



# **Objetividad En La Evaluación De Desempeño De La Organización Todaco S.A.S.**

**Lizeth Natalia Llanos Romero**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA**

**PROYECTO DE GRADO PASANTÍA NACIONAL**

**Profesor: Yohan Cárdenas Herrán**

**Programa: Psicología**

**Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanísticas**

**Bogotá D.C.**

**2021**

**TABLA DE CONTENIDO**

1. [INTRODUCCIÓN](#), 5
2. [JUSTIFICACIÓN](#), 7
  - 2.1.1. [Contextualización](#), 7
  - 2.1.2. [Misión](#), 9
  - 2.1.3. [Visión](#), 9
  - 2.1.4. [Estructura Organizacional](#), 10
  - 2.1.5. [Delimitación Organizacional](#), 11
  - 2.1.6. [Funciones Pasante](#), 12
  - 2.1.7. [Árbol Problema](#), 14
  - 2.1.8. [Identificación del Problema](#), 15
  - 2.1.9. [Pregunta Problema](#), 16
3. [OBJETIVOS](#), 17
  - 3.1.1. [Árbol de Objetivos](#), 17
  - 3.1.2. [Objetivo General](#), 18
  - 3.1.3. [Objetivos Específicos](#), 18
4. [MARCO TEÓRICO](#), 19
  - 4.1.1. [Evaluación de Desempeño](#), 19
    - 4.1.1.1. [Tipos de Evaluación de Desempeño](#), 23
      - 4.1.1.1.1. [Evaluación 90°](#), 23
      - 4.1.1.1.2. [Evaluación 180°](#), 23
      - 4.1.1.1.3. [Evaluación 360°](#), 24
  - 4.1.2. [Confiabilidad](#), 26
  - 4.1.3. [Validez](#), 28
5. [METODOLOGÍA](#), 31

6. [RESULTADOS](#), 37
  - 6.1. [Cronograma de Gantt](#), 37
  - 6.2. [Matriz Operativa](#), 39
  - 6.3. [Fase I: Actualización Procedimiento Gestión del Talento Humano.](#), 41
  - 6.4. [Fase II: Prueba Piloto](#), 46
  - 6.5. [Fase III: Confiabilidad \(División por Mitades Emparejadas\)](#), 47
  - 6.6. [Fase IV: Validez \(Validación de Contenido\)](#), 59
  - 6.7. [Fase V: Excel Sistematizado](#), 63
7. [CONCLUSIONES](#), 64
8. [DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES](#), 67
9. [REFERENCIAS](#), 69
10. [ANEXOS](#), 72

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Logo Todaco S.A.S.

Figura 2: Estructura Organizacional Todaco S.A.S

Figura 3: Estructura Organizacional, Gestión del Talento Humano. Todaco S.A.S

Figura 4: Mapa de procesos Todaco S.A.S.

## **LISTA DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Árbol de problemas de la Evaluación de Desempeño de Todaco S.A.S.

Gráfica 2. Árbol de Objetivos de la Evaluación de Desempeño de Todaco S.A.S.

Gráfica 3. Evaluación de Desempeño 360° (Chiavenato I, 2012)

Gráfica 4. Diagrama de Gantt

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Estructura del Test

Tabla 2. Matriz Operativa

Tabla 3. Tabla en Excel de Informe Individual

Tabla 4. Resultado Alfa de Cronbach

Tabla 5. Resultados de División por mitades emparejadas

Tabla 6. Resultados de Alfa de Cronbach relacionado con los elementos

Tabla 7. Observaciones de Validación por Jurados

## **ANEXOS**

Anexo 1. Formulario de Evaluación de Desempeño de Google Forms.

Anexo 2. Informe Individual de la Evaluación de Desempeño

# **Objetividad En La Evaluación De Desempeño De La Organización Todaco S.A.S.**

## **Introducción**

La Evaluación de Desempeño Laboral en Colombia se ha convertido en un proceso importante en cada compañía, pues es utilizada como una herramienta para observar las perspectivas laborales de desarrollo; para el área de Gestión del Talento Humano de la organización Todaco S.A.S la evaluación de desempeño es necesaria para verificar frecuentemente si las tareas se están ejecutando adecuadamente y si su utilidad y efectividad se centran en la forma de medir el aporte de cada trabajador en el cumplimiento de objetivos de la compañía y así tener en cuenta la productividad y el desarrollo profesional de cada trabajador.

