

Consultoría empresarial: Propuesta de modelo evaluación de desempeño en Comunidad religiosa
católica de Bogotá D.C.



Ivon Carolina Mosquera Palomino

Cristian Santiago Quecán Herrera

Tania Yisela Nieto Charry

Universidad Santo Tomás

Facultad de administración de empresas

Bogotá, Cundinamarca

2022

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2

Consultoría empresarial: Propuesta de modelo evaluación de desempeño en Comunidad religiosa
católica de Bogotá D.C.

Trabajo de consultoría presentado como requisito para optar por el título de magíster de gestión
de talento humano

Ivon Carolina Mosquera Palomino

Cristian Santiago Quecán Herrera

Tania Yisela Nieto Charry

Tutor

Myriam Sosa Espinosa

Universidad Santo Tomas

Maestría en gestión del talento humano

Bogotá, Cundinamarca

2022

Índice de contenido

Resumen	6
Palabras Claves	7
Abstract	7
Key words	8
Introducción	8
Justificación	11
Planteamiento del problema	11
Visión	12
Misión	13
Política	13
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivo específico	16
Antecedentes	17
Marco Teórico	18
Evaluación de Desempeño	18
Enfoque de medición	22
Métodos tradicionales	25
Método de escala	25
Métodos con acento en la selección de comportamientos	25
Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos	25
Métodos basados en registros observacionales (método de investigación de campo)	26

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

4

Métodos Contemporáneos	26
Evaluación de desempeño por competencias	26
Método basado en la evolución de los objetivos establecidos	28
Administración por objetivos	34
Herramientas de diagnóstico organizacional	36
D.O.F.A. o F.O.D.A.	36
M.M.G.O	37
Normatividad	37
Metodología general	38
Administración por Objetivos Peter Drucker	40
Fases Metodológicas	41
Tabla 2	41
<i>Fases metodológicas</i>	41
Presentación de resultados	43
Propuesta de intervención	49
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Presentación del Equipo Consultor	53
Referencias Bibliográficas	56
Anexos	64

Índice de Figuras

Figura 1 Resultados del MMGO de la Comunidad	44
---	----

Índice de Tablas

Tabla 1 Administración por objetivos por Peter Drucker	41
--	----

Tabla 2 Fases metodológicas	42
-----------------------------	----

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a la Universidad Santo Tomás y a sus profesores, quienes fueron guía y apoyo para el desarrollo personal y profesional en la formación académica adquirida a lo largo de estos dos años de maestría.

En segundo lugar, a nuestras familias, por enseñarnos la importancia de la perseverancia en la consecución de nuestros objetivos.

En tercer lugar, Miryam Sosa Espinosa, tutora del presente trabajo de consultoría que con su apoyo fue una guía que permitió el direccionamiento y culminación del trabajo en el que se representa toda nuestra formación.

Finalmente, a la Comunidad religiosa católica por permitirnos realizar esta propuesta para la sede de la Casa Matriz. En general a todos los que se vieron involucrados con este trabajo, les agradecemos profundamente por su apoyo y compromiso.

Resumen

En el presente proyecto se plantea la elaboración de un modelo de evaluación de desempeño para una Comunidad religiosa católica, con sede principal en la ciudad de Bogotá, el cual surge de la necesidad de aportar a la estrategia corporativa identificada a partir de un Diagnóstico DOFA direccionado al área de Talento Humano, la aplicación del instrumento MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones) y una entrevista realizada al Coordinador de Talento Humano (ver anexo 2).

Se plantea la recolección de información a partir de sesiones de acompañamiento grupal e individual a colaboradores de la Comunidad religiosa en los niveles operativos, tácticos y estratégicos, mediante la elaboración de los objetivos SMART, los cuales son insumos de medición final dentro de la construcción del modelo de evaluación de desempeño.

El modelo de evaluación de desempeño se plantea a partir de la necesidad estratégica corporativa de identificar el cumplimiento y rendimiento de los colaboradores, por lo que al final se propone la construcción de los entregables, tales como, el formato de evaluación de desempeño y el manual de ejecución al Área de Talento Humano (ver anexo 5). Posteriormente, se genera el planteamiento de recomendaciones adicionales; con el propósito de promover la ejecución interna y el buen proceso de adaptación del modelo de evaluación en la Comunidad.

Palabras Claves

Evaluación de desempeño laboral, Dirección Estratégica, administración objetivos, consultoría empresarial

Abstract

This project proposes the development of a performance evaluation model for a Catholic religious community in Bogotá, which arises from the need to contribute to the corporate strategy identified from a DOFA Diagnosis addressed to the Human Talent area, the application of the MMGO instrument (Modernization Model for the Management of Organizations) and an interview with the Coordinator of Human Talent.

The design and collection of information is proposed from group and individual accompaniment sessions to collaborators of the religious community at the operational, tactical and strategic levels, focused on the design of SMART objectives, which are final measurement inputs within the construction of the performance evaluation model.

The performance evaluation model arises from the corporate strategic need to identify the compliance and performance of the collaborators, so in the end the construction of the deliverables is proposed, such as the performance evaluation format and the manual. of execution to the Human Talent Area. Subsequently, the approach of additional recommendations is generated; with the purpose of promoting the internal execution and the good process of adaptation of the evaluation model in the Community.

Key words

Job performance evaluation, Strategic Management, management objectives, business consulting

Introducción

La evaluación de desempeño es una herramienta clave para el desarrollo y/o crecimiento de los trabajadores a nivel profesional, además de ser un sistema que mide la eficacia y eficiencia de la organización; sí cada colaborador identifica y reconoce cuál es su trabajo y sabe cómo puede mejorarlo, la empresa podrá lograr sus objetivos más rápido y con menos recursos (Pérez M, 2020). Por lo tanto, la evaluación de desempeño cobra cada día mayor relevancia en las organizaciones, reconociéndose como un elemento fundamental e importante para el proceso de dirección estratégica.

El presente proyecto se aplica en una Comunidad religiosa católica, la cual por solicitud de los Directivos nos reservamos su nombre. El propósito es diseñar un modelo de evaluación del desempeño, para su sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá, acorde con su cultura organizacional y con las características de los diversos cargos que se tienen. Para así también identificar aquella gestión de los colaboradores de dicha sede, el cumplimiento de objetivos misionales según cargo, objetivos corporativos y posteriormente, la empresa pueda llegar a plantearse acciones de mejora luego de la implementación de la herramienta de evaluación. De hecho, Parent *et al* (2015) plantea que la evaluación del desempeño puede ser uno de los eventos

de desarrollo más inspiradores en la carrera de un empleado, y suele impulsar mejoras en el desempeño y resultados a nivel de toda la organización. De igual manera, Matabanchoy T. *et al* (2018) refiere que la evaluación del desempeño es fundamental dentro de la organización al ser empleada como una herramienta para la gestión de las perspectivas de desarrollo personal y profesional de las personas.

La evaluación de desempeño se plantea a partir de las características de la organización y se emplea como estrategia, se tienen como base los resultados de las aptitudes de los colaboradores mediante una evaluación integral, se identifica como afecta el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y calidad de los objetivos, junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales (Leyva, 2016). Adicionalmente, Guartan (2019) menciona que, al contar con resultados de las diferentes áreas de la organización y el análisis de estos, se identifican los inconvenientes que afectan a la empresa, permitiendo implementar estrategias desde el área ejecutora (ej. talento humano) que ayuden al cumplimiento de las metas establecidas dentro de la organización.

Contar con un sistema de evaluación de desempeño permite al área de talento humano evaluar sus procedimientos, procesos de reclutamiento y selección, decisiones sobre promoción de personal, compensación, inducción, desarrollo del talento, análisis en la adaptación al puesto de trabajo, descripción de puesto y objetivos propuestos, ya que se requiere información sistemática y documentada proveniente de la medición de desempeño (Parra, 2020). Así mismo, aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores con la empresa (Sánchez, 2020).

De igual manera, Cifuentes C. *et al* (2018) resalta que la evaluación de desempeño es un proceso dinámico que se interrelaciona con otros dentro de la organización; en primer lugar, nutre y refuerza los procesos de capacitación y entrenamiento; en segundo lugar, establece elementos para promocionar a los colaboradores con buen desempeño, de acuerdo con sus competencias y aptitudes; en tercer lugar, sirve como base primordial en la compensación de los empleados y en cuarto lugar, se utiliza para definir el proceso de desvinculación de una persona.

Lo anterior, evidencia la importancia de la evaluación de desempeño para facilitar los procesos de toma de decisiones objetivas en torno a la gestión humana, por lo que la comunidad religiosa opta por incorporar un sistema de medición que permita cuantificar la gestión y cumplimiento de las metas planteadas en un periodo de tiempo determinado.

Justificación

Planteamiento del problema

El desarrollo sostenible de una organización depende en gran medida de la integración de las personas y sus esfuerzos; también la necesidad de permanecer competitivos implica cambios, establecer nuevas relaciones requiere optimizar los talentos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de orientar a este talento humano en el desarrollo de sus habilidades, competencias técnicas y blandas, para así contar con un equipo de personas integrales que genere valor y el logro de los resultados corporativos. Por ello, se identifica la necesidad en las organizaciones de crear un método que permita plantear metas y desarrollar competencias, conocimientos y actitudes que faciliten un desempeño exitoso de las personas en las empresas,

siendo una contribución a una mayor productividad y liderazgo, generando organizaciones más competitivas (Montoya et al, 2016).

En algunas organizaciones se realizan evaluaciones de desempeño de modo informal, se considera que esta valoración es insuficiente y requiere de sistema formal de medición del desempeño que permita valorar el rendimiento de los trabajadores de manera clara y parcial, (Iturralde,2011). Los procedimientos de Evaluación del Desempeño Laboral son tan antiguos como la relación laboral y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente; por ejemplo, en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas; en 1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación para la época; posteriormente, en la Segunda Guerra Mundial, el sistema de evaluación se ha generalizado aún más hasta la actualidad, ahora mismo sus resultados son utilizados en la toma de decisiones, remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, despido, retroalimentación entre otros, en un contexto laboral independientemente del sector económico (Iturralde,2011).

Para contextualizar acerca de la organización en la cual se desarrolla el proyecto es necesario mencionar que la Comunidad religiosa donde se aplica el proyecto, llegó a Colombia y a América desde la colonia de los españoles en 1510, su misión desde entonces ha sido la de evangelizar y formar personas de Paz y Bien, enfrentando cada una de las etapas de la Nación. La Comunidad Religiosa para abril de 2021 cuenta con una planta de personal de 680 colaboradores, en cuanto a las unidades económicas, cuenta con 47 “Presencias” u “Obras” a nivel nacional entre ellas: 11 Colegios de educación primaria y secundaria, una casa de

formación sacerdotal y 32 casas en las cuales se hospedan los Frailes de la Comunidad. Los colegios cuentan con una visión y misión estandarizada desde el año 2020 así:

Visión

“Como comunidad académica y formadora, el Colegio, al 2025 es reconocido por su propuesta pedagógica y su formación humana y cristiana, proyectándose como colegio líder en innovación pedagógica, alto nivel en una segunda lengua extranjera, formación científica con sentido social-ecológico, que aporta a la construcción de una nación fraterna, acorde con los requerimientos de transformación y visión moderna del desarrollo”. (Colegio San Tuluá, 2020).

Misión

“El Colegio, inspirado en los principios y valores católicos, con fundamento en la espiritualidad franciscana, forma y educa hombres y mujeres de paz y bien, para que sean constructores de una sociedad más justa y humana, a través de la evangelización, comprometida con el respeto y la protección del medio ambiente, la formación académica y la asimilación del conocimiento, que susciten la reflexión crítica de la realidad y promuevan las capacidades de cada persona, siendo líderes, emprendedores y gestores de la transformación de la sociedad”. (Colegio Tuluá, 2020)

Política

“Nuestro compromiso como colegios de Colombia es satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, mediante la mejora continua en la formación en valores, la calidad académica, el fortalecimiento en lenguas extranjeras, la competencia del talento humano, los recursos físicos y financieros”. (Colegio San Tuluá).

En cuanto a la toma de decisiones cada Obra cuenta con un Directivo o Rector, quien tiene autonomía para cumplir los objetivos; en cada Obra existe una persona encargada del manejo de Talento Humano y Nómina, esto se establece según el Padre Rector y tamaño de la Presencia, según el perfil profesional requerido es diferente. Sus perfiles van desde psicólogos, administradores de empresas, contadores, hasta tecnólogos en gestión administrativa. Incluso algunos de los encargados de Talento Humano manejan procesos de tesorería, contabilidad y admisiones con padres de Familia cuando es requerido, esto dependiendo del tamaño de la institución.

Donde se desarrolla el presente proyecto es en la sede de Bogotá, Presencia o unidad económica donde imparten políticas y directrices a nivel nacional, en esta obra o sede se encuentran quienes unifican la información ante los entes de control, donde se elaboran informes y reportes a la Dian, Ministerio de Hacienda, Revisoría Fiscal, Sena, entre otros. Para abril de 2021, cuenta con 26 personas activas que conforman las áreas de contabilidad, compras, administración y talento humano. Tiene como misión administrar los aportes de cada obra para

brindar un soporte legal, tributario, administrativo y laboral dando cumplimiento a la normatividad colombiana, cuidando el patrimonio y bienes de la Comunidad (Anexo 1. Organigrama).

Durante los últimos seis años la sede Bogotá pasó de tener 4 funcionarios, (tres de ellos contadores) a contar con 26 personas vinculadas, esto como parte de un esfuerzo de la dirección para dar cumplimiento a nuevos lineamientos de los entes de control; lo que requería una Obra o sede enfocada en unificar criterios y en tener bases de datos homogéneas que pudiesen ser alimentadas y consultadas a nivel nacional de manera simultánea. Adicionalmente, se necesitaba contar con personal especializado en temas tributarios, laborales y gerenciales, por lo que también se invirtió en contratación y capacitación. (Informe sexenio área bienes y servicios, 2021, Anexo 9). Siendo de especial interés fortalecer el área de Talento Humano para cumplir con su función estratégica esencial, para que contribuya a los procesos de retroalimentación constante y toma de decisiones en relación con el personal.

Es importante mencionar que el área de Talento Humano de la Comunidad lleva aproximadamente 5 años de su creación, es un área en construcción y adaptación, dado que anteriormente la parte contable generaba la nómina. Los dos primeros años se comenzaron a consolidar temas de normatividad laboral, seguridad social, conformación de equipos, consecución de un sistema de planificación de recursos (ERP) que permitiera el cumplimiento de la normatividad laboral y tributaria. Actualmente, la sede donde se aplica el proyecto cuenta con dos personas que hacen parte del equipo de Talento humano, donde se desarrollan procesos de compensación, procesos disciplinarios, apoyo en dudas jurídicas a nivel nacional, consolidación

de información para los entes de control en temas laborales, soporte en las diferentes solicitudes del área y unificación de criterios (Informe sexenio área bienes y servicio, 2021, Anexo No. 9).

Lo anterior coincide con lo identificado en el diagnóstico preliminar realizado al área de Talento Humano de la Comunidad religiosa, sede Bogotá, (DOFA, Anexo 3) y así mismo, de acuerdo con los informes de gestión, se requiere reforzar temas estratégicos de talento humano, bienestar, capacitación, políticas de compensación y evaluaciones de desempeño; para lo cual es necesario contar con un sistema de medición que indique si el personal con el que se cuenta actualmente tienen la idoneidad para los requerimientos estratégicos, si los planes de capacitación son acordes a las necesidades, si el personal cuenta con cargas laborales adecuadas, si se requieren movimientos estratégicos de personal, y si se están cumpliendo los objetivos misionales de manera ecuaníme, para así poder avanzar en los demás procesos del área. (Informe sexenio área bienes y servicios, 2021, Anexo No. 9). Por lo que permite establecer como esencial el diseño y estructura de un modelo de evaluación de desempeño que contribuya a la obtención de información veraz para el proceso de toma de decisiones desde el área de Talento Humano, y la identificación del cumplimiento de objetivos que han logrado los colaboradores de la comunidad a nivel estratégico y funcional. por lo que se formula el interrogante sobre

¿Cómo el diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral contribuye a la consolidación de la estrategia corporativa de la Comunidad religiosa católica?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores de la Sede Principal de La Comunidad Religiosa de Bogotá a partir del cual se contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y al proceso de toma de decisiones acordes a la estrategia corporativa.

Objetivo específico

Definir el alcance de la evaluación de desempeño, de acuerdo con los planes estratégicos de la Comunidad religiosa.

Identificar el sistema de evaluación de desempeño que más se acople a la cultura y estrategia de la Sede Principal

Plantear un sistema de evaluación acorde a la estructura idónea para la administración y control de la participación en la medición de desempeño

Antecedentes

Las bases de este proyecto se sustentan con algunos proyectos relacionados, que se mencionan a continuación:

El primer antecedente es referido por (Iturralde, 2010) titulado La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Occus Ltda. de la ciudad de Ambato, para optar al título de Contadora Pública y Auditora. Autora: Julia Irene Iturralde Torres. En este trabajo se enfatiza que el factor más importante de las organizaciones son las personas, se pretende brindar herramientas a la alta gerencia, buscando mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación oportuna. Cumpliendo entonces la misión de la cooperativa. La propuesta realizada se soporta como parte del diagnóstico entrevista a coordinadores (Ver anexo 2), DOFA (ver anexo 3), y MMGO (Figura 1) realizado a la organización y una búsqueda de diferentes autores, los cuales mantienen que las necesidades encontradas en dicho diagnóstico pueden ser atacadas mediante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño acorde con la organización. (Iturralde, 2010)

El segundo antecedente es citado por Ramírez (2017) La Administración por Objetivos y la Relación con la Productividad en la Empresa Clariant S.A., Callao. Su objetivo es determinar la correlación existente entre la aplicación del modelo de administración por objetivos y el aumento de la productividad en la organización obteniendo que este modelo incremente la productividad y mejora del clima laboral.

Marco Teórico

Talento humano está establecido por el grupo de colaboradores que trabajan conjuntamente y que integran una organización pública o privada, en la cual realizan diferentes tareas según su cargo o área de trabajo, las mismas que son asignadas de acuerdo con sus capacidades (Fernández y Quezada, 2016). De modo que, la Gestión del Talento Humano se centra en apoyar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, propiciando una gestión por competencias y conocimiento, con el fin de preparar talento humano idóneo capaz de cumplir con el logro de los objetivos organizacionales (Matabanchoy et al, 2018). Si la organización tiene la capacidad de desarrollar su talento podrá tener adecuados resultados a nivel corporativo, cada persona dentro de la organización va a dar lo mejor de sí, optimizará cada una de sus competencias el cual beneficia a la compañía, ya que mientras más se desarrollen las personas más crecerá la organización (Pérez, 2020).

Evaluación de Desempeño

Se habla de evaluación del desempeño a partir Frederick Taylor en 1910, con un método denominado Administración Científica del Trabajo; el cual estuvo enfocado en la medición de la productividad de los colaboradores en tareas específicas en pro de obtener beneficios económicos. Así mismo, con Henry Ford, en 1930 se estableció el método de evaluación de tiempos y movimientos, a partir de la especialización del trabajo y la aplicación de la línea de producción, generando utilidades a las organizaciones, pero dejando a un lado a los trabajadores; posteriormente, Elton Mayo en 1920 en su experimento Hawthorne demostró la importancia que

juega la motivación sobre el desempeño de los colaboradores, a partir de estos aportes entre los años 1920 a 1930 en Estados Unidos ven la necesidad de crear un sistema que permita relacionar las políticas retributivas con el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores, convirtiéndose en un país pionero en la implementación de evaluación de desempeño, luego en el año 1939 la necesidad de implementar los sistemas de evaluación tomó más fuerza en el ámbito empresarial; finalmente en la década de los años 70 y 80, España adopta esta innovación en la integración de la necesidad de establecer la evaluación del desempeño dentro de las prácticas de la gestión del talento humano (Rivero, 2019).

En este sentido se comprende que la evaluación del desempeño es un proceso que consiste en identificar el nivel de rendimiento de los colaboradores en la ejecución de sus tareas, proporcionando importantes beneficios en la productividad de la organización. (Guartán et al, 2019). La evaluación del desempeño es un sistema primordial dentro de la gestión del talento humano, por ser un mecanismo de control para obtener resultados concisos y que se puede desarrollar en todos los niveles de la organización, donde es importante contar con colaboradores contentos, motivados y comprometidos siendo un sinónimo de mayor productividad (Pérez, 2015).

El objetivo de establecer un modelo de evaluación del desempeño, es proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño con el puesto de trabajo (Rubió, 2016), además, permite visualizar la integración de los colaboradores en sus puestos de trabajo para mejorar sus acciones futuras con el fin de incrementar el nivel de desempeño mediante la

retroalimentación, el reconocimiento de fortalezas, debilidades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Tulcan et al., 2018).

Estos sistemas de evaluación permiten evitar la toma de decisiones sobre supuestos, o sensaciones, permiten cuantificar y establecer parámetros para la gestión; así pueden establecerse planes y estrategias sobre datos reales y medibles soportados en modelos de evaluación confiables. De igual forma basados en este objetivo podrá medirse la efectividad de la implementación de la herramienta (Navarro, 2016).

Para gestionar un buen modelo de evaluación de desempeño los autores Sánchez, Pizarro, Álvarez, Castillo & Alfaro (2017) establecen un grado de importancia conceptual y práctica de la compensación, a nivel de variable primordial al momento de gestionar el desempeño del personal, lo que permite a la organización establecer políticas de compensación que incentiven a generar el compromiso de los colaboradores en pro de desarrollar y fortalecer sus capacidades con el fin de realizar sus funciones eficaz y eficientemente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es importante tener en cuenta, que la evaluación del desempeño debe estar alineada con el propósito y los objetivos fijados establecidos por la organización (Valdés y Chávez, 2015). Las organizaciones ante la evaluación del desempeño están facultadas para establecer metodologías de compensación y promoción a partir de la información otorgada por la evaluación, depende del destacado desempeño que tenga el colaborador dentro de la ejecución de su actividad permitirá a las organizaciones recompensarlos, y con ello generará motivación y compromiso. La necesidad de la evaluación de desempeño se basa en la retroalimentación y en fomentar acciones diseñadas

para la mejora continua a nivel estratégico, no sólo en detectar únicamente los errores de los colaboradores. Así mismo, se deben comunicar los resultados en aspectos esenciales para su desarrollo profesional. Según Allens (2015).

Para entender los métodos utilizados para la evaluación de desempeño es necesario comprender, tres grandes bloques que especifican el tipo de medición de evaluación, tales como: características, conductas y resultados. Así:

Las características se refieren a medir el grado en el que un colaborador cumple o cuenta con lo que determina la compañía, estos métodos generan subjetividad y tienen un margen de error a comparación de otros. En relación con los métodos que suelen emplearse están medición de escalas gráficas de calificación, método de escalas mixtas, método de distribución forzada y método de formas narrativas. (Rodríguez, 2017).

Las conductas, mencionan los comportamientos que deben desarrollarse en un puesto de trabajo, y según el grado en el que se ejecute dicho comportamiento será evaluado de manera positiva o negativa. Entre los métodos asociados a este tipo de medición se encuentran los métodos de incidente crítico, escala fundamentada para la medición del comportamiento y escala de observación del comportamiento.

Los resultados, corresponden al cómo determinar las ganancias o logros obtenidos de un colaborador según un trabajo realizado, esta medición cuenta con mayor objetividad, impulsan al compromiso y cumplimiento de los objetivos pactados, y así mismo son de mayor complejidad

por lo que su ejecución puede durar mucho más que otros métodos. Algunos de los métodos utilizados son de mediciones de productividad, administración por objetivos (Rodríguez, 2017).

De acuerdo con lo anterior, las empresas eligen los métodos según el propósito de medición, dependiendo de su cultura organizacional, para así optar por el que les genere mayor valor, objetividad y coherencia con los fines establecidos. A continuación, se enumeran con mayor profundidad y se describen brevemente algunos de los métodos mencionados por Rubio S. (2016) y Rodríguez F. (2017):

Enfoque de medición

Existen varios enfoques que le permiten a la organización evaluar el desempeño y se emplean para medir las capacidades enfocadas a los conocimientos y competencias; Tal como Rios (2015) lo indica, la evaluación de desempeño de 90 grados consiste en la que el jefe evalúa al subordinado, es la que más se utiliza al momento de que una empresa va a iniciar con la evaluación del personal” (p.14).

Por lo consiguiente las autoras Alajo S y Yáñez M (2017) establecen que para desarrollar el procedimiento de evaluación de desempeño de 90 grados es fundamental indagar y preparar los métodos para la obtención de resultados, estableciendo y consolidando soportes y formatos de fácil diligenciamiento que se entiendan de manera objetiva, logrando así que los datos obtenidos sean idóneos para que se puedan utilizar en el proceso de toma de decisiones y establecer planes de mejora.

Este procedimiento de Evaluación de desempeño de 90 grados tiene una serie de pasos que son descritos por el autor Ríos (2015) que indica primero en formular una evaluación de desempeño en cada uno de los puestos de trabajo de la organización, en el establecimiento de objetivos generales y específicos que deben estar alineados con las competencias de los cargos, en tercer lugar en decidir la metodología 90 grados una persona evalúa a su jefe inmediato y en cuarto lugar en recoger y analizar la información de los resultados a fin de analizar el informe sobre el evaluado para gestión de planes de mejora. (p.30)

Las ventajas de este proceso de evaluación del desempeño de acuerdo con las autoras Alajo S y Yáñez M (2017) es que esta herramienta es aplicable a todo tipo de organización que desee empezar a evaluar al personal, porque su metodología es adecuada al objeto social, es una herramienta de bajo costo por lo que se adecua a un presupuesto normal, Permite mantener y conocer de manera objetiva el desarrollo del personal, es de fácil acceso y utilización para todos los miembros de la organización, además de ser entendible.

Las autoras Alajo S y Yáñez M (2017) definen que la evaluación de 180° es una herramienta que consiste en que un colaborador es evaluado por su jefe, compañeros de trabajo y posteriormente por los clientes o proveedores. A través de la aplicación de este tipo de evaluación, la organización le proporciona a su equipo de trabajo una adecuada herramienta de autodesarrollo. Su diferencia principal de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados.

Por otro lado, las autoras Alajo S y Yáñez M (2017) establecen que La evaluación de 360 grados, es un modelo integral del talento humano en el que todos los actores que tienen

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

25

interacción con el evaluado califican el desempeño, como lo son los grupos de interés. El sistema 360 da una opinión de quienes rodean a un colaborador sobre su desempeño dentro de la organización.

Métodos tradicionales

Método de escala

Evalúa el desempeño de los individuos mediante factores de evaluación previamente establecidos, definidos y graduados, se utiliza un formulario en el cual el eje X representa los factores de evaluación de desempeño, mientras que el eje Y representa los grados de variación de dichos factores. Este método suele incluir puntuación para cuantificar sus resultados. Ventaja, es un método sencillo, desventaja suele evaluarse de forma subjetiva (Rodríguez, 2017)

Métodos con acento en la selección de comportamientos

Se ajustan a la observación, se realiza la medición a través de frases descriptivas usualmente positivas, solo que unas determinadas describen al colaborador eficaz. El evaluador elige entre las que mejor se ajustan a la actualidad del colaborador. Su ventaja es que evita las confrontaciones y disminuye el favoritismo dentro de las mediciones, la desventaja es que el diseño es complejo, al utilizarse repetidamente suele recibirse información incompleta o errónea (Rubio, 2016).

Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos

Se basa en la existencia de determinadas situaciones que muestran un desempeño satisfactorio en un puesto de trabajo, aquí el Supervisor registra los comportamientos o incidentes del empleado o situaciones positivas que da alcance de los objetivos. Su ventaja es el aumento del grado de objetividad, aunque requiere de tiempo y esfuerzo del supervisor para estar atento a lo que sucede (Rodríguez, 2017)

Métodos basados en registros observacionales (método de investigación de campo)

Se basa en contar con un especialista donde a partir de una entrevista a los supervisores o jefes evalúan el desempeño de los colaboradores a cargo. Posteriormente, se realiza un seguimiento, donde se verifica o comprueba el desempeño de cada evaluado (Rubio, 2016).

Métodos con acento en la comparación entre sujetos o contra estándares,

Este método se basa en la comparación con pares, grupos, contra tipologías, el evaluador debe comparar a cada colaborador con todos los que están siendo evaluados en el mismo equipo. Aquí los colaboradores pueden ser clasificados, desde el primero al último. Este método suele ser poco recomendado ya que genera conflicto, una de las ventajas es el costo del tiempo y esfuerzo (Rodríguez, 2017)

Métodos Contemporáneos

Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño por competencias es una metodología que se centra en los resultados del desempeño laboral, estableciendo de una manera medible y orientando así los esfuerzos de los funcionarios al cumplimiento de las metas u objetivos establecidos. También logra mejorar la comunicación entre los superiores, dado que los convierte en orientadores más que en evaluadores. Logrando cohesionar desde el área de Talento Humano, los objetivos organizacionales y objetivos de los funcionarios en un mismo contexto, actuando como vehículo para el cambio cultural en las organizaciones. (Buitrago, 2019)

Por ello, es necesario entender a qué se refieren las competencias, existen diferentes aproximaciones al concepto, la más reciente emitida por Unesco en 2016 se refiere a ellas como: “La capacidad de poner en práctica, de forma integrada y en contextos diferentes, los conocimientos, habilidades y características de la personalidad adquiridas y/o desarrolladas. Incluye saber teórico (saber-saber), habilidades prácticas aplicativas (saber-hacer), actitudes y compromisos personales (saber-saber y saber-convivir). (Flórez, 2019)

En este sentido, algunos de los beneficios que otorga la implementación de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias son:

- Tomar decisiones de promoción y remuneración
- Determinar el cumplimiento de los objetivos de los funcionarios
- Dar retroalimentación, el grado de satisfacción y lo que debería hacer para corregirlo si es necesario
- Minimizar la subjetividad en las retroalimentaciones
- Evaluar la selección de personal y la idoneidad de las personas en cada cargo
- Determinar si se requiere intervenir el plan de capacitación

Dicho esto, para realizar una adecuada implementación de evaluación de desempeño por competencias se requiere tener un objetivo claro, identificar la razón por la cual se requiere su implementación: para incrementar la productividad de los funcionarios, si el enfoque será el de realizar terminaciones de contrato, mejorar el clima laboral, generar promociones e incentivos,

entre otros; la clara identificación del objetivo permitirá generar mediciones de acuerdo a dicha necesidad. (Navarro, 2016)

Así mismo, para un mayor compromiso de todos los implicados es muy necesario ver involucrado al Gerente General apoyando las diferentes actividades, en ocasiones se requerirá de sus intervenciones comunicacionales tanto gerenciales como con los equipos de trabajo, evidenciando su necesidad y el aporte positivo que se logrará. También pueden discutirse la entrega de bonos asociados al resultado, previo a aprobación de factibilidad del área financiera. (Navarro, 2016)

Método basado en la evolución de los objetivos establecidos

Se establecen unos objetivos o metas negociados donde se definen fechas de revisión de los resultados, una de las ventajas, es la precisión de la medición de los resultados, eliminando la subjetividad. Aquí resulta ser clave que durante el establecimiento de los objetivos sean dialogados y negociados previamente así no resulta ser al final ajenas a la propia actuación del colaborador (Rubio, 2016).

El concepto de objetivos es establecido por los autores Koontz y Wihrich (2013) donde los definen como fines principales, quiere decir: se apunta las responsabilidades globales y propias con el fin de lograr o alcanzar una meta por medio de acciones, procesos y procedimientos en un determinado periodo de tiempo (pg. 92).

La formulación de objetivos Según Ramírez (2015) puede establecerse ejecutando un análisis de efectos apoyándose en la evaluación, para la determinación de propósitos universales

y singulares, mediante la sistematización de la táctica, supervisión y monitoreo constante que conlleven al éxito del proceso (pp. 225 – 226).

Para la definición de objetivos se establecerá la metodología SMART, la cual ofrece lineamientos para la correcta redacción de estos. Se resuelve a partir de un acrónimo, para explicar el paso a paso del proceso para la definición de objetivos. SMART significa: Specific (Específico), Measurable (Medible), attainable (alcanzable), Relevant (relevante) y time bound (temporal). (Fische, et al, 2018).

- Specific (Específicos): Cada uno de los objetivos establecidos empieza con un verbo en acción y establece un resultado simple a ser cumplido en un tiempo establecido.

(Fische, et al, 2018).

- Measurable (Medible): Cada uno de los objetivos debe ser medible, por medio de indicadores cantidad, calidad, costo o tiempo empleados para alcanzar y evaluar la efectividad. (Fische, et al, 2018).

-Achievable (Alcanzable): Cada objetivo no debe ser inalcanzable pero debe presentar un reto para la organización en pro de presentar una mejora continua respecto a un tiempo determinado. (Fische, et al, 2018).

-Realistic (realista): Todos los objetivos deben ser relevantes para el establecimiento de la estrategia para que puedan ser alcanzados de manera objetiva generando un resultado significativo dentro del modelo. (Fische, et al, 2018).

- Time (Definidos en el tiempo): Los objetivos deben ser específicos con un tiempo definido para cumplir de manera asertiva con el conjunto de acciones previstas para llegar a la meta propuesta. (Fische, et al, 2018).

De acuerdo con Ramírez (2015), la administración por objetivos es un sistema empleado por los ejecutivos para afianzar el cumplimiento de las metas propuestas, ya que permite organizar su proyecto de acción en un tiempo determinado. El uso de este método requiere fases de evaluación para las actividades de todas las áreas en la compañía, que trabajen de manera sistémica, dicho proceso conduce a una evaluación que permite reconocer inconvenientes (p. 223)

Así mismo, Tomioka, Quijano & Canavesi (2014) resaltan que Peter F. Drucker (1954) estableció como método de evaluación y control del desempeño, la “administración por objetivos (APO)” o “administración por resultados”, que más tarde se convirtió en un modelo administrativo que ha sido acogido hasta la actualidad por todo tipo de organizaciones (p.89)

La administración por objetivos (APO) establece los propósitos de la empresa, hacia dónde quiere llegar, qué metas quiere alcanzar en un determinado período, dentro de su estructura se encuentran los objetivos estratégicos, operacionales y tácticos, que están clasificados en diferentes a alcanzar. También, Chiavenato (2006) indica que la administración por objetivos afirma que cada organización tiene una jerarquización de objetivos, que están clasificados en tres niveles; estratégicos, tácticos y operacionales.

Bernal (2014) determina que los objetivos estratégicos tienen un alcance de contenido amplio y general de nivel administrativo de alta dirección a nivel interno así como externo. Afirma que los objetivos tácticos son aquellas metas y estrategias que deben establecerse y organizarse en cada uno de los departamentos de la organización para lograr el objetivo principal de manera sistemática, bajo el control, verificación y asesoramiento del jefe de área con el fin de cumplirse en un tiempo determinado alineado con el cumplimiento de la planeación estratégica.

Por ello, Bernal (2014) define que los objetivos operacionales y las actividades operativas de carácter individual, tienen como tarea instrumentalizar y operacionalizar los planes tácticos en un corto plazo, además, se establecen como metas operativas, porque contribuyen con la especialización del personal en actividades específicas que mejoren su rendimiento. Estos tienen como finalidad cumplirse en un periodo corto, así los resultados y datos serán medidos y observados de acuerdo con la eficiencia y eficacia de las tareas.

Fases

Para continuar con la elaboración de modelo, de acuerdo con Cuestas (2016) y Valdés et al (2015) se mencionan las fases que deben tenerse en cuenta para el diseño y aplicación de la evaluación de desempeño:

1. Definir objetivos y resultados que se pretenden alcanzar con la implementación de este modelo. Los cuales se convertirán en los indicadores de cumplimiento.

Cuestas (2016)

2. Planeación estratégica, diseño o actualización de perfiles de cargo por competencias laborales, de acuerdo con la misión y objetivos estratégicos. Estos deben elaborarse de maneras participativas con mesas de expertos, se sugiere el modelo Delhi para ello. Los perfiles deben contener: misión del cargo, categoría ocupacional, grupo escala, competencias y comportamientos asociados a funciones y responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos del cargo (Valdés et al, 2015)
3. Diseño o actualización del modelo de evaluaciones, el cual debe permitir la mejora del desempeño, se definen diferentes clases de objetivos los cuales llegan a ser, Los objetivos de progreso, se logran identificar las necesidades de mejora y facilita la información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa. Así mismo, el enfoque criterios, método y cuestionario determina el desarrollo de la evaluación de desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el mismo. (Valdés et al, 2015)
4. Fase de implantación: Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para

facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño. Rubio (2016)

5. Fase de la aplicación: La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, entre otros. Rubio (2016)
6. Fase de desarrollo: El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad. Rubio (2016).

Finalmente, Para la automatización de este proceso, algunas empresas incorporan nuevas herramientas de software que permiten integrar la gestión de desempeño, teniendo como ventaja una gran cantidad de información disponible, permitiendo que no se vuelva un escenario de aplicaciones o mediciones únicas al año, sino una constante retroalimentación dentro de los equipos de trabajo. Ayuda a mejorar el desempeño laboral generando mayor conectividad y sinergia con los objetivos empresariales, siendo clave para el desarrollo del capital humano, pues ayuda a identificar fácilmente el personal idóneo para alcanzar las metas. (Rivero, 2019)

Administración por objetivos

Al hablar de evaluación de desempeño por objetivos, resulta necesario comprender el concepto de administración por objetivos, el cual logra acuñar Peter Drucker en 1950, usando como referentes autores como Mc Gregor, Maslow, así como la historia de la administración y el apoyo de grandes gerentes y directores; En principio Drucker indica, que la base de la administración por objetivos permite que el personal logre tener herramientas de participación para el planteamiento y aporte en las metas, motivación, junto con la autogestión, este último generado por tener claramente definido el rumbo a alcanzar. Por lo anterior, resulta primordial hacer énfasis en que si los objetivos no son bien conocidos por todo el personal, no podrán obtenerse los resultados deseados. (Hernandez, 2017)

Al entender que los objetivos deben ser controlables, se diseñan de manera cualitativa, ya sean en unidades monetarias, porcentuales o en unidades de tiempo dependiendo del enfoque que desee darse. Hay que tener claro que este tipo de implementación requiere de tiempo y no podrá empezar a ejecutarse de un momento a otro, requiere de reuniones periódicas y abrir los espacios frecuentemente para permear a todo el equipo acerca de cómo administrar la organización (Hernandez, 2011).

Lo primero que debe realizarse es organizar los objetivos corporativos, de acuerdo con las prioridades establecidas por las directivas. Se establecen por cinco años o más, estos impactan a toda la organización, contemplan varios casos contingentes previendo posibles eventualidades y son sujetos de revisión constante conforme a las necesidades. (González, 2015). Estos traducen la estrategia corporativa en planes, programas de actividades y proyecciones financieras a

mediano plazo. Los objetivos a corto plazo son planteados por el personal de niveles operativos, estos se proyectan por máximo un año, son aquellos realizados de manera cotidiana. (González, 2015)

La Alta Dirección es responsable entonces de fijar metas mensurables y concretas, en medianos, cortos y largos plazos; luego de esto debe establecerlas con cada uno de los colaboradores, y si estos tienen personal a cargo deben hacerlo de igual manera. Puede iniciarse con una fecha propuesta como punto de partida y de allí generar el acuerdo o negociación. Solicitando también el plan de trabajo a desarrollar por el funcionario a cargo, esto teniendo en cuenta todas las variables posibles. (González, 2015).

En cuanto al diseño de los objetivos la entrevista resulta de vital importancia para el proceso, debe contar con un espacio en el cual no sea interrumpido de ninguna manera, durante esta deben generar un ambiente cordial, rompiendo el hielo y evitando el nerviosismo del colaborador, no se requiere un detalle de las funciones, sino, la definición clara de las metas u objetivos, allí puede solicitar su mejoramiento, si así se requiere. En esta parte hay mucho potencial para detectar las causas de algunos problemas y generar estrategias para combatirlos. También es crucial detectar si requiere más capacitación y crear espacios para hacerlo. Por otro lado, es importante que al cierre se conozca un poco más del factor familiar, dado que puede que sea la raíz de algunos inconvenientes. (Hernandez, 2011).

Al momento de ejecutar la evaluación de desempeño basada en objetivos son: la eficiencia debe medirse de manera cuantitativa, de manera objetiva y honesta, el objetivo de aplicarla

debe ser claro, pues es para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización, mas no para humillar o dañar. (Hernandez, 2011)

Basados en lo anterior, se reconoce la importancia de la administración moderna, la cual ha sido la estructura de las organizaciones de hoy día, apoyando su crecimiento, cumplimiento y desarrollo del personal que lo integra.

Herramientas de diagnóstico organizacional

Se hace necesario explicar las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico organizacional en la Comunidad religiosa en la cual se aplicó el presente proyecto:

D.O.F.A. o F.O.D.A.

De acuerdo con Taipei & Pazmiño (2015), para poder desarrollar un análisis de la organización se debe establecer un diagnóstico situacional sobre los factores o fuerzas externas o internas que hacen parte de la organización. Por lo tanto, es necesaria, la técnica FODA, pues orienta el análisis y resolución de problemas, permite identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización. Basado en lo anterior permite gestionar y enlazar las Oportunidades y Amenazas reveladas de acuerdo con la información obtenida del contexto interno y externo (García & Cano, 2014).

El análisis matriz DOFA se utiliza como estrategia para recolectar información para obtener unos resultados del nivel de vulnerabilidad y así tomar acciones correctivas. Permite a la

empresa la prevención de los efectos de estas vulnerabilidades. Dentro de este marco permite darlas a conocer al equipo, a fin de que se logre trabajar en su mejora y contribuir así al fortalecimiento de la estructura organizacional (Ibarguen, 2019).

M.M.G.O

Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, tiene un enfoque gerencial, dirigido a las organizaciones modernas y competitivas centradas en la innovación. Este modelo puede aplicarse en todo tipo de empresa y su objetivo es detallar y manejar un análisis situacional, identificar las actividades que son ruta del cambio, mejoramiento y reconversión hacia mejores prácticas en la organización; el modelo cuenta con apartados seguimiento y comprensión del entorno, dirección Estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información. gestión de mercadeo, gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, gestión ambiental y responsabilidad social (Pérez R. et al., 2013). Para el caso de este proyecto se utilizará sólo la dimensión de Gestión Humana.

Normatividad

Respecto al sector privado en cuanto normatividad de mediciones de desempeño no es mucho lo que se ha regulado, a pesar de todos sus beneficios, este queda a libre elección de las entidades, sin embargo, es apoyo para programas de bienestar psicosocial, con adecuada retroalimentación a los funcionarios, lo cual también apoya el mejoramiento del clima organizacional, sí se desarrolla de manera adecuada.

En cuanto al código sustantivo de trabajo de Colombia “CST”, Art.62 numeral 9 (2014) enuncia que: “Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo, el deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador”.

En la ley 1010 de Colombia (2006) en la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, en su artículo 16, reza la “Suspensión de la evaluación y calificación del desempeño laboral”. Previo dictamen de la entidad promotora de salud EPS a la cual está afiliado el sujeto pasivo del acoso laboral, se suspenderá la evaluación del desempeño por el tiempo que determine el dictamen médico”. el cual desde la perspectiva organizacional lleva a plantearse en dichas situaciones permite evidenciar como un sistema de medición establecido adecuadamente funciona como soporte para responder a dichos numerales o casos similares a los que se podría exponer la comunidad religiosa o cualquier otra organización.

Metodología general

La presente consultoría es de tipo cualitativo, la investigación es descriptiva debido a que se recogen datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del tema de investigación en diversas fuentes; se obtiene información relevante, luego se analizan los resultados de manera cuidadosa donde se extrae contenido significativo y finalmente, pretende el

diseño de un sistema bajo un enfoque específico del modelo de evaluación de desempeño por objetivos (Rojas, 2015).

Así mismo, el alcance tendrá un componente cualitativo, es decir produce datos de los colaboradores de manera verbal y escrita, se identifica la empresa y las personas desde una perspectiva holística, donde se adquiere un punto de vista interno y mantiene una perspectiva analítica como observador. De igual modo, se observan los procesos de la Comunidad y las áreas sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal como los perciben los colaboradores que hacen parte de ella (Sampieri, et al, 2010).

La muestra para el desarrollo está conformada por 26 colaboradores que hacen parte de la Sede principal de la Comunidad Religiosa en Bogotá, los cuales componen las áreas de contabilidad, financiera, talento humano, seguridad y salud en el trabajo, infraestructura tecnológica, área administrativa y servicios generales. Los perfiles o cargos son Coordinador nacional de impuestos, Coordinador nacional de colegios, Coordinador nacional de fondos, Coordinador nacional activos fijos, Analista contable, Coordinador nacional talento humano, Analista talento humano, Coordinador nacional de SST, Analista SST, Auxiliar SST, Coordinador nacional infraestructura tecnológica, Conductor y mantenimiento, Auxiliar de servicios generales, Asistente de Ministro Provincial, Contador general y Recepción.

La recolección de información se lleva a cabo con entrevistas abiertas grupales e individuales, donde se definen los objetivos según su perfil de cargo, planeación estratégica corporativa y de área. Estos objetivos serán específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) y una vez reunidos los datos verbales, escritos, se integran en una base de

datos compuesta por texto y elementos visuales, la cual se analiza para determinar significados, describir y definir los objetivos desde el punto de vista de sus colaboradores; su medición se plantea por porcentaje de cumplimiento, ponderando los resultados por niveles e identificando dónde se encuentra cada colaborador (Sampieri, et al, 2010).

El presente proyecto basa la metodología de acuerdo con los postulados de Peter Drucker, el cual nos permite orientar el sistema de evaluación de desempeño por administración de objetivos.

Administración por Objetivos Peter Drucker

Tabla 1:

Administración por Objetivos Peter Drucker

FASES	DESCRIPCIÓN
Determinar o revisar los objetivos organizacionales	Los objetivos son la expresión formal de la forma en que la organización se propone cumplir la misión, por lo que es fundamental contar con el plan estratégico de la empresa el cual corresponde a misión, visión, valores y políticas internas.
Traducir los objetivos organizacionales a los empleados	Los objetivos deben ser planteados en común acuerdo entre el empleador y el colaborador siendo reconocibles en todos los niveles y conocedores de las responsabilidades del cumplimiento de estos.
Estimular la participación de los empleados en la	Este enfoque aumenta la implicación y el compromiso para determinar y cumplir los objetivos planteados por colaborador y empresa. Este proceso participativo

determinación de los objetivos	garantiza que los objetivos personales con respecto a los objetivos generales del equipo, los objetivos del departamento, los objetivos de la unidad de negocios y, en última instancia, los objetivos de la organización queden claros.
Monitorear el progreso	Al plantear objetivos SMART que se puedan medir, se debe promover un camino claro con suficientes momentos de evaluación para que el crecimiento y el desarrollo se puedan monitorear con precisión
Evaluar y premiar logros	La gestión por objetivos trata sobre el por qué, cuándo y cómo se pueden lograr los objetivos. Los empleados son evaluados y recompensados por sus logros en relación con las metas y objetivos establecidos.

Fuente: Mulder (2010).

Fases Metodológicas

Tabla 2

Fases metodológicas

ETAPA CONSULTORÍA	HERRAMIENTA	ALCANCE
Diagnóstico situación actual empresarial (interno/externo)	Análisis DOFA (ver anexo 3)	Identificar aquellos debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y orientadas a la gestión de talento y desempeño de la Comunidad religiosa sede Bogotá.

	Modelo MMGO	Para el alcance del modelo MMGO se hace uso del componente de gestión humana, puesto que los otros componentes no son útiles para la investigación realizada.
Planificación del proceso de evaluación	Grupo focales	<p>Solicitud de aprobaciones para aplicación del proyecto</p> <p>Población para evaluar</p> <p>Criterio de medición por objetivos</p> <p>Autoevaluación-evaluación jefe inmediato</p> <p>Periodo de evaluación</p> <p>Discriminación del desempeño (escala de resultados)</p>
Diseño Método basado en la evolución de los objetivos establecidos	<p>Reunión sensibilización</p> <p>Entrevistas individuales y grupales</p> <p>Formato formulado</p>	<p>Explicación de modelo de desempeño laboral dirigido a 16 colaboradores.</p> <p>Diseño formato de evaluación desempeño laboral</p> <p>Definición de objetivos con Directivos y colaboradores (17 evaluaciones en total, ver Anexo 4)</p> <p>Revisión y ajuste de objetivos generados por los colaboradores (17 entrevistas)</p> <p>Aprobación de los objetivos por parte de la Dirección</p> <p>Desarrollo manual de medición de desempeño laboral (ver Anexo 5)</p>

	Validación de experto	Revisión de expertos de documentos formato de evaluación y manual del evaluador (ver Anexo 6)
Presentación de propuesta	Reunión final	Entrega del sistema de evaluación desempeño laboral a representante del área Talento humano (Figura 1).
Recomendación para lograr un sistema de evaluación de desempeño estratégico	Interna corporativa	Plan comunicacional formal del sistema de evaluación Proceso formativo del sistema evaluación y herramientas de ejecución (ej.: como hacer una entrevista eficaz)

Fuente: elaboración propia

Presentación de resultados

Al contar con la aprobación de la Dirección de la Comunidad, sobre la oportunidad de indagar en las necesidades estratégicas de la comunidad y generar una propuesta, se procede a dar apertura a la reunión con el Coordinador de Talento Humano. En esta reunión se presentan los tres integrantes del grupo, se explica la metodología diagnóstica y se indaga a grandes rasgos la estructura organizacional y necesidades que bajo la percepción del área se desean abordar.

La propuesta se soporta en los diagnósticos realizados a La Comunidad apoyados por el área de Talento Humano (ver anexo 2). Donde las herramientas utilizadas fueron: DOFA (ver anexo 3), MMGO (Figura 1) y Entrevistas, en cual se resalta:

Como resultados del DOFA (ver anexo 3), se detecta como oportunidad, reforzar la estructuración y crecimiento del área de Talento Humano, teniendo en cuenta que fue creada hace aproximadamente 6 años, en el cual se ha logrado implementar varios procesos en pro de la Comunidad y sus funcionarios, ayudando a posicionar un poco más la trayectoria con la que ya cuenta la organización. Por lo anterior, se detecta la necesidad que el área comience a aportar al cumplimiento de la estrategia corporativa, inicialmente de la sede principal y posteriormente a nivel nacional.

Uno de los procesos que a la fecha no se ha implementado ni dado directrices desde la sede principal de la comunidad a las Obras a nivel nacional, es un sistema de evaluación de desempeño, generando una oportunidad para el área y así apoyar a la Dirección en la generación de programas de capacitación y desarrollo a los colaboradores, basados en los resultados obtenidos, guiándonos también en la unificación de esfuerzos basados en la estrategia corporativa, afianzando el conocimiento de los objetivos en cada uno de los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

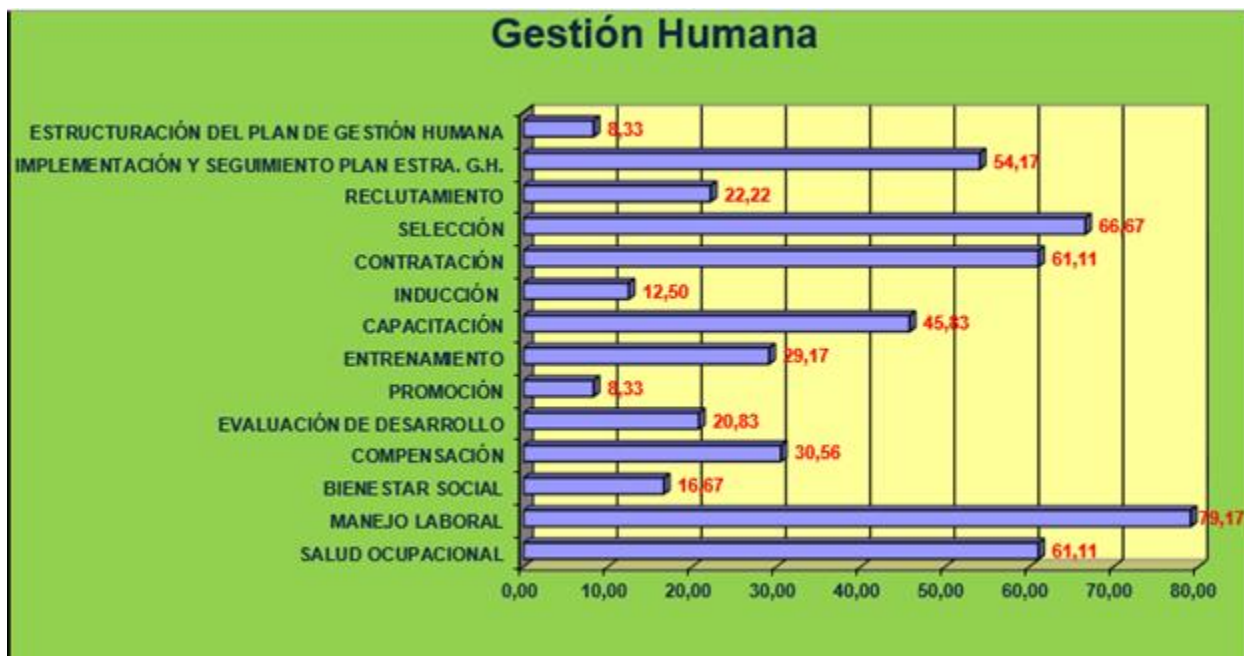
Como amenazas se detecta que la gran cantidad de requerimientos de los entes de control de entidades sin ánimo de lucro ha forzado a la Comunidad a incrementar la planta de personal y mejorar el sistema financiero y de nómina para la consolidación de la información a nivel nacional.

En cuanto a la herramienta de diagnóstico MMGO Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), fue una herramienta de análisis situacional que permite explorar y contar con un diagnóstico profundo de los procesos que componen la gestión del talento humano dentro de la Comunidad religiosa, específicamente en la sede principal de la ciudad de Bogotá, por lo que permite sistemáticamente identificar cuál de estos procesos debe promover el cambio e innovación en la gestión del talento de la sede principal de La Comunidad.

La aplicación del MMGO (Figura 1) se centró en el componente N°8 el cual refiere a la Gestión Humana donde se evalúan cada uno de los procesos que la componen. A continuación, (Figura 1) se evidencian los resultados obtenidos:

Figura 1

Resultados del MMGO de la Comunidad



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar (Figura 1) esta herramienta permite visualizar el comportamiento que ha tenido la comunidad en los procesos de la gestión humana:

Estructuración del plan de gestión humana obtuvo un porcentaje del 8,33 %, este valor resulta ser bajo entendiendo que la estructura del área lo componen el Coordinador de talento humano y el Analista de Talento humano, sus funciones están limitadas al desarrollo de lo mínimo requerido, selección, contratación, procesos disciplinarios. Este resultado es coherente con el diagnóstico DOFA (ver anexo 3), el cual resalta una necesidad de contar con una mayor planta de personal para el área.

Implementación y seguimiento del plan estratégico de la gestión humana; el porcentaje obtenido fue del 54,7 %; el área conformada por dos posiciones, tienen claras sus funciones y de la mano, el desarrollo de actividades y trabajo multidisciplinario con otras áreas de la sede principal, que permiten cumplir con aquella misión y visión, estrategia principal que se debe asumir, aportar y cumplir.

Reclutamiento obtuvo un resultado del 22,22 % , y Selección el resultado obtenido fue del 66.67 %, este porcentaje está representado por la gestión del área de talento humano (la cual cuenta con 6 años desde su creación), el proceso de reclutamiento y selección no cuenta con fuentes internas y externas de recepción de hojas de vida, la búsqueda de candidato se inicia a partir de una requisición de personal el cual emite el área que requiere cubrir la vacante, la base de búsqueda es el perfil y manual de funciones. en cuanto a la selección de personal resulta ser un poco más robusta en cuanto a la metodología, validación de antecedentes y exámenes médicos como criterios de contratación y vinculación

Contratación tuvo un porcentaje de 61,11 %; si bien, los procesos del área son apoyados por dos profesionales, este proceso de contratación resulta ser uno de los más claros en su proceder, ya que cuenta con asesores externos que aportan al adecuado manejo de los contratos laborales respecto a la naturaleza del cargo y de las funciones que se tienen empleadas dentro del perfil solicitado.

El proceso de inducción obtuvo un porcentaje del 12,50 %, al ingreso del personal el Analista suele dirigir la inducción general corporativa donde resalta lo mínimo definido por la comunidad Historia, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones, su porcentaje resulta ser

bajo; puesto que, no se tiene establecida una dinámica sistematizada para desarrollar una inducción del cargo y actividades puntuales, esta depende de cada área de la sede principal.

El proceso de capacitación obtuvo un 45,83%, puesto que se manejan programas de manera informal, sin existir documentación ni planeación para ello, aun cuando se realiza a todos los colaboradores para ingresar actualmente. Adicionalmente, se evidencia una mejoría en el conocimiento de los ERP implementados; sin embargo, no existe una forma de medirlo cuantitativamente.

En cuanto a programas de entrenamiento con un 20,83%, no existe de manera estructurada ni medible una identificación de necesidades ni evaluaciones para poderlo plantear a nivel nacional ni a nivel de la Comunidad.

Promoción obtuvo un 8,33%, se evidencia que en ocasiones se tiene en cuenta al personal interno para ocupar las vacantes disponibles; sin embargo, no se encuentra documentado ni en un programa establecido para realizar una forma estándar de hacerlo.

Evaluación de desarrollo con un 8,33%, se identifica que dentro de la comunidad no se valoran los méritos de los colaboradores, ni existen evaluaciones de desempeño implementadas de manera formal. Aun así, en la actualidad cada área está en libertad de medir su gestión por medio de indicadores.

Respecto a la compensación se obtiene un 30,56% pues no existen criterios homogéneos ni parámetros claros para asignar salario a los colaboradores, tampoco indicadores de gestión que puedan aportar al proceso de talento humano. Sin embargo, cuentan con un software de nómina

que les permite dar cumplimiento a la normatividad legal y disminuir la carga operativa reduciendo también el margen de error.

El bienestar social con un 16,67% donde se evidencia la ejecución de actividades aisladas dependiendo de las fechas del año; sin embargo, no existe un estudio de las necesidades de los colaboradores, ni socio-demográfico, medición de intereses personales, laborales para así aplicarlo de acuerdo a la necesidad.

Dados los resultados obtenidos se toman como referente las oportunidades planteadas en el diagnóstico, el cual se concluye que resulta ser prioritario definir un sistema de evaluación de desempeño que permita a la Comunidad identificar y guiar de manera medible el crecimiento en cuanto al personal, autogestión y cumplimiento de aquellas metas u objetivos en la sede principal. Es así, como se propone la construcción de este sistema acorde a la dinámica y estructura de la Comunidad.

Parte del proceso inicial se desarrolla socializando la metodología a trabajar con todo el personal de la sede principal, siendo intencionales en explicar el propósito del sistema de evaluación de desempeño, el porqué, cómo diseñar un objetivo bajo la metodología SMART, nivel organizacional al que pertenecen; siendo lo anterior estratégicamente necesario para construir aquellos objetivos por cargo (ver anexo 4). Posteriormente, se redactaron con los colaboradores a través de la entrevista dichos objetivos con apoyo de los perfiles de cargo. Para así proceder con la respectiva revisión, validación y ajuste con cada jefe inmediato.

Con lo evidenciado durante cada proceso se procede a elaborar el manual de la evaluación de desempeño, el cual fue compartido junto con el formato de evaluación de experto (ver anexo 6), apoyado por jefe de Desarrollo y Capital Humano, quien tiene conocimiento en la aplicación de este tipo de baterías, quien la calificó satisfactoriamente e hizo algunas recomendaciones en cuanto a redacción de los objetivos, y la vigencia de aplicación en caso de promociones de cargo.

Finalmente, durante la reunión de entrega a las Directivas y al área de Talento Humano se hicieron algunas recomendaciones sobre la aplicación de la metodología de forma adecuada.

Propuesta de intervención

En la presente propuesta se plantea la elaboración de un modelo de evaluación de desempeño para la Comunidad religiosa católica, con sede principal en la ciudad de Bogotá, el cual surge de la necesidad de aportar a la estrategia corporativa identificada a partir de herramientas diagnósticas como el DOFA (ver anexo 3) direccionado al área de Talento Humano, la aplicación del instrumento MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, Figura 1) y una entrevista realizada al Coordinador de Talento Humano (ver anexo 2).

El área de Talento Humano contribuye con el cumplimiento de la misionalidad de la Institución, apoyados en diferentes mecanismos, uno de ellos es la Evaluación de desempeño, la cual a la fecha no ha sido implementada ni direccionada desde la sede principal para las diferentes obras a nivel nacional.

Una de las metodologías utilizadas para intervenir la evaluación de desempeño a los funcionarios y al mismo tiempo, gestionar el cumplimiento de las metas corporativas, es la evaluación de desempeño por objetivos. La cual apoya y se soporta en una de las oportunidades de desarrollo según el diagnóstico realizado.

En concordancia con Drucker, La administración por objetivos (APO) establece los propósitos de la empresa, hacia dónde quiere llegar, qué metas quiere alcanzar en un determinado período, dentro de su estructura se encuentran los objetivos estratégicos, operacionales y tácticos, que están clasificados para diferentes alcances. También, Chiavenato (2006), resalta que, si los objetivos no son bien conocidos por todo el personal, no podrán obtenerse los resultados deseados. (Hernandez, 2017)

Por lo anterior, se elabora el instrumento de evaluación de desempeño en un documento Excel (Anexo 4), el cual contiene unas instrucciones iniciales de desarrollo, en la segunda pestaña del archivo se evidencia las posiciones y su nivel estratégico; así mismo, se encuentran descritos los objetivos del cargo agrupados en apoyo operativo, administrativos-tácticos y estratégicos. Igualmente, el archivo Excel está parametrizado de tal modo que los resultados que se obtienen se clasifican de acuerdo con las escalas establecidas.

Como apoyo del instrumento de evaluación, se diseña el Manual de medición desempeño laboral (Anexo 5), con el propósito de suministrar a todos los niveles de la organización una guía para la aplicación del instrumento de Evaluación de desempeño, definiendo los criterios de medición para ponderar cuantitativamente el nivel de cumplimiento de cada colaborador, con el

fin de promover de forma sistemática y objetiva planes de acción estratégicos relacionados con la gestión.

Conclusiones

Entendiendo la complejidad de la aplicación de un modelo en una entidad como la Comunidad, la cual cuenta con 47 sedes a nivel nacional, diferentes perfiles del personal encargado del Talento Humano, y la independencia con la que cuenta cada director en las decisiones de la Institución que maneja, se determina la aplicación como punto de partida en la sede principal. De igual manera, el sistema de evaluación de desempeño definido queda a disposición de la comunidad para ampliar el sistema a nivel nacional.

Para el sistema de evaluación de desempeño se planea utilizar el enfoque de 90°, ya que es recomendable por su estructura organizacional horizontal poco amplia. Adicionalmente, verificando los perfiles de cargo, se evidencia que, al no manejar los cargos por competencias junto con la necesidad de afianzar el cumplimiento de los objetivos de la comunidad, se elige la evaluación de desempeño por objetivos basada en la teoría acuñada por Peter Drucker de Administración por Objetivos ya que estos llegan a ser medibles de manera cuantitativa y controlables en periodos de tiempo establecidos por la Comunidad religiosa, aun así este modelo permite que los colaboradores logren tener las herramientas de participación para el planteamiento de metas y motivación por alcanzarlas. Es así como fuerza a los directivos a tener clara su estrategia u objetivos corporativos, ya que sin ellos y sin su debida comunicación sus colaboradores difícilmente se enfocarán en su misión y visión institucional.

Al contar con un sistema de evaluación de desempeño permite formar una cultura encaminada a contribuir a la estrategia de la comunidad a través de unos objetivos corporativos, misión y visión más enfocada a la permanencia de su economía principal; así mismo, sus colaboradores fomentan su pensamiento y acción en definir sus metas como profesionales, metas de área evitando, que estos mismos sean impuestos por la comunidad, si no, permitiendo la motivación, nuevos planteamientos y autogestión de metas u objetivos por los colaboradores.

Recomendaciones

Posterior a la medición a la cual esta propuesta no tiene alcance, se realizarán las siguientes recomendaciones para ser tenidas en cuenta al momento de emplear el sistema de medición de desempeño laboral.

Dentro de los encuentros suministrados con los colaboradores a nivel operativo, táctico y estratégico, se resaltó el cambio de la Dirección de la sede principal de la Comunidad religiosa, esto trajo consigo que se detuviera en su momento la construcción de la estrategia, misión, visión corporativa, teniendo en cuenta que dentro de la consultoría ya estaban realizando empalme de una Dirección a otra, será clave que exista una alineación y continuidad del planteamiento de esta estrategia, así como la comunicación formal a todos sus colaboradores a todo nivel estratégico, táctico y operativo.

Considerando que cada año surgen nuevos retos, ajuste de funciones por cargo, nuevos intereses dentro de la comunidad, será importante que la coordinación del área de talento humano lidere la revisión constante del manual de perfil y funciones e instrumento de medición

por cargo, lo anterior invita a medir lo requerido y a contar con datos exactos que contribuyan a planes de acción corporativos e individuales.

Se sugiere armonizar los manuales de procesos y procedimientos de la organización o documentos que hagan sus veces, ya que resulta ser necesario para la definición de objetivos estratégicos individuales, por área, y de la comunidad.

Es importante mencionar que la evaluación de desempeño únicamente será posible si se cuenta con el documento de diagnóstico de las cargas laborales y un manual específico de funciones actualizado y acorde con las asignaciones que realmente tiene el personal. De lo contrario, el Sistema de Evaluación de Desempeño no responderá a las necesidades, expectativas y fortalecimiento de competencias funcionales y comportamentales del personal.

Es necesario generar una campaña de socialización y concientización que permita alinear a todos los equipos frente al sistema de evaluación de desempeño laboral. Así mismo, diseñar un plan de capacitación para el personal sujeto de evaluación, así como al jefe evaluador, de tal manera que se conozca la aplicación adecuada del instrumento, los alcances, objetivos y justificaciones del sistema de evaluación.

El sistema de evaluación de desempeño debe plantear claramente cuál será el alcance definitivo, considerando la normatividad laboral vigente, en temas relacionados a causales para la terminación de contrato por justa causa. Así mismo, el alcance del sistema de evaluación puede ser insumo para la gestión de un plan de compensación y/o promoción interna.

Se recomienda generar posterior a la medición, planes de acción para aquellos colaboradores que de manera individual o general no cumplen las expectativas o se encuentren por debajo de la meta establecida. como, por ejemplo, formaciones internas o externas, actividades que inviten al hábito o cambio de comportamiento.

Al tener claridad de la aplicación del sistema de evaluación de desempeño laboral se deberá considerar una metodología de medición diferente o adicional para los cargos estratégicos, siendo estos objetivos, distintos a los asignados para los cargos tácticos-administrativos y operativos, debido a que el nivel de responsabilidad y cumplimiento de la estrategia corporativa de la comunidad será mayor.

La sede principal de la comunidad religiosa será el piloto que permite identificar las variables y metodología adecuada para implementar en otras sedes. Por lo que posterior a la aplicación, se deben generar las modificaciones correspondientes, en relación con la estructura, alcance, actualización o diseño de objetivos que faciliten el éxito de aplicaciones futuras del sistema de evaluación de desempeño.

Presentación del Equipo Consultor

A continuación, presentamos los roles y responsabilidades del equipo consultor para la ejecución del contrato.

Consultora: Ivon Carolina Mosquera Palomino

Contadora pública con experiencia de 7 años en áreas de Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo, apoyo en procesos de implementación y parametrización de Erp, conocimiento en derecho laboral, liquidación de nómina, prestaciones sociales y reportes a entes de control como la Dian y Ugpp. Apoyo en procesos de capacitación y reinducción de los temas antes mencionados. Generación de estrategias para la consolidación de áreas de Talento Humano y mejora continua, unificación de criterios y cumplimiento de la normativa legal.

Consultor: Cristian Santiago Quecán Herrera

Administrador de empresas con experiencia en todos los procesos y procedimientos relacionados con la gestión y administración de los recursos humanos en cada una de sus respectivas etapas; reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, desempeño y remuneración del personal en sus respectivos puestos de trabajo, en la implementación y reestructuración del sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Profesional con capacidad de análisis, comunicación asertiva, actitud de servicio, flexibilidad y proactividad enfocado al compromiso de la planeación, organización, dirección, control, a la mejora continua y a la consecución de buenos resultados.

Consultora: Tania Yisela Nieto Charry

Psicóloga con 5 años de experiencia en procesos de formación, desarrollo de competencias organizacionales y funcionales, diseño e implementación de programas de entrenamiento por cargo y nivel funcional, Manejo de herramientas virtuales para el cumplimiento de planes

anuales de formación, Manejo de evaluación de desempeño y desarrollo de planes individuales para empresas del sector retail y oil & gas.

Tutor académico: Myriam Sosa Espinosa

Formación:

- Doctorado en Administración de Empresas. (En curso) Pontificia Universidad Católica de Argentina en convenio con la Universidad Santo Tomás de Colombia.
- Maestría en Administración de personal. Universidad de Guanajuato, de la ciudad de Guanajuato, México. Titulación por excelencia académica. (2009).
- Especialista en Psicología de las Organizaciones. Universidad Católica de Colombia, Bogotá (2005).
- Psicóloga. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, de Tunja, (Abril de 2003).

Últimas Experiencias

- Institución: Universidad Santo Tomás, programa: Administración de Empresas, Bogotá.
Cargo: Docente-investigadora. Adicional coordinadora de egresados y coordinadora del

área de talento humano. Tiempo laborado: actual y desde agosto 3 de 2009 Jefe

Inmediato actual: Dr. Mauricio Novoa Tel. 57- 5878797 ext.3382

- En Postgrado: Programas: Especialización en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud. Actual y a partir de 2017

- Institución: Universidad de los Andes, programa de psicología Cargo: Docente de cátedra: supervisora de prácticas Tiempo laborado: Actual y desde Enero 2019

Directora: Dra. Liliana Moreno, tel. 3394949 ext. 2577

- Institución: Universidad Nacional de Colombia. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Cargo: Docente Ocasional.

Tiempo laborado: Desde enero de 2018 a marzo de 2019

Directora: Dra. Liliana Alejandra Chicaiza. Tel. 57-13165000 Ext. 12344-12312

Referencias Bibliográficas

- Alajo S y Yáñez M (2017) Modelo de Evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del Cantón Iatacunga. Proyecto de investigación Universidad técnica de Cotopaxi. Ecuador 2017 Disponible en <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3863/1/T-UTC-0404.pdf>
- Arce L. Como lograr definir objetivos corporativos y estrategias empresariales (2010). Revista Científica Perspectivas -Universidad Católica Boliviana San Pablo. tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Bernal C. (2014). Introducción a la administración de las organizaciones, enfoque global e integral. (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Buitrago, E, & Rubio N. (2019). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa Tsion Consultoría e Ingeniería*. Tesis de Especialización. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C. Disponible en: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6127/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Comunidad Católica Colombiana, mayo 2021. Informe de Gestión área de Bienes y Servicios.
- Comunidad Católica, Entrevista Coordinador Talento Humano y de Bienes y Servicios. Entrevistado por estudiantes de Maestría en Gestión de Talento Humano. abril, 2021. Comunicación personal, documentada en acta.

Colegio de la Comunidad Tuluá, página web, abril 2021. Tomado de:

<https://www.colegiosanfranciscotulua.edu.co/>

Código sustantivo de trabajo de Colombia “CST” (2014) Disponible en:

https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/CODIGO-SUSTANTIVO-DEL-TRABAJO-DECRETO-LEY-2663-DE-1950-16_10_2014.pdf

Cuestas, A. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la

empresa. Revista de Ingeniería Industrial Scielo. Vl. 39 No 1. Tomado

de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815->

[59362018000100004&script=sci_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100004&script=sci_arttext&tlng=en)

Fische, R., Ferrerira, M., Fernandez, M y Tassara, F. (2018). Modelo SMART de gestión por

objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores. Eje Temático del Trabajo 4.

Planificación estratégica en Instituciones Universitarias. Disponible en:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190944/301_00012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores Mendoza, R. L. y Cervantes Penagos, M. Á. (2019). Evaluación del desempeño del

Gobierno Corporativo. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/124949?page=11> Guatán, A., Torres K. y Ollague J. (2019).

La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios 2 factores.

Universidad Técnica de Machala. N 6. Disponible en:

<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

García L., T. & Cano F., M. (2014). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Obtenido de

<http://www.munizlaw.com/Productos/Alerta-Legal/Comer-ext/2014/fodalectura.pdf>

Hernandez S. (2011). Introducción a la Administración . Editorial Mc, Mexico. Graw Hill. Tomado

de: <http://cucjonline.com/biblioteca/files/original/53ee8e0f2c817dd1d840d53f6dff9dcd.pdf>

Hernandez S. (2017) Historia del pensamiento administrativo. Editorial Pearson tomado de:

http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia_Pensamiento_Administrativo_2017/pdf/S07.pdf

Iturralde, J. (2010). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus de la ciudad de ammbto en el año 2010. Universidad Tecnica de ambato, Disponible en:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Koontz, H. Weihrich, A. (2013). Elementos de la administración: Un enfoque internacional y de innovación (3era ed.). México: Programas Educativos S.A.

Ibarguen, Y., Rueda L., Garcia A. (2019). Análisis de la estructura organizacional del consultorio Innovadental a partir de la matriz DOFA. Revista Ploutos, 9, pp 1- 19. Recuperado de

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/2645/2085>

Leyva, C. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. La HaBana: Editorial

Universitaria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/>

lib/utmachalasp/reader.action?docID=4 946042&query=evaluacion%252Bde%252Bdesempe%2525C3%2525B1o

Ley 1010 de Colombia (2006), Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Matabanchoy, S., Álvarez, K., y Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y salud*, 176-187. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-71072019000200176&script=sci_abstract&tlng=es

Montoya A., Alveiro C., Saavedra B. & Ramiro M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, V 2 (2), p 1-20. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1126/1/EL%20RECURSO%20HUMANO%20COMO%20ELEMENTO%20FUNDAMENTAL%20PARA%20LA%20%20GESTION%20DE%20%20CALIDAD%20Y%20LA%20COMPETITIVIDAD%20ORGANIZ.pdf>

Mulder, P. (2010). *Administración por Objetivos*. Recuperado junio 22 de toolshero:

<https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>

Navarro R. S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Sebastián Navarro Rojo.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/68537?page=2>

Orden de Frailes en Colombia, abril 2021.

Parra, M. (2020). Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/>

Pérez M, (2020). Evaluación de Desempeño: Una Herramienta en la Gestión de Talento Humano. Universidad Fermín Toro. V 1. Tomado de: https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerencia/issue/view/gerentia2020_1/52 P. 259

Pérez, R., Nieto M., Velásquez C., Castellanos G., Garzón G., Vargas H., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S., López L., Vidal A., y López De Mesa J. (2013). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). Universidad EAN. Libro: 624 p. ISBN 958-8153-61-2. Disponible en: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/librosimpresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacionalmmgo>

Pérez, R.; Leyva C.; Bajuelo, A.; & Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. Revista Correo Científico, 19 (4). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812015000400013

Ramirez, K. (2017) Tesis para obtener el título de profesional de licenciada en administración. Escuela profesional de administración. Tomado de:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3324/Ramirez_RKS.pdf?sequence=1&isAllowed=yRivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias

actuales. Revista Archivo Médico de Camagüey. v.23 (2). Disponible en:

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

Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. Revista Electrónica de Veterinaria, vol. 16, núm. 1, 2015, pp. 1-14. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

Rodríguez, I. (2017). Evaluación del Desempeño. ICADE Businnes school. P. 1-148 Disponible en:
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rubio, S. (2016). Recursos humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Editorial Octaedro, S.L.

Ramírez, C. (2015). Administración, teorías y enfoques. Lima: Macro EIRL

Rios, R. (2015). Modelo de evaluación de desempeño. Guayaquil: Primera Edición, Editorial Educarion

Rubió, T. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las Organizaciones (Primera ed.). Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/detail.action?docID=4824323&query=administraci%C3%B3n+de+re+cursos+humanos>

Sánchez, J.; Pizarro, I.; Alvarez, A.; Castillo, M.; & Alfaro, M. (2017). Auditoría a procesos de compensación en empresas de una economía emergente. Revista ENIAC PESQUISA, 6(2), 247-270. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230912>

Sanchez, Y. (2020). Evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones. Recuperado el 16 junio 2021. Tomado de <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

Sampiar, R., Collado, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. Quinta editorial. Disponible en: <file:///C:/Users/tania.nieto.LOFS/Downloads/Herna%CC%81ndez-Ferna%CC%81ndez-Baptista-2010-Metodologia-de-la-Investigacion-5ta-edicion.pdf>

Valdes, M., Garza R., Perez, I. Ge M. y Chavez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. Revista de Ingeniería Industrial Scielo. VI. 36 No 1. Tomado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006

Taibe Y., J.F. & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. Revista Publicando Vol. 2, Num. 3.

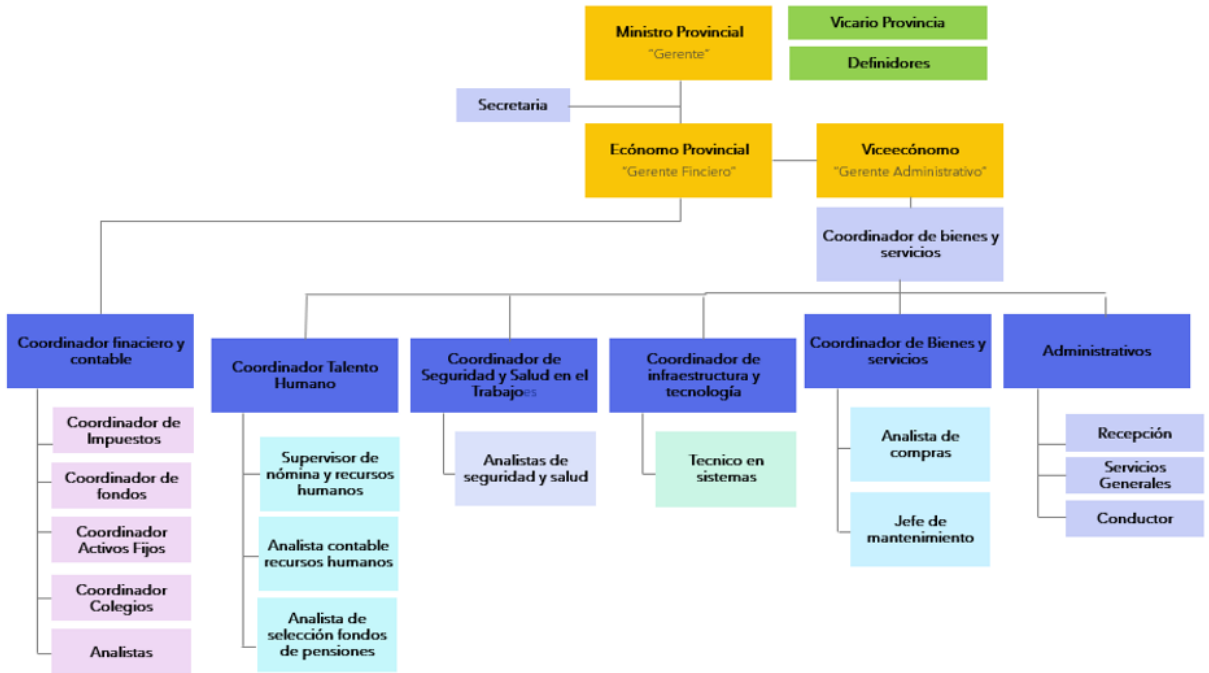
Tomioka, Quijano y Canavesi (2014). Gestión de sistemas educativos con calidad Recuperadode:<https://books.google.com.pe/books?id=PJ6CBgAAQBAJ&pg=PA89&dq=la+administraci%C3%B3n+por+objetivos+en+relacion+a+la+productividad&>

hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs6pqTgNnMAhXF7CYKHVP_CV44ChDoAQ
g_MAY#v=onepage&q=la%20administraci%C3%B3n%20por%20objetivos
%20en%20relacion%20a%20la%20productividad&f=false

Anexos

Anexo 1,

Gráfico 1: Organigrama



Fuente: Comunidad Franciscana

Anexo 2, Entrevista de coordinadores

ACTA N° 1

En la ciudad de BOGOTÁ, siendo las 11:00 am del día 11 de abril 2021, se reúnen de manera presencial el Coordinador de bienes y servicios (**C.B.S.**), Coordinador de Talento Humano (**C.T.H**) y Consultores de la Universidad Santo Tomás (Estudiantes de Maestría GTH). Por el objetivo de realizar un diagnóstico del área de Talento Humano de la Comunidad Franciscana Provincia de la Santa Fe.

Participantes

- Cristhian Camilo Cuevas
- Diego Fernando Cañón
- Ivon Mosquera
- Cristian Quecan
- Tania Nieto

Orden del día

1. Claridad del motivo de reunión
2. Desarrollo de la entrevista
3. Planteamiento del diagnóstico DOFA
4. Lectura final
5. Firma y cierre de reunión

Desarrollo de la reunión

1. Se realiza entrevista al Coordinador de Talento Humano y su superior jerárquico Coordinador de bienes y servicios para identificar así generar un diagnóstico al área de Talento Humano de La Comunidad Franciscana Provincia de la Santa Fe del Economato Provincial y estructura a nivel nacional.

1. ¿Cuáles son los perfiles de los encargados de talento humano a nivel nacional?

R/. (**C.T.H**) En algunos colegios los encargados de talento humano son psicólogos y ostentan el cargo de directores o coordinadores de Talento Humano, eso depende de qué tan grande es el colegio. En algunos con menor cantidad de estudiantes y de planta de personal, existen contadores y administradores que apoyan dicha gestión, pero también apoyan áreas contables, de tesorería, o de atención a padres de familia cuando así se requiere.

(**C.T.H**) Ya para Casas pequeñas donde viven los Frailes, casas de formación sacerdotal o la casa de encuentros y convivencia, dado su tamaño, el contador regional es el encargado de realizar la nómina y la seguridad social, en algunas ciudades el de talento humano del colegio lo apoya, en otros no, todo depende de la estructura de cada una de ellas.

2. ¿En qué ciudades tiene presencia la Comunidad Franciscana y cuántas sedes tiene?

(C.B.S.) Nosotros le llamamos a las “sedes” Presencias, tenemos presencia casi que en las ciudades principales: Cali, Ibagué, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Puerto Colombia, Santa Marta, Tunja, Bogotá, Ubaté, Villavicencio, Armenia, Pereira y Manizales. Son aproximadamente 48 Presencias.

Dado que cada Presencia tiene independencia económica y directiva, para que nos entiendan mejor pueden entenderlas como una “Obra”, cada uno tiene una misión determinada, con independencia en toma de decisiones, pero si requieren apoyo del Economato Provincial este se los otorga.

3. ¿Qué ejes centrales interviene el área de Talento Humano?

(C.T.H) Puesto que el área es relativamente nueva en la Comunidad, ya que fue creada hace seis años, por las necesidades que van surgiendo para las entidades sin ánimo de lucro, de reportar información exógena, la sistematización, los derechos laborales y cumplir con toda la normatividad vigente, la verdad es que se abordan algunos procesos. No todos los que quisiéramos, pero estamos trabajando en ello para hacer del área una que cumpla con todos los procesos de una empresa consolidada.

Por el momento se manejan temas de liquidación de nómina, se logró implementar un sistema que controla mucho más a nivel nacional y en la “nube” toda la información, ayudando a la Comunidad a prevenir sanciones y a dar cumplimiento con el Código sustantivo y todo lo que la ley indica. También se logró unificar la seguridad social en un mismo aplicativo. Se están depurando deudas presuntas y reales de los fondos de pensiones, que como comprenderán la antigüedad de la comunidad, y la amplitud a nivel nacional es bastante compleja de mitigar.

(C.B.S.) La Comunidad llegó a Colombia con los españoles, los fondos de pensiones requieren información de 1985 a la fecha y antiguamente los sistemas de pago de seguridad social eran muy rústicos y manuales.

(C.T.H) Se manejan procesos disciplinarios, se cuenta con un área jurídica que nos apoya para dar solución a temas legales, y a todo lo que tiene que ver con docentes y su normatividad especial. Se hacen capacitaciones del sistema y de temas laborales. Actualmente por la pandemia nuestra planta en Bogotá se ha reducido a dos personas. Y antiguamente la seguridad y salud en el trabajo se manejaba desde el área, lleva tres años de manera independiente. Y creería que hasta el momento no se ha logrado implementar más. Estamos en proceso de mejora continua, pero hasta allí se ha llegado.

4. ¿Tienen estructurado el tema de bienestar?

(C.T.H) Se implementó en 2019 por primera vez la batería de riesgo psicosocial, no alcanzamos a elaborar el plan de acción, por algunos cambios administrativos que se dieron. A la fecha no hay programa establecido ni en el Economato ni de manera general a nivel nacional. Los Frailes apoyan por ejemplo aquí en el Economato con temas educativos, porque se direccionan muchos temas y se requiere, a nivel nacional se evidencia que cuando hay calamidades domésticas apoyan, pero de manera estructurada no. Este tipo de apoyos surgen desde la Dirección de los Frailes que en general son quienes aprueban todas las decisiones.

5. ¿Cuánto tiempo llevan ustedes trabajando para la Comunidad?

(C.T.H) Dos años, pero uno como Coordinador, anteriormente era Analista de nómina.

(C.B.S.) Cuatro años, uno de ellos como asesor externo.

6. ¿En los seis años de conformación del área de Talento Humano cuántos coordinadores han tenido?

(C.B.S.) Cuatro personas, el perfil que requiere la Comunidad al ser tan grande ha sido complejo de adaptar, por la diversidad de temas y estructura diferencial de la Comunidad.

7. ¿La Comunidad cuenta con un plan estratégico establecido?

(C.B.S.) Los Colegios cuentan con misión, visión y valores, al igual que las casas que en general es apoyar la calidad de vida de los agremiados, es decir los Frailes. Y el Economato que es apoyar a todas las presencias para en conjunto puedan unificarse criterios, dar lineamientos para así responder de manera adecuada los requerimientos tributarios, laborales, comerciales y legales en general.

8. ¿Cuentan con políticas salariales y realizan evaluaciones de desempeño?

(C.T.H). No hasta la fecha, es uno de los pendientes que tenemos, pues en el día a día de un requerimiento y otro y la estandarización de temas legales, se nos ha retrasado el tema. Esperamos poderlo cubrir pronto.

9. ¿Qué tanto los afectó la pandemia?

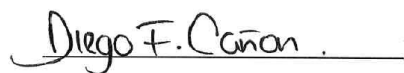
(C.B.S.) Se intentó mantener la planta lo más posible, pero la disminución de ingresos a lo largo del año nos comenzó a obligar a terminar contratos, pasamos de 800 funcionarios aproximadamente a nivel nacional a contar con 600. Sí nos golpeó bastante.

2. Desarrollo DOFA

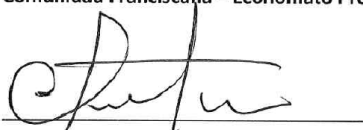
De acuerdo a los planteamientos previamente discutidos se elabora un DOFA, junto con el área de Talento Humano, el cual arroja la siguiente información:

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

72



Diego Fernando Cañón
Coordinador Nacional de Talento Humano (C.T.H.)
Comunidad Franciscana – Economato Provincial



Cristian Camilo Cuevas
Coordinador Nacional Bienes y Servicios (C.B.S)
Comunidad Franciscana – Economato Provincial



Entrevistadores: **Ivón Mosquera, Cristian Quecan y Tania Nieto**
Estudiantes Maestría en Gestión de Talento Humano (Consultores)
Universidad Santo Tomas

Anexo 3, Análisis FODA

DOFA - Identificación de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas
 Comunidad Religiosa Católica con presencia a nivel nacional - sector educación
 Versión 2 ajustada marzo de 2022

Fortalezas

El personal encargado del área de Talento Humano en cada sede tiene diversidad de perfiles profesionales a nivel nacional (psicólogos, contadores, administradores).

Dada la variedad de perfiles y ciudades, los aportes de cada uno enriquecen el proceso.

Algunos de los Directores están interesados en mejorar el bienestar de los funcionarios realizando auxilios o apoyos a los funcionarios, aplicando según su criterio algunos beneficios.

Existe un espacio llamado, encuentro anual de Talento humano para debatir temas importantes y unificar criterios en cuanto a actualizaciones del Erp, actualizaciones laborales, lecciones aprendidas y afianzamiento de conocimiento.

Existe apoyo del área jurídica y profesionales de Casa Matriz para guiar dudas y así dar una misma instrucción nivel nacional.

Cuentan con colegios con antigüedad superior a 70 años, por lo que cuentan con trayectoria en el sector educativo, buen nombre y conocimiento del mercado.

Cuentan con un Erp que permite asegurar el cumplimiento de la normatividad laboral en línea a nivel nacional.

Se apoya continuamente al personal de casa matriz para que tengan la idoneidad al guiar al personal a nivel nacional (Economato para potenciar rol, no nacional a TH).

Existe una programación anual con el fin de que a nivel nacional se cumplan las fechas establecidas de cierre y así dar cumplimiento a los antes de control.

El área de Talento Humano pasó de no existir a contar actualmente con 2 personas. Previo a la pandemia contaba con 4.

Se creó el área de Seguridad y salud en el trabajo para poder focalizar los esfuerzos y mejorar el rendimiento, con personal capacitado y con experiencia.

El área contable pasó de contar con 3 personas a contar con ocho personas optimizando los procesos y agilizando los resultados.

Debilidades

Ante el aumento de requerimientos gubernamentales a las entidades sin ánimo de lucro, la casa matriz tuvo dificultades en la entrega oportuna de la información a los entes de control y a la Revisoría Fiscal.

El 80% de los procesos del área no se centraliza, en cada sede, se manejan los procesos correspondientes al personal contratado desde allí. (Ingreso de novedades, selección, procesos de contratación, procesos disciplinarios)

No existe un programa de bienestar o incentivos a los funcionarios genérico para todas las sedes, esto depende del Director y el presupuesto de cada uno.

La estructura organizacional y presupuesto de algunas sedes sólo permite una persona en Talento Humano, y está a su vez asume responsabilidades de tesorería o contables de acuerdo a la necesidad.

Por la gran cantidad de dudas jurídicas que surgen a nivel nacional, la respuesta no es oportuna.

Desde la casa matriz se apoyan las diferentes dudas del personal a nivel nacional, dado que cuentan con conocimientos suficientes en Derecho Laboral y manejo de la nómina.

En algunos colegios personal con el cargo de psicólogos se encargan de la nómina y de todos los procesos del área.

En algunos colegios contadores o administradores se encargan de la nómina y los procesos de Talento Humano.

No se realizan evaluaciones de desempeño para el personal de Talento Humano, no existen indicadores ni se miden actualmente.

El plan estratégico se compone por una misión, visión y valores.

No se tiene establecida una escala salarial.

Rotación alta del Coordinador TH, limita las estrategias a largo plazo. En los últimos cuatro años se han tenido tres Coordinadores.

Oportunidades

Apoyo de aliados estratégicos, aprovechando que cuenta con una amplia línea de servicios, por medio de alianzas con diversos grupos de interés tales como Colegios, Universidades, Parroquias y Templos, teniendo cobertura en varias partes del país.

Promover prácticas para el desarrollo de personal posicionando aún más el nombre de la Comunidad.

Generación políticas de remuneración basadas en experiencia, antigüedad, estudios y cumplimiento de metas.

Dado que se está apuntando al Bilingüismo de los docentes, el mercado educativo lo está exigiendo y puede abrir nuevos mercados.

Proponer desde el área de Talento Humano un plan estratégico para que impacte a nivel nacional.

Evaluar desempeño personal para potencializar o desarrollar y unificar esfuerzos.

Amenazas

La Comunidad está en un mercado donde existen varios competidores establecidos como: Las Orden de Señora de Gracia de Colombia, Congregación de Jesús y María Provincia Eudista Ministro de Agustinos recoletos, La provincia de Nuestra Diosa entre otros. Factor diferenciador en el tema educativo apuntando aún más al bilingüismo menos impacto en el concepto del catolicismo por libertad de cultos.

La pandemia restringe de manera directa el desarrollo de actividades e ingresos que genera la Comunidad para su sostenimiento y crecimiento.

El área de Talento Humano en los últimos tres años se ha visto enfrentado a tener que dar respuesta requerimiento de la Uggp, quien ha generado cobros importantes en sanciones y temas de liquidación de seguridad social.

2017 y 2018 Talento Humano tuvo el desafío de la implementación de un Erp para consolidar la información a nivel nacional de manera adecuada, lo que se ha llevado todos sus esfuerzos y presupuesto.

Los últimos años el área se ha concentrado en depurar deudas presuntas de fondos de pensiones quienes han requerido información de años previos a 1999, lo que se ha dificultado por no contar en esos años con erps unificados a nivel nacional ni información consolidada.

Anexo 6, Formato evaluación de expertos

Evaluación de Expertos

Trabajo de grado, opción Consultoría; Para Optar al Título De Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás.

Título de proyecto: Propuesta de modelo evaluación de desempeño laboral en la Comunidad religiosa Católica de Bogotá DC.

Objetivo del proyecto: Diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral para los colaboradores de la casa Matriz de la Comunidad religiosa católica de Bogotá, en concordancia a la estrategia corporativa. (por confidencialidad de la información no se otorgan los nombres)

Descripción del instrumento:

Instrumento de evaluación de desempeño laboral diseñado para la Comunidad Religiosa (nombre anónimo por confidencialidad la información). La propuesta está centrada en el modelo de evaluación por objetivos:

La organización objeto de estudio:

Comunidad Religiosa Católica ubicada en Colombia con sedes a nivel nacional, 11 de ellas colegios, 32 casas sacerdotales y 1 casa de formación sacerdotal.

El alcance de esta consultoría va dirigido a una de las sedes en la cual consolidan la información a nivel nacional e imparten políticas contables, laborales, tecnológicas y de Seguridad y Salud en el Trabajo. Conforman actualmente 20 colaboradores y 12 cargos.

Consultores:

Nombre: Tania Yisela Nieto Charry **Profesión:** Psicóloga

Nombre: Cristian Santiago Quecan Herrera **Profesión:** Administrador de empresas

Nombre: Ivón Carolina Mosquera Palomino **Profesión:** Contadora Pública

Directora de tesis: Myriam Sosa Espinosa, Mg. En Administración de personal.

CONCEPTO PARA EVALUADOR

Respetado (a) experto: agradecemos su participación y concepto profesional acerca del instrumento de evaluación del desempeño diseñado por los mencionados investigadores.

La evaluación del instrumento desde su experiencia y saber profesional es esencial para generar mejoras y ajustes, de manera que se pueda proponer a la organización objeto de estudio una herramienta objetiva y que se ajuste a las necesidades de la misma.

Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS: Marcel Cristina Rocabado Gutierrez_

FORMACIÓN ACADÉMICA: ___Psicóloga, Candidata Magister en educación___

ROL PROFESIONAL ACTUAL: _____Jefe Desarrollo y Capital Humano_____

La escala de evaluación es de 2-5, donde:

2: Inadecuado: cuando el aspecto descrito en el criterio debe ser cambiado u omitido

3: Aceptable: cuando el aspecto descrito en el criterio debe ser ajustado y mejorado

4: Bueno: Cuando el aspecto descrito en el criterio se identifica con facilidad en el instrumento de evaluación e instrumento planteado

5: Excelente: Cuando el aspecto que describe el criterio se cumple plenamente en el instrumento de evaluación planteado

Por favor en la columna calificación indicar el número que corresponda

CRITERIO	CALIFICACION	OBSERVACIONES
PERTINENCIA: El sistema de evaluación seleccionado es adecuado para una evaluación de desempeño por objetivos	4.5	
CLARIDAD: El modelo de evaluación es comprensible tanto para evaluador como evaluado	4.5	

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

76

COHERENCIA: A través del documento se mantiene un hilo conductor que va llevando a evaluador y evaluado a comprender cada uno de los aspectos planteados como criterios de evaluación	5	
OBJETIVIDAD: El sistema de evaluación y determinación de objetivos por cargo permiten un proceso de evaluación imparcial.	4	He dejado unos comentarios en el instrumento pensando en la evaluación tenga la objetividad de la dimensión a medir.
CONTENIDO DEL MANUAL: tiene una estructura lógica y coherente, que orienta tanto al evaluador como al evaluado respecto al sistema de evaluación a realizar	5	

RECOMENDACIONES. _____

Nombre: Marcela Cristina Rocabado Gutierrez

Firma: 

Fecha: 22 de octubre de 2021

Anexos externos

Anexo 4, Instrumento de evaluación de desempeño

Anexo 5, Manual medición desempeño laboral comunidad