

METODOLOGIA

Población

DEFENDER LTDA, es una empresa de seguridad compuesta por aproximadamente 450 trabajadores con edades entre 18 y 65 años, que pertenecen a diferentes estratos socioeconómicos y se encuentran ubicados en municipios de los Departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar y Bolívar. Los trabajadores se dividen en dos grupos, administrativos y operativos. El primer grupo está compuesto por todos los trabajadores encargados de la parte gerencial y logística de la empresa, correspondiendo a un total de 30 personas. Por otra parte, los operativos son aproximadamente 450 trabajadores que ejercen uno o más de los siguientes cargos: Guarda de Seguridad, Coordinador, Supervisor, Escoltas y Radioperadores.

Muestra

La muestra seleccionada estuvo compuesta por 349 personas ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana. Los evaluados corresponden aproximadamente al 76% de la población, y se encuentran en edades comprendidas entre los 18 y 65 años aproximadamente. De igual forma, de acuerdo con la naturaleza de su trabajo pertenecen a dos grandes grupos: administrativos (17) y operativos (334).

Instrumentos

Entrevista semi-estructurada de incidentes críticos: documento elaborado con el fin de obtener la información de los cargos cuyas funciones no estaban completamente delimitadas en el Manual de Funciones de la empresa. En este formato se indaga acerca de la descripción del cargo, quien o

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

quienes lo ocupan, horario establecido, las funciones principales y secundarias (periodicidad en el desarrollo de las mismas), personal a cargo, entrega de información del cargo, entre otras actividades.

Formato Evaluación del Desempeño: es un formato desarrollado con el fin de evaluar el desempeño de los trabajadores, a partir de determinar qué nivel de presencia tienen las competencias organizacionales de la empresa DEFENDER LTDA., teniendo en cuenta los diferentes cargos al interior de la organización. El instrumento se encuentra compuesto por 15 ítems destinados a evaluar las tres competencias organizacionales de la empresa, las cuales son: *Orientación al cliente interno y externo, Resultados de Calidad y Trabajo en equipo.*

Por otra parte resulta oportuno aclarar que se establecieron cuatro formatos de la evaluación del desempeño teniendo en cuenta el nivel de la competencia evaluada. Este nivel se encuentra directamente relacionado con las obligaciones de los cargos y su ubicación en el organigrama de la empresa, es decir, a mayor cantidad de personas tenga a su cargo, el nivel puede ser o estar cerca a uno. En este formato se incluye además un acta de compromiso en la cual se le informa al trabajador el porcentaje en cada una de las competencias evaluadas y el compromiso de mejora con respecto al desarrollo de sus actividades.

Encuesta de Evaluación del Formato de Evaluación del Desempeño: la encuesta fue desarrollada con el objetivo de identificar si los indicadores del Formato de Evaluación del Desempeño son adecuados o si por el contrario deben

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

modificarse. Está compuesta por tres preguntas e indaga si los indicadores son claros y objetivos, evalúan las competencias organizacionales; y si están adaptados al contexto de la empresa. De igual forma, en cada pregunta se da un espacio para que los evaluadores puedan hacer las recomendaciones y sugerencias que consideren pertinentes. La encuesta fue utilizada principalmente por los evaluadores, debido a que fueron quienes utilizaron el formato para la respectiva evaluación del personal.

Procedimiento

Fase 1. Fundamentación Teórica: durante esta fase, se inició la revisión de los documentos que contienen la información de la organización tales como organigrama, políticas, misión, visión, manual de funciones y responsabilidades de los cargos descritos en la organización. De igual forma, durante esta fase se revisaron y complementaron las definiciones de las competencias de la empresa, las cuales son *Orientación a los Resultados con Calidad, Orientación al cliente interno y externo, y Trabajo en equipo*. A partir de las cuales se elaboraron las preguntas o reactivos de los formatos de evaluación. La selección de las competencias corresponde con las necesidades de la institución y las características de la misma.

Fase 2. Elaboración del instrumento: una vez realizada la respectiva fundamentación teórica y selección de las competencias organizacionales a evaluar. Se realizó la clasificación de cada uno de los cargos según la jerarquía establecida en el organigrama, con el fin de evidenciar el nivel de las competencias requerido para cada cargo, de

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

acuerdo con las actividades y responsabilidades del cargo descritas en el Manual de Funciones.

De igual forma, se realizó la construcción de una entrevista semi-estructurada de incidentes críticos, en donde cada uno de los trabajadores debía consignar las estrategias que emplea ante situaciones difíciles de resolver. Esta entrevista se realizó con el objetivo de establecer los estándares mínimos y máximos en los que se presenta la competencia en la empresa DEFENDER LTDA., teniendo en cuenta las características de la misma.

La información recolectada a través de la entrevista de incidentes críticos se ubicó en una matriz, donde se evidenciaron elementos comunes entre los diferentes trabajadores que pertenecen al mismo nivel de la competencia. Lo anterior permitió establecer los niveles de las competencias que se ajustan mejor a un cargo y la forma en que se debían direccionar las preguntas. A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas, se procedió a la construcción de las preguntas que harían parte de la evaluación del desempeño, por lo cual, se establecieron cuatro versiones diferentes que facilitaron la evaluación de las competencias de los distintos niveles requeridos para cada cargo.

Fase 3. Aplicación piloto, Evaluación del Desempeño e informe de resultados: en esta fase, tras haberse construido el instrumento de evaluación, se procedió a realizar una socialización del mismo, donde se explicó la fundamentación teórica, los objetivos y la metodología de aplicación, donde se resolvieron dudas y comentarios frente al procedimiento.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Posteriormente, se realizó la aplicación del instrumento, con el fin de evaluar las competencias organizacionales. Adicionalmente, se diligenció la encuesta de evaluación del formato con el objetivo de determinar si la estructura, información y lenguaje utilizados eran comprensibles para los diferentes niveles de la organización. Finalmente, la información recolectada se condensó en un informe que recopiló todos los datos obtenidos y su importancia para el desarrollo de la empresa. Dicho informe se socializó con los directivos con el fin de establecer los aspectos a mejorar en el documento.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

RESULTADOS

El objetivo principal de este estudio fue la elaboración del instrumento para la evaluación del desempeño de la empresa de seguridad y vigilancia privada, DEFENDER LTDA. En primer lugar, se realizó un diagnóstico de las necesidades y cultura organizacional. Por lo cual, la información recolectada y la fundamentación teórica previamente descrita, facilitaron la elaboración del mismo.

Inicialmente se establecieron cuatro formatos, de acuerdo con las competencias organizacionales descritas por la empresa y al nivel en que éstas se evidencian en cada uno de los trabajadores según el organigrama de la organización. Se realizó la implementación de cuatro formatos por dos razones fundamentales:

- Al evaluar una competencia, es necesario identificar los comportamientos que la componen, los cuales se encuentran relacionados directamente con la definición de la competencia, el cargo y las funciones del mismo. Por tal motivo, Alles (2005) realizó una descripción detallada de cada competencia y los comportamientos que la componen en función de los niveles organizacionales.
- Facilidad en la aplicación, debido a que se selecciona el formato para cada cargo, dependiendo de las características y funciones.

Como resultado de la entrevista de incidentes críticos se realizaron modificaciones en las preguntas y el procedimiento de respuesta. Además, se estableció la importancia de realizar algunas diferenciaciones entre los

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

formatos debido a las características particulares de los cargos. De igual forma, se propuso realizar una identificación entre los cargos que no estaban claramente descritos. Por tal motivo, se elaboró un formato de identificación de perfiles de cargo (Anexo 1), que permitiera establecer funciones y competencias que no se encontraban diferenciadas en el Manual de Procedimientos y Funciones de la organización.

A partir de lo anterior, se realizó la discriminación de los niveles de competencias entre los cargos existentes. Los formatos elaborados fueron socializados y sometidos a evaluación por parte de administrativos y operativos (aplicación piloto); de manera que se diera a conocer la importancia de la evaluación del desempeño, las competencias evaluadas y los niveles a los que correspondía cada uno de los cargos de la organización.

Una vez realizadas las modificaciones necesarias al formato, se estableció el modelo final (Anexo 2) para realizar la aplicación a los trabajadores de la empresa.

Finalmente, se realizó una encuesta como procedimiento evaluativo del formato, la cual fue diligenciada por jefes, coordinadores y supervisores, quienes se encargaron de realizar la evaluación del desempeño, utilizando el modelo de 90°.

1. Análisis de la evaluación del Formato de evaluación del Desempeño

En primer lugar, se van a describir los resultados de la calificación dada al Formato para la Evaluación del

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Desempeño. Se da prioridad a estos resultados, ya que describen y detallan el logro del objetivo principal propuesto por esta pasantía.

Para la evaluación del formato se realizó una encuesta compuesta por tres preguntas, en las cuales, se cuestionaba al evaluador sobre la claridad de las preguntas, si estas se encuentran adaptadas al contexto y si evalúan adecuadamente las competencias de la empresa (Anexo 3). En este procedimiento participaron 12 jefes encargados de evaluar al personal de la empresa, un jefe se abstuvo de participar de esta actividad. Los resultados obtenidos se describirán a continuación.

El 92% (11 evaluadores) de los jefes, coordinadores y supervisores consideran que las preguntas de la evaluación del desempeño son claras y facilitan la evaluación de los subordinados (Figura 1). El 8% (1 evaluador) restante considera que la pregunta número 2 del cuestionario, la cual, se encuentra relacionada con el tiempo; debe realizarse de manera más específica y contextualizada. Es decir, preguntar concretamente si "el evaluado se interesa por llegar a tiempo a recibir turno y se reporta adecuadamente". Esta observación es válida, aunque como el objetivo del presente trabajo es evaluar el desempeño a nivel general, podría no adaptarse a los demás cargos pertenecientes al mismo nivel. En las preguntas 2 y 3, el 100% de los evaluadores identificaron los ítems del Formato de Evaluación del Desempeño como coherentes con el contexto de la empresa y enfocados en la identificación de las competencias organizacionales de la misma.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

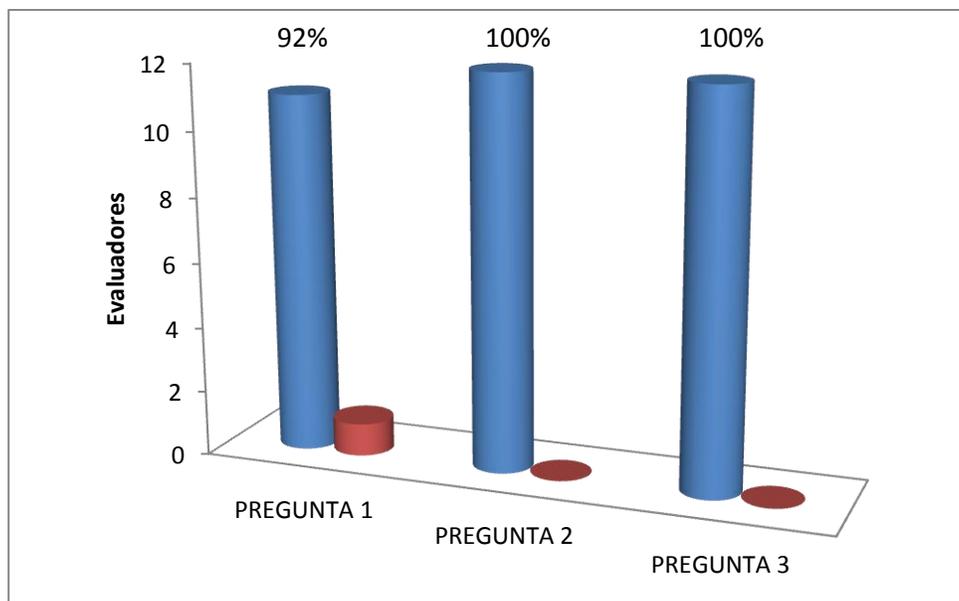


Figura 1. Porcentaje de calificación de la encuesta de evaluación del Formato de Evaluación del Desempeño.

Por otra parte, dentro de las sugerencias realizadas por los evaluadores, se encuentran incluir preguntas sobre el sentido de pertenencia que tiene el trabajador y la adecuada presentación personal. Teniendo en cuenta que este tipo de preguntas, no se encuentran directamente relacionadas con las competencias organizacionales generales, no se incluyeron en el Formato de Evaluación. Sin embargo, se sugiere realizar una revisión sobre la inclusión de este tipo de indicadores según la evaluación de las competencias específicas por cargo.

2. Resultados de la Evaluación del Desempeño

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la evaluación del desempeño a los 349 trabajadores de la empresa de seguridad y vigilancia privada DEFENDER LTDA, se describirán a continuación. Primero, se realizó un análisis de la muestra total (349 trabajadores), y en segundo lugar,

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

se dividió la muestra en cuatro grupos: Guardas, Escoltas, Coordinadores y Administrativos; para identificar el nivel de las competencias de forma discriminada.

2.1 Análisis de la Evaluación del Desempeño en la Muestra Total

A partir de la Figura 2 se identifica que los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación del desempeño al total de la muestra (349 trabajadores), evidencia que para la competencia de *Orientación al Cliente interno y externo* se obtuvo un promedio de 80,3% de cumplimiento, el cual la ubica en el nivel Superior según los parámetros de evaluación establecidos. Por otra parte, las competencias de *Orientación a los Resultados con calidad* y *Trabajo en equipo*, obtuvieron un promedio de puntuación de 76,1% y 77,7% respectivamente ubicándolas en el nivel Satisfactorio.

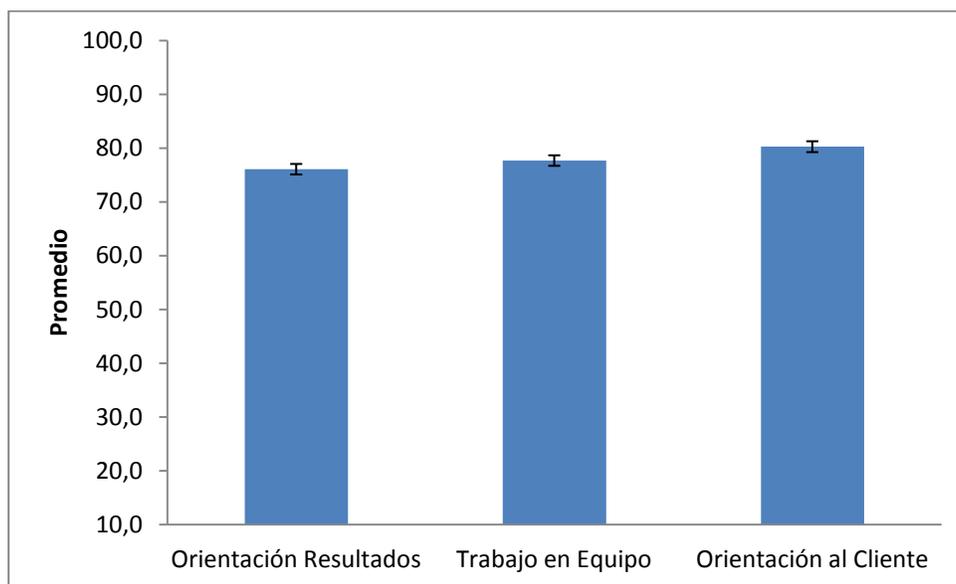


Figura 2. Promedio (\pm EE) del porcentaje de cumplimiento en las competencias organizacionales por la muestra total.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

2.2 Análisis de la Evaluación del Desempeño por grupos

Los guardas de seguridad fueron evaluados por los Jefes Operativos (Jefe de Operaciones, Jefe de Seguridad y Jefe de Servicios Operativos) y los Supervisores. El procedimiento se realizó de la siguiente manera: se establecieron tres grupos encargados de evaluar a los Guardas de Seguridad ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana. Cada grupo estaba compuesto por un Jefe Operativo y dos supervisores.

Se establecieron los grupos de acuerdo con la cantidad de Centauros (nombre clave de los puestos) o puestos custodiados por uno o más guardas; los tres grupos se dividieron así:

Grupo 1= Centauro 1 al 25

Grupo 2= Centauro 26 al 60

Grupo 3= Centauro 61 al 100.

Esta clasificación, permitió identificar claramente los guardas que laboran en dicho puesto para evaluar su desempeño en función de las tareas a desarrollar, la efectividad, eficiencia y calidad del servicio ofrecido. Los intervalos de centauros fueron seleccionados por método aleatorio, utilizando una tómbola.

En la evaluación de los guardas, se tuvo en cuenta que tanto el Jefe como los Supervisores estuvieran de acuerdo en la calificación del desempeño del evaluado, con el objetivo de disminuir la subjetividad en la evaluación. Los resultados obtenidos a partir de la evaluación del desempeño realizada a los Guardas de Seguridad indican un promedio de 82,2% para la competencia *Orientación al cliente interno y externo* ubicándola en el nivel Sobresaliente. Así mismo, las

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

competencias *Trabajo en equipo* y *Orientación a los resultados con calidad*, se evidencian puntuaciones promedio de 79,8% y 78,5%; clasificándolas en el nivel de Satisfactorio (Figura 3).

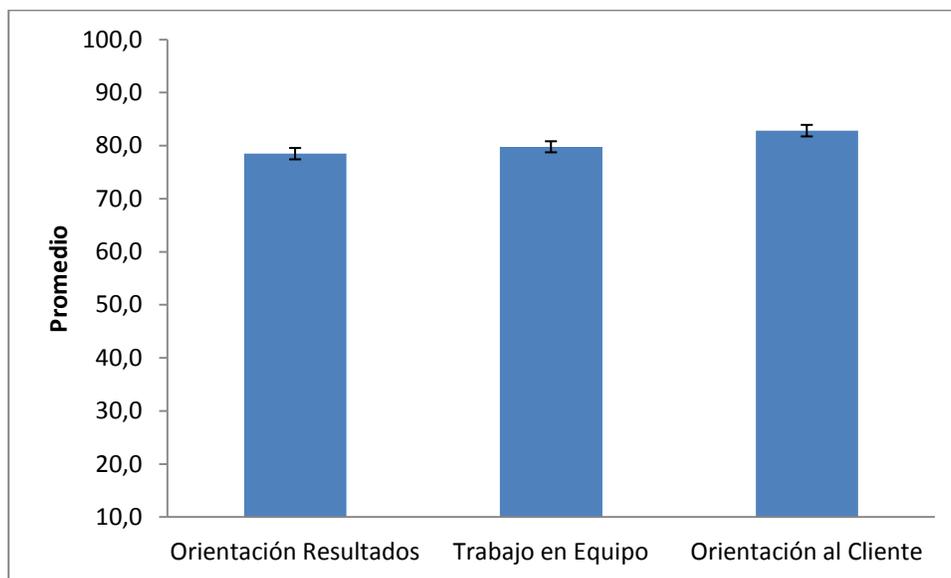


Figura 3. Promedio (\pm EE) del porcentaje de cumplimiento en las competencias organizacionales por los Guardas de Seguridad

Por otra parte, la aplicación de las evaluaciones a los demás operativos como es el caso de Escoltas, Supervisores, Coordinadores de Guardas y Radioperadores fue realizada por el Jefe de Operaciones; quien es el encargado de coordinar los puestos y turnos con cada uno de los trabajadores, y es además, quien recibe las solicitudes y quejas de los clientes. En el caso de los Escoltas, los resultados son congruentes con los evidenciados en el grupo de los Guardas de Seguridad; pues se identifica un porcentaje de cumplimiento mayor en la competencia de *Orientación al cliente interno y externo* (82,4%) que pertenece al nivel Sobresaliente. Mientras que las competencias *Trabajo en*

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

equipo (65,4%) y *Orientación a los resultados con calidad* (60,7%) se ubican en el nivel Satisfactorio.

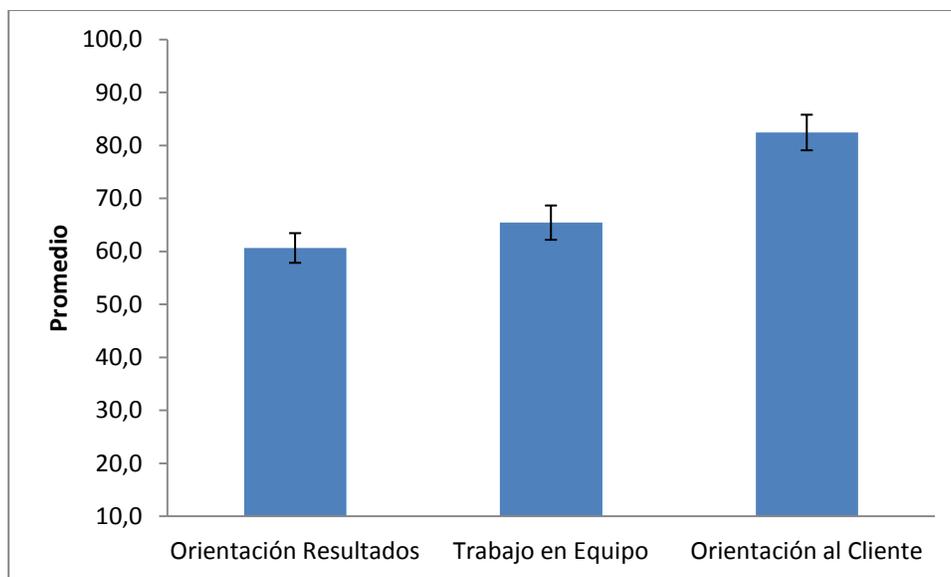


Figura 4. Promedio (\pm EE) del porcentaje de cumplimiento en las competencias organizacionales por los Escultas.

En el grupo de los coordinadores se tuvo en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas a los Supervisores, Coordinadores de Guardas, Coordinador de Escultas y Radioperadores; quienes se encargan de la logística y coordinación de las actividades. Los resultados de las competencias evaluadas se encuentran en la categoría de Satisfactorio obteniendo los promedios de 68,6% para la competencia *Trabajo en equipo*, 67% para *Orientación al cliente interno y externo* y 65,2% para *Orientación a los resultados con calidad*.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

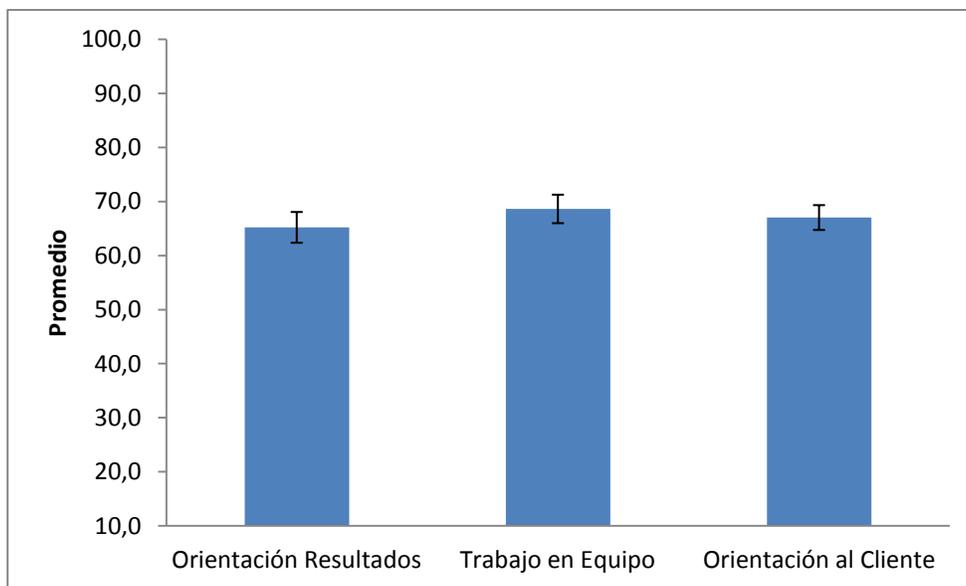


Figura 5. Promedio (\pm EE) del porcentaje de cumplimiento en las competencias organizacionales por los Coordinadores.

Finalmente, la evaluación del desempeño de los Administrativos fue realizada por la Gerencia General y Gerencia Financiera. Los resultados obtenidos por los Administrativos fueron los siguientes: *Orientación al cliente interno y externo* (82,8%), *Trabajo en equipo* (70,8%) y *Orientación a los resultados con calidad* (70,6%). Por lo cual, *Orientación al cliente interno y externo* presenta la mayor puntuación ubicándose en la categoría Sobresaliente; mientras que las demás competencias se encuentran en el nivel Satisfactorio.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

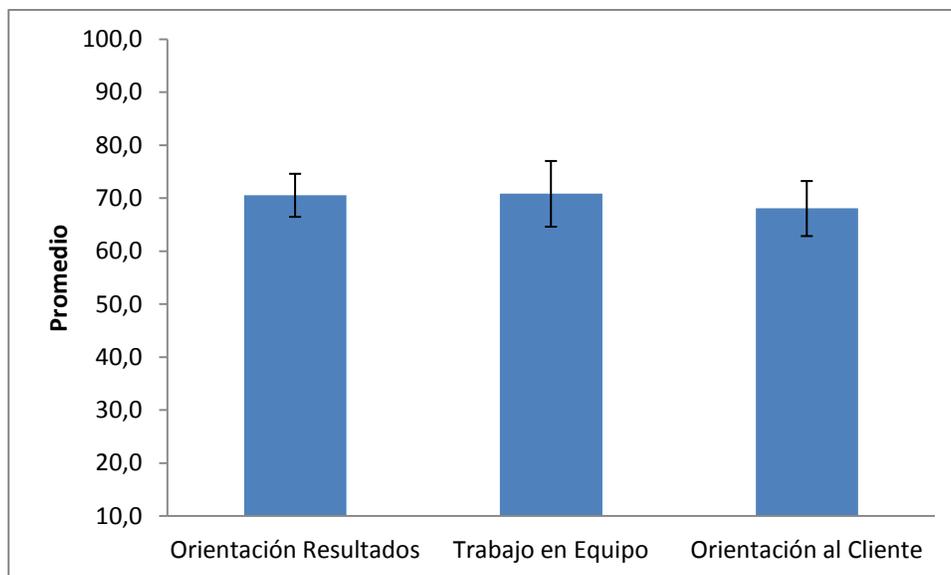


Figura 6. Promedio (\pm EE) del porcentaje de cumplimiento en las competencias organizacionales por los Administrativos.

3. Resultados de las actividades de apoyo

Durante la permanencia en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa DEFENDER LTDA, se apoyaron las siguientes actividades:

- Selección de Personal: en esta actividad se realizó la administración de las hojas de vida, aplicación de pruebas psicológicas, informes de selección y contratación de personal. Además, se realizó un proceso de selección de los trabajadores que harían parte del curso de escoltas, a los cuales se les aplicó dos pruebas psicológicas adicionales a las utilizadas para la selección del personal (Tabla 1).
- Capacitaciones: en esta actividad se colaboró en la logística y documentación necesaria para la realización de las diferentes capacitaciones del personal (Tabla 1).

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

- Estudios de accidentes laborales: por medio de un formato de la empresa, se realizó el registro de la información necesaria para el reporte de los accidentes laborales ante la ARP (Tabla 1).
- Actas de descargo: con el acompañamiento de uno de los jefes operativos de la organización, se realizaron las actas de descargo y llamados de atención respectivos a los trabajadores infractores.
- Retiro de personal: En caso de ser necesario, se realizó la desactivación de

Los resultados de las actividades previamente descritas se encuentran relacionados en la siguiente tabla.

Tabla 1

Actividades de apoyo al Departamento de Recursos Humanos.

Actividades	Descripción	Cantidad	Total
Procesos de Selección	Informes de	92	
	Selección		122
	Informes de	30	
Capacitaciones	Escoltas		
	Apoyo logístico	5	5
Estudios de Accidentes Laborales	Reportes de		
	Accidentes	12	12
Actas de Descargos	Elaboración de	2	2
	actas de		
	descargo y		
	llamados de		
	atención		

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Retiro de Personal	Desactivación	2	2
	del personal del		
	sistema		

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

DISCUSIÓN

Evaluar el desempeño de una organización consiste en un mecanismo fundamental que permite incrementar la productividad, favorece la cualificación de los procesos y facilita el desarrollo individual del capital humano (Grafton, Lillis & Widener, 2010); es decir, permite realizar un diagnóstico respecto de las fortalezas, debilidades y aspectos por mejorar.

En el caso de DEFENDER LTDA, la cualificación por competencias es un procedimiento que se ha venido realizando paulatinamente, motivado además por la acreditación en normas de calidad como ISO 9001, OSHAS y BASC. Por lo cual, la construcción del instrumento para dicha evaluación, no solo garantiza la identificación de las características generales en relación con el desempeño de los trabajadores; sino además contribuye a un mejoramiento en el Sistema de Calidad y Gestión Integral.

Para la elaboración del instrumento, se tuvo en cuenta las competencias organizacionales de la empresa, las cuales se relacionan con los valores institucionales. Estas competencias organizacionales o cardinales consisten en aquellas condiciones generales o parámetros mínimos de desempeño que deben cumplir todos los trabajadores de la empresa DEFENDER LTDA (Alles, 2007). Las competencias objeto de este estudio fueron las siguientes: *Orientación a los resultados con calidad, Trabajo en equipo y Orientación al cliente interno y externo*, descritas en el Sistema de Gestión Integral (Alles, 2009). La definición de las competencias organizacionales de la empresa se modificó con el objetivo de

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

tener un referente teórico que permitiera esclarecer los comportamientos que hacen parte de cada una de las competencias evaluadas.

Encuesta de evaluación del Formato

El Formato final de Evaluación del Desempeño fue evaluado por medio de una encuesta compuesta por tres preguntas en las cuales se cuestiona sobre la claridad en los ítems, contextualización con los objetivos de la empresa y concordancia con las competencias organizacionales. En la primera pregunta, la mayoría de los evaluadores consideran que hay claridad en los indicadores, aunque en algunos de ellos debe manejarse un vocabulario más explícito y directo.

Por otra parte, en las preguntas 2 y 3 los evaluadores refieren que los indicadores del Formato son claros y coherentes por lo cual, se considera evalúan pertinentemente las competencias organizacionales y el contexto de la empresa. Sin embargo, opinan que sería necesario incrementar el número de preguntas agregando algunos ítems que evalúen los valores organizacionales y el sentido de pertenencia.

A partir de los resultados obtenidos por medio de la evaluación del Formato, resulta necesario aclarar que los indicadores empleados en la Evaluación del Desempeño fueron elaborados no sólo teniendo en cuenta la definición de las competencias del modelo de Gestión por Competencias propuesto por Alles (2007); sino además, los comportamientos que hacen parte de dichas competencias (Alles, 2005). Lo anterior se encuentra relacionado con lo que menciona Flores (2007) quien afirma que "La adopción de las competencias como base de la

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

gestión de recursos humanos... permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos."(p.84). Por tanto, las preguntas sugeridas por los evaluadores no están acordes con el objetivo del Formato (evaluación general de las competencias organizacionales y no específicas).

Teniendo en cuenta las sugerencias dadas por los evaluadores y las observaciones realizadas durante la aplicación del Formato de Evaluación del Desempeño; se puede afirmar que existe falta de claridad con respecto al Modelo de Gestión por Competencias, y en particular a las competencias organizacionales de la empresa. Lo anterior, ocurre tanto en los Administrativos como Operativos, y puede ser producto de dos factores fundamentalmente: la implementación del modelo y la cultura organizacional.

En primer lugar, se destaca la implementación del Modelo de Gestión por Competencias debido a que éste es claro al asegurar que las competencias deben ser reconocidas y aceptadas por todos los trabajadores. De manera que exista un convenio entre las características y comportamientos evidenciables al interior de la organización (Quijano, 2011). La claridad en las competencias y en los comportamientos que las integran son elementos fundamentales para que el proceso de Evaluación del Desempeño sea realista y objetivo. De lo contrario, no se puede hablar de una evaluación para el diagnóstico y mejoramiento del desempeño del trabajador; sino un requisito que carece de validez alguna.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

En segundo lugar, se describe la cultura organizacional como un factor que interviene de manera determinante en la asimilación del Modelo de Gestión por Competencias. Principalmente, porque se define como el conjunto de conceptos e ideas compartidos por todos los miembros de la empresa de manera formal e informal (Martínez, 2010). Por lo cual, en la medida en que se haga énfasis en la cultura organizacional de la empresa sobre un concepto o modelo, éste será asimilado por todos los trabajadores. Dicho énfasis debe darse desde los diferentes procesos que ocurren al interior de la organización y debe estar liderado por los Administrativos, en especial por la Gerencia.

A partir de lo anterior, se sugiere incrementar la información e importancia que dan los trabajadores, ya sean Administrativos u Operativos, al Modelo de Gestión por Competencias, de manera que esto favorezca la Evaluación del Desempeño. Lo anterior se encuentra relacionado con el hecho que los evaluadores puedan identificar y realizar juicios valorativos acerca del desempeño de los trabajadores en términos de las competencias presentes o en proceso de desarrollo, que se evidencian en los comportamientos observados.

La utilización y el desarrollo de las competencias tanto específicas como organizacionales, incide favorablemente en el desempeño y actitud positiva frente a las labores realizadas (Teran & Lorenzo, 2011). De lo contrario, si no existe la suficiente claridad sobre las competencias, la Evaluación del Desempeño continúa siendo un proceso poco objetivo y realista.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Además, se sugiere utilizar la cultura organizacional como el método por excelencia para incentivar la apropiación de las competencias por los trabajadores. Debido a que como se ha mencionado previamente, permite modificar el comportamiento de los trabajadores por medio de sus creencias e ideas, las cuales suelen perdurar en el tiempo, y son reforzadas por el ejemplo y los lineamientos de la organización (Martínez, 2010).

Evaluación del Desempeño

Por otra parte, dentro de los resultados de la Evaluación del Desempeño se encontró que tanto para la muestra total como para tres de los cuatro grupos evaluados (Guardas, Escoltas y Administrativos), la competencia con mayor puntuación y por tanto, mayor nivel de cumplimiento (Sobresaliente) fue *Orientación al Cliente interno y externo*. Este resultado puede estar relacionado principalmente con la razón social de la empresa, la cual consiste en prestar un servicio de seguridad y vigilancia privada. Por tal motivo, se da énfasis a la satisfacción de las necesidades de los clientes y, a las solicitudes y sugerencias que éstos puedan tener.

En DEFENDER LTDA se entiende por cliente a todas aquellas personas que son beneficiarias de los servicios de vigilancia (cliente externo) y además, a los trabajadores adscritos a la organización, quienes son los encargados de prestar el servicio de vigilancia (cliente interno). De esta manera, la empresa ha dado gran importancia a mantener un buen contacto y comunicación con el cliente interno (y

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

externo), ofreciendo capacitaciones en las que se ha enfatizado en la Atención al Cliente y el Servicio Eficiente.

La segunda competencia de mayor puntuación es *Trabajo en equipo*; tanto para la muestra total como para los grupos Guardas de Seguridad, Escoltas y Administrativos. Esto al parecer se encuentra relacionado con el servicio prestado por la empresa, pues en la seguridad privada resulta necesario que se trabaje en grupos de manera que ante alguna dificultad, uno de los miembros del grupo pueda ser capaz de tomar el lugar de su compañero. Por lo cual, en la empresa se ha dado énfasis a potenciar los canales de comunicación, por medio de comunicación por radio las 24 horas del día/ todos los días (manejo de códigos - IOC), información directa con los supervisores y operativos, formatos de reporte y reporte en minuta. Con el fin de informar oportunamente las novedades que puedan presentarse en los diferentes puestos.

Para el grupo de los Coordinadores, se encontró que *Trabajo en equipo* es la competencia de mayor nivel de cumplimiento. Lo anterior es congruente con las labores realizadas por los trabajadores que integran este grupo (Coordinadores de Guardas, Coordinadores de Escoltas, Supervisores y Radioperadores), debido a que son los encargados de liderar los grupos operativos, y por tanto, deben velar por el cumplimiento eficiente de las labores asignadas a los integrantes de sus equipos. Ante una dificultad, deben organizar las actividades para cumplir los objetivos establecidos, y en caso de ser necesario realizan las actividades de otros cargos.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Se encuentra en segundo lugar la competencia de *Orientación al cliente interno y externo* para el grupo de los Coordinadores (Satisfactorio). Lo anterior resulta paradójico, ya que quienes pertenecen a este grupo tienen un contacto bastante directo con el cliente. Por lo cual, se esperaría que tengan un mayor desarrollo en habilidades como manejo de clientes difíciles, mediación y comunicación asertiva. Sin embargo, los resultados de la Evaluación del Desempeño indican necesidad de capacitación e instrucción hacia la solución eficiente de las necesidades de los clientes. Debido a que como plantean Mendoza & Hernández (2008), la formación constante en habilidades y estrategias necesarias para la adecuada realización de las funciones asignadas, contribuye notablemente al mejoramiento del desempeño laboral.

La competencia con menor nivel de cumplimiento es *Orientación a los resultados con calidad*, esto se evidencia en la muestra total y en todos los grupos evaluados. Las bajas puntuaciones indican dificultades en los trabajadores para cumplir con la competencia de manera eficaz. Este diagnóstico es de conocimiento de los Administrativos y Operativos encargados del direccionamiento de la empresa. Por tal motivo, se han creado diferentes estrategias, tales como el uso de amonestaciones como la suspensión y el correctivo pedagógico. Sin embargo, los resultados obtenidos por esta Evaluación del Desempeño indican que dichas estrategias no están siendo efectivas para el mejoramiento del Desempeño de los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda utilizar otro tipo de estrategias que sumadas a las amonestaciones

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

realizadas favorezcan el cumplimiento de las competencias e incrementen el desempeño de los trabajadores. En este estudio se proponen dos soluciones, que de ser utilizadas adecuadamente mejoraran las dificultades actuales. En primer lugar, como se ha mencionado previamente, mayor implementación y énfasis en el Modelo de Gestión por Competencias, ya que como lo menciona Varela (2003, p.100) las competencias:

- a. Mejoran el desempeño individual en la organización.
- b. Vinculan al individuo con las metas de la organización.
- c. Sirven de mapa para el desarrollo de los individuos.

Aunque la empresa DEFENDER LTDA, se ha interesado por incluir en sus procesos las competencias, como elementos fundamentales en la Selección del Personal y la Evaluación del Desempeño. La Gestión por Competencias es un procedimiento que debe permear todos los procesos, aún aquellos que no hacen parte del Departamento de Recursos Humanos. Además, es necesario que se involucren a todos los trabajadores y a los clientes en el proceso de cualificación de los procedimientos. Esto permite que exista una mayor cohesión del trabajador hacia la labor que realiza, debido a que entiende que su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se puede utilizar la Cultura Organizacional como otra estrategia que permita mejorar el desempeño como se ha descrito con anterioridad. Por tanto, ayudaría a identificar cual es la opinión que tiene el trabajador frente al trabajo realizado y a la empresa. Debido a que dichos pensamientos pueden influir de manera positiva o

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

negativa en la actitud del trabajador hacia las labores realizadas (Brian, Stanley, Achilles & Christopher, 2006).

Aunque el objetivo de este estudio no fue realizar una evaluación de la Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño del trabajador, si se evidenció falta de planeación y organización de las actividades. Estas dificultades en la *Orientación a los resultados con calidad*, permean los diferentes niveles de la organización y está siendo un factor a modificar en la Cultura Organizacional.

Por lo cual, sería oportuno transformar la dinámica institucional en donde se ha perpetuado la creencia errónea de que la eficiencia en los procedimientos es resultado de una gran cantidad de tiempo realizando una tarea al interior de la organización. Cuando sucede lo contrario, la eficiencia está dada en que el desarrollo de las tareas se realice en el menor tiempo posible y con los más altos estándares de calidad.

Finalmente, se puede concluir que la Evaluación del Desempeño realizada a la empresa DEFENDER LTDA, ha generado un instrumento idóneo para la identificación del desempeño de los trabajadores. De igual forma, se espera que este procedimiento se continúe realizando, de manera que se pueda involucrar a la totalidad del personal, e involucre las competencias específicas para cada cargo. Por otra parte, los resultados obtenidos, aunque incipientes, han generado un diagnóstico interesante ante el cual, se deben poner en marcha diversos elementos que no sólo permitan mejorar el desempeño, sino además favorezcan el crecimiento del capital humano y de la organización.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Se recomienda continuar empleando el Formato de la Evaluación del Desempeño como una herramienta idónea para el diagnóstico del Desempeño. De igual forma, incrementar el énfasis en la Evaluación del Desempeño como un procedimiento de vital importancia para el crecimiento del capital humano y de la organización.

Fortalecer la implementación del Modelo de gestión por competencias, de manera que exista mayor claridad respecto de las competencias individuales para cada uno de los cargos, teniendo en cuenta las funciones realizadas. Además, capacitar a los trabajadores en competencias, como herramientas que facilitan la adecuada realización de las actividades y contribuyen a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Realizar actividades que faciliten el diagnóstico y mejoramiento de la cultura organizacional, con el fin de modificar creencias, por afirmaciones orientadas hacia la efectividad y eficiencia en los procesos.

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño**REFERENCIAS**

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bauman, Z. (2000). Modernidad Líquida. *Nómadas: Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 19,1-9
- Bentes, A., Carneiro, J., Da Silva, J., & Kimura, H. (2011). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP (Artículo no publicado). *Journal of Bussiness Research*. Recuperado de: http://ac.els-cdn.com/S0148296311003833/1-s2.0-S0148296311003833main.pdf?tid=919173605d102e4a617acf74cd582849&acdnt=1343166340_d43e2828a905ffc4fe2c6e480d0b8a6d
- Díaz, M. J. (2010). Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

Flores, J. (2007). La evaluación de Competencias Laborales. *Educación XXI, 10*, 83-106.

Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2006). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62(7)*, 673-679.

Grafton, J., Lillis, A. & Widener, S. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society, 35*, 689-706.

Jiménez, D.P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial ESIC.

Quijano, M. C. (2011). Análisis de descripción de cargos con base en el modelo de competencias para el personal administrativo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga (Tesis). Recuperada de: http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_21104.pdf

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: introducción a Psicología industrial y organizacional*. Buenos Aires: Biblioteca de Psicología.

Muñoz, C. A. (2004). Análisis del Desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Gestión y Pensamiento, 16*, p. 43-51.

ANEXOS

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

ANEXO 1

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE CARGOS	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PAGINA	1-5

Fecha : _____

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: _____

Área o Departamento al que pertenece: _____

Denominación del Cargo del Jefe inmediato: _____

Nombre del (los) ocupante (s) del Cargo: _____

Horario: _____

OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

En un máximo de tres líneas o frases, explique cual es el objetivo principal y/o importancia de su cargo al interior de la organización. Respondiendo las siguientes preguntas: ¿Porque existe este cargo?, ¿Para que existe este puesto en la organización?

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Describe brevemente las tareas principales y secundarias que realiza en el puesto de trabajo y el periodo de tiempo que le dedica a cada una de ellas.

TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD (Diaria, Quincenal, Mensual ó Esporádicamente)

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE CARGOS	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PAGINA	2-5

TAREAS PRINCIPALES	PERIODICIDAD (Diaria, semanal, quincenal, mensual o esporádicamente)

TAREAS SECUNDARIAS	PERIODICIDAD (Diaria, semanal, quincenal, mensual o esporádicamente)

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

¿Cómo mide su jefe inmediato el desempeño de sus principales tareas?

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE CARGOS	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PAGINA	3-5

<u>CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO</u>		
Idiomas	Si___ No ___	¿Cuáles?
Nivel Educativo	Si___ No ___	¿Cuáles?
Área Específica	Si___ No___	¿Cuáles?
Otras Áreas	Si___ No___	¿Cuáles?
Herramientas Office	Si___ No___	¿Cuáles?
Sistemas de Información	Si___ No___	¿Cuáles?

EXPERIENCIA QUE REQUIERE EL CARGO			
Experiencia Específica	Si__ No__	Tipo:	Tiempo (meses):
Experiencia no Específica	Si__ No__	Tipo:	Tiempo (meses):

HABILIDADES O DESTREZAS QUE REQUIERE EL CARGO
Haga una lista de habilidades requeridas para el desarrollo de su trabajo. (Ej: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

RESPONSABILIDADES DEL CARGO POR:		
Errores	Si___ No___	¿Cuáles?
Resultado final del proceso	Si___ No___	¿Cuáles?
Bienes	Si___ No___	¿Cuáles?
Contacto con el público	Si___ No___	¿Cuáles?
Manejo de Información	Si___ No___	¿Cuáles?
Manejo de información confidencial	Si___ No___	¿Cuáles?
Responsabilidad por dinero y /o valores	Si___ No___	¿Cuáles?
Supervisión	Si___ No___	¿Cuáles?

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE CARGOS	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PAGINA	4-5

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

1. Cuando se presenta una situación que deba resolver en el menor tiempo posible y la cual dependa el desarrollo de múltiples actividades para alcanzar los objetivos de la empresa Defender Ltda. ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer Ud.? ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Para qué lo hizo? ¿Finalmente que sucedió? ¿Cuál fue el resultado? ¿Ocurrió algo después?

2. Comente una situación conflictiva que se le haya presentado con un cliente (interno o externo). ¿De qué manera solucionó el problema? ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Para qué lo hizo? ¿Finalmente que sucedió? ¿Cuál fue el resultado? ¿Ocurrió algo después?

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE CARGOS	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PAGINA	5-5

3. Comente una situación o actividad en la que Ud. deba trabajar con otras personas o departamentos de la empresa. Describa brevemente ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Finalmente que sucedió? ¿Cuál fue el resultado? ¿Ocurrió algo después?

Firma del Evaluado
CC. N°:

Firma del Evaluador
CC. N°:

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

ANEXO 2

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 1	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	1-2

Fecha: _____

Nombres y Apellidos:	
Cargo o puesto:	
Código Interno:	
Evaluador:	

Siga atentamente las siguientes instrucciones:

- ✓ Responda la Evaluación de Desempeño en su totalidad
- ✓ Sea sincero en sus respuestas
- ✓ Si tiene preguntas diríjase a la persona que está aplicando la prueba

Niveles de Evaluación

1	Sobresaliente (100-80%)	Constantemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
2	Satisfactorio (79-60%)	Cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Además, posee las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
3	Aceptable (59-40%)	Generalmente hace su trabajo, pero no logra alcanzar el cumplimiento de las competencias evaluadas. Por lo que necesita establecer compromisos a corto plazo.
4	Por mejorar (39- 20%)	Aún no cumple con los requisitos de desempeño de acuerdo con la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.
5	Aún no competente (19 – 0%)	Requiere un plan de acción de parte del (la) supervisor (a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

Evalúe de 1 a 5 cada uno de los siguientes enunciados teniendo en cuenta cómo estos se identifican con el desempeño laboral. Marque con una "X", el valor de cada ítem oscila entre el 0% y el 20%

N°	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
1	Planifica las actividades a realizar con el fin de mejorar la competitividad y satisfacción de los clientes.					
2	Estimula y premia los logros alcanzados por sus colaboradores al interior de la organización.					
3	Orienta a sus colaboradores para que realicen procedimientos de mayor calidad y eficiencia.					
4	Actúa oportunamente para anticiparse a las necesidades de los clientes y a las demandas del medio.					
5	Facilita la capacitación de sus colaboradores para garantizar procesos de calidad.					

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 1	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	2-2

N°	TRABAJO EN EQUIPO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
6	Promueve el trabajo en equipo con el fin de alcanzar los objetivos oportunamente.					
7	Realiza las actividades delegadas, pertenecientes o no a su equipo de trabajo.					
8	Expresa satisfacción y reconoce el aporte de cada uno de sus colaboradores al interior de su equipo de trabajo.					
9	Posee habilidades para comunicar sus ideas, persuadiendo con argumentos coherentes.					
10	Facilita información relevante y comparte los resultados obtenidos con su equipo de trabajo.					
N°	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
11	Posee orientación al cliente interno y realiza acciones para lograr su satisfacción.					
12	Indaga sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.					
13	Crea estrategias que le permitan dar respuesta a las necesidades de los clientes y solucionar problemas.					
14	Evalúa la satisfacción del cliente hacia la calidad y eficiencia en el servicio prestado.					
15	Motiva a sus empleados hacia la adecuada prestación del servicio de vigilancia.					

Observaciones:

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 2	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	1-2

Fecha: _____

Nombres y Apellidos:	
Cargo o puesto:	
Código Interno:	
Evaluador:	

Siga atentamente las siguientes instrucciones:

- ✓ Responda la Evaluación de Desempeño en su totalidad
- ✓ Sea sincero en sus respuestas
- ✓ Si tiene preguntas diríjase a la persona que está aplicando la prueba

Niveles de Evaluación

1	Sobresaliente (100-80%)	Consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
2	Satisfactorio (79-60%)	Cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Además, posee las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
3	Aceptable (59-40%)	Generalmente hace su trabajo, pero no logra alcanzar el cumplimiento de las competencias evaluadas. Por lo que necesita establecer compromisos a corto plazo.
4	Por mejorar (39- 20%)	Aún no cumple con los requisitos de desempeño de acuerdo con la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.
5	Aún no competente (19 – 0%)	Requiere un plan de acción de parte del (la) supervisor (a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

Evalúe de 1 a 5 cada uno de los siguientes enunciados teniendo en cuenta cómo estos se identifican con el desempeño laboral. Marque con una "X", el valor de cada ítem oscila entre el 0% y el 20%

N°	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
1	Informa a sus colaboradores los objetivos a cumplir.					
2	Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o servicios.					
3	Utiliza indicadores de gestión para medir y comprar los resultados obtenidos.					
4	Orienta y Retroalimenta a las personas a su cargo acerca de su desempeño.					
5	Reconoce los resultados obtenidos, fruto del trabajo de sus colaboradores.					

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 2	CODIGO	SP -04 -06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	2 -2

N°	TRABAJO EN EQUIPO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
1	Fomenta el espíritu de trabajo en equipo dentro de la organización.					
2	Prioriza los objetivos organizacionales sobre los propios o los de su grupo.					
3	Reconoce los aportes realizados por su equipo de trabajo, motivándolos a mantener un buen ritmo laboral.					
4	Idea y genera modalidades de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los procesos grupales.					
5	Resuelve oportunamente conflictos al interior de su equipo de trabajo.					
N°	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
1	Promueve la actitud de anticiparse a las necesidades de los clientes internos y externos.					
2	Adecua los procesos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.					
3	Crea estrategias para evaluar la satisfacción del cliente interno y externo.					
4	Genera ambientes y procedimientos de trabajo que cuidan que permitan la satisfacción del cliente interno.					
5	Busca satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos eficientemente.					

Observaciones:

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 3	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	1-2

Fecha: _____

Nombres y Apellidos:	
Cargo o puesto:	
Código Interno:	
Evaluador:	

Siga atentamente las siguientes instrucciones:

- ✓ Responda la Evaluación de Desempeño en su totalidad
- ✓ Sea sincero en sus respuestas
- ✓ Si tiene preguntas diríjase a la persona que está aplicando la prueba

Niveles de Evaluación

5	Sobresaliente (100-80%)	Excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
4	Satisfactorio (79-60%)	Cumple con las expectativas de la competencia evaluada, Además, posee la experiencia y conocimientos para ejecutar las funciones de su puesto.
3	Aceptable (59-40%)	Generalmente hace su trabajo, pero no logra alcanzar el cumplimiento de las competencias evaluadas. Debe establecer compromisos a corto plazo.
2	Por mejorar (39- 20%)	Aún no cumple con los requisitos de desempeño de acuerdo con la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.
1	Aún no competente (19 – 0%)	Requiere un plan de acción de parte del (la) supervisor (a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

Evalúe de 1 a 5 cada uno de los siguientes enunciados teniendo en cuenta cómo estos se identifican con el desempeño laboral. Marque con una "X", el valor de cada ítem oscila entre el 0% y el 20%

N°	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
1	Realiza cambios en los métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.					
2	Resuelve oportunamente situaciones problemáticas, a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos.					
3	Evalúa el desempeño propio y el de sus colaboradores tendientes a obtener los resultados esperados.					
4	Orienta y motiva a sus compañeros con el fin de mejorar el desempeño del grupo.					
5	Realiza informes de gestión sobre el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.					

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 3	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	2-2

N°	TRABAJO EN EQUIPO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
6	Realiza cambios en los métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.					
7	Genera aportes importantes para alcanzar los objetivos de la organización.					
8	Atiende a las opiniones de los demás miembros del grupo.					
9	Motiva a los demás a establecer acuerdos grupales.					
10	Reconoce el apoyo y compromiso de sus colaboradores como elemento fundamental para el logro de los objetivos.					
N°	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
11	Genera cambios en los métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.					
12	Resuelve oportunamente situaciones problemáticas, a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos.					
13	Evalúa el desempeño propio y el de sus colaboradores tendientes a obtener los resultados esperados.					
14	Orienta y motiva a sus compañeros con el fin de mejorar el desempeño del grupo.					
15	Realiza informes de gestión sobre el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.					

Observaciones:

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 4	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	1-2

Fecha: _____

Nombres y Apellidos:	
Cargo o puesto:	
Código Interno:	
Evaluador:	

Siga atentamente las siguientes instrucciones:

- ✓ Responda la Evaluación de Desempeño en su totalidad
- ✓ Sea sincero en sus respuestas
- ✓ Si tiene preguntas diríjase a la persona que está aplicando la prueba

Niveles de Evaluación

1	Sobresaliente (100-80%)	Consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
2	Satisfactorio (79-60%)	Cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Además, posee las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
3	Aceptable (59-40%)	Generalmente hace su trabajo, pero no logra alcanzar el cumplimiento de las competencias evaluadas. Por lo que necesita establecer compromisos a corto plazo.
4	Por mejorar (39- 20%)	Aún no cumple con los requisitos de desempeño de acuerdo con la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.
5	Aún no competente (19 – 0%)	Requiere un plan de acción de parte del (la) supervisor (a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

Evalúe de 1 a 5 cada uno de los siguientes enunciados teniendo en cuenta cómo estos se identifican con el desempeño laboral. Marque con una "X", el valor de cada ítem oscila entre el 0% y el 20%

N°	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
1	Realiza adecuadamente las actividades encomendadas.					
2	Cumple con los tiempos establecidos para el desarrollo del trabajo.					
3	Sigue las normas y procedimientos establecidos al interior de la organización.					
4	Identifica y comunica dificultades encontradas en los procedimientos organizacionales.					
5	Implementa acciones para mejorar su desempeño.					

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Nivel 4	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	2-2

N°	TRABAJO EN EQUIPO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
6	Mantiene adecuadas relaciones con los miembros de su equipo de trabajo.					
7	Participa activamente en las reuniones realizadas con sus compañeros.					
8	Cumple con las actividades que le corresponden dentro del equipo de trabajo.					
9	Prioriza los trabajos que requieren intercambio de información o reuniones con el equipo.					
10	Contribuye en la solución de problemas que se presentan en su sitio de trabajo.					
N°	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	PUNTUACIONES				
		5	4	3	2	1
11	Genera cambios en los métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral.					
12	Resuelve oportunamente situaciones problemáticas, a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos.					
13	Evalúa el desempeño propio y el de sus colaboradores tendientes a obtener los resultados esperados.					
14	Orienta y motiva a sus compañeros con el fin de mejorar el desempeño del grupo.					
15	Realiza informes de gestión sobre el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.					

Observaciones:

Construcción de un Instrumento Evaluación del Desempeño

ANEXO 3

	ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CODIGO	SP-04-06F
		VERSIÓN	7
		PÁGINA	1-1

Nombre: _____

Cargo: _____ Código Interno: _____

N° de personas Evaluadas: _____ Nivel Evaluado: _____

1. ¿Considera que las preguntas de la evaluación del desempeño son claras?

Si _____ No _____

Si su respuesta es No, marque con una X cual pregunta(s) le parece confusa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

Describe como podría ser la pregunta _____

2. ¿Considera que las preguntas se encuentran adaptadas al contexto de la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Considera que las preguntas evalúan las competencias organizacionales de la empresa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es No, marque con una X cual pregunta le parece que debe modificarse para que evalúe las competencias organizacionales de Defender Ltda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----