Actualmente, la evaluación de desempeño ha sido un verdadero reto para las empresas, ya que debe basarse en los resultados del desempeño de cada uno de sus trabajadores, ocasionando muchas veces consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores.

Este proyecto de investigación de tipo cuantitativo se realizó desde el método cuasi experimental bajo un alcance descriptivo y con base a una estrategia transversal, por lo que es un tipo de investigación donde los sujetos no se asignan aleatoriamente a los grupos y por lo cual se pretende describir el comportamiento de las variables independientes sin que el investigador controle el contexto o la muestra poblacional, por ende esta investigación consiste en observar el comportamiento de los sujetos o de la población en una situación de tiempo o espacio estimada.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo de investigación fue realizado bajo el interrogante ¿Cómo generar objetividad en la evaluación de desempeño para la Organización Todaco S.A.S.? Con la finalidad de dar respuesta a esta pregunta de investigación, este proyecto buscó apoyar al proceso de gestión del talento humano, respecto al diseño, ejecución e implementación de la evaluación de desempeño 360°, brindando así herramientas tales como: procedimientos claros de acuerdo a los responsables, tiempos de entrega y periodicidad de la misma, determinar su grado de confiabilidad y validez a través de metodologías tales como Alfa de Cronbach, división por mitades emparejadas y validez de contenido, de igual manera se pretende automatizar el proceso de tabulación de resultados a través de la herramienta Excel.

Por lo anterior, la investigación concluyó que la evaluación de desempeño 360° es la herramienta más eficaz y eficiente para el monitoreo y seguimiento de las competencias y desempeño de cada trabajador, ya que ayuda a determinar los factores de riesgo en las actividades desarrolladas por cada trabajador y realizar una retroalimentación a tiempo, de acuerdo a las funciones o tareas que podría llegar a realizar de manera más eficiente. Por otra parte se pudo concluir que la evaluación de desempeño 360° de Todaco S.A.S es una prueba altamente confiable, puesto que su confiabilidad se encuentra por encima de 0.9 y es válida de acuerdo a la validez de contenido realizada por jueces expertos.

## **Justificación**

### **Contextualización**

#### **Figura 1**

*Logo Todaco S.A.S*



*Nota:* Tomado de Todaco S.A.S. (2005)

Listo Mundo Cerámico nació con el único propósito de brindar una alternativa de excelencia en todo tipo de acabados de construcción para todas aquellas personas interesadas en remodelar, realizar ambientes y construir, sea de manera personal o en empresas. Cuenta con el respaldo y apoyo de la Organización Corona, quienes con su trayectoria de 120 años se ha posicionado en el mercado nacional como la empresa más exclusiva en productos nacionales e importados con la garantía de un servicio personalizado por parte del equipo de ventas. Es necesario afirmar que la razón social es TODACO S.A.S. y el nombre comercial es Almacenes Listo.

Es así como TODACO S.A.S. nace el 22 de abril de 2002. Surge de la necesidad de plasmar todas aquellas cualidades y atributos comerciales, ya no bajo la figura de Persona Natural, sino bajo una Persona Jurídica. Por tal motivo, se creó la unión de un grupo de personas (accionistas) que empezaron a forjar esta nueva etapa de Almacén Listo, liderados por el señor Rafael Miranda. (Todaco S.A.S., 2005)

Desde ahí, la compañía ha ido creciendo constantemente gracias a la expansión de sus canales de venta. En primera instancia, el canal con el que se introdujo la compañía en el mercado de la venta de acabados para la remodelación fue el canal *detallista*, el cual se encarga de realizar asesoría y venta de acabados para la remodelación directamente en las salas de ventas. Posteriormente surgió el canal *distribución*, quienes se encargan de distribuir, asesorar y vender acabados para la remodelación en los pequeños distribuidores a nivel nacional. Con posterioridad se creó el canal *constructor*, dirigido a constructoras, arquitectos o diseñadores que precisen de gran cantidad de material a precios más cómodos para grandes proyectos y por último surgió el canal *E-Commerce* dedicado a la venta de acabados para la construcción a través de plataformas digitales. (Todaco S.A.S., 2005)

La apertura del primer punto de venta se realizó en la actual Calle 80 # 28 - 33 en el año 1960, pero fue radicado el 06 de mayo de 2009; de esta manera se convertiría en la sede principal de la marca, manejando toda el área administrativa y punto de ventas principal.

Así, con el ánimo de expandir la compañía a nivel nacional, se inauguran los puntos de venta Calle 128, Chía, Venecia y Mosquera en los años 2009, 2013, 2019 y 2021 respectivamente, todo en pro de mejorar la rentabilidad e involucrar diferentes sectores económicos del mercado distrital y periferia. (Todaco S.A.S., 2005)

En el año 2004 la marca Listo Corona pasa de ser gerenciada por el señor Gustavo Miranda y recae en las manos de su hijo, Nicolás Miranda. Es aquí donde, y con una mentalidad empresarial renovada, TODACO S.A.S decide involucrarse en la línea de la comercialización de su marca propia, LECCO, creada en el año 2015 e inspirada en la cultura italiana, dadas las raíces de la familia Miranda y cuyo impulso se dio como una

marca de artículos para la remodelación personal e institucional dirigida a un público con alta capacidad adquisitiva.

### **Misión**

TODACO S.A.S. Es una compañía especializada en la comercialización de productos y servicios para la remodelación y acabados de espacios residenciales e institucionales. Mediante una asesoría profesional y respuesta oportuna, ofrecemos soluciones integrales con productos vanguardistas presentados en espacios reales. (Todaco S.A.S., 2005)

### **Visión**

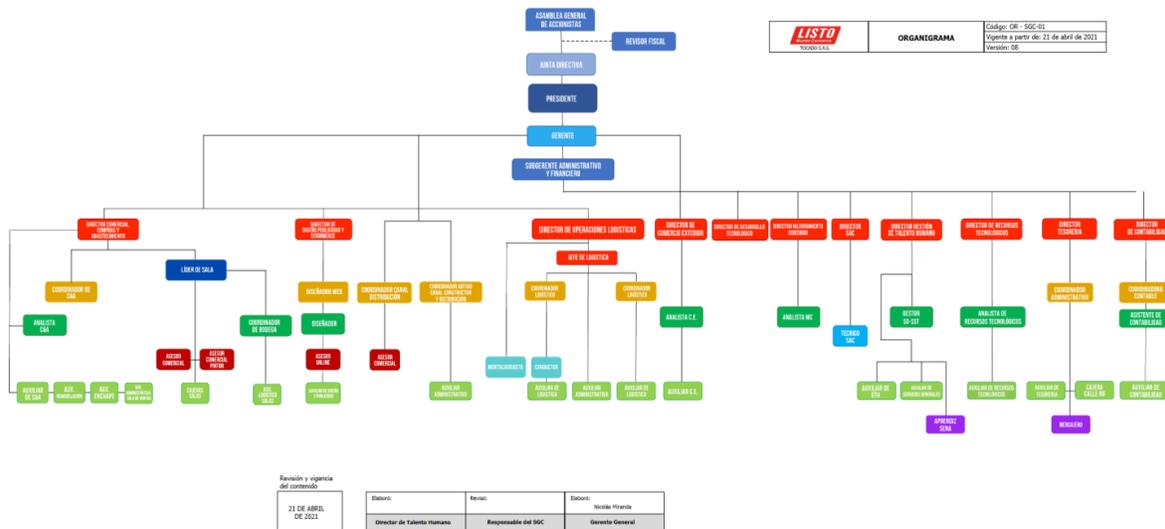
En 2022 TODACO S.A.S. será una empresa reconocida como la mejor experiencia de compra en el mercado de acabados para la construcción con 5 tiendas y una plataforma de venta online; tendremos una infraestructura logística moderna y automatizada fuera de la ciudad; llegaremos al 80% del territorio nacional a través de nuestro canal de distribución; nuestra marca propia Lecco tendrá un alto posicionamiento en el sector como producto vanguardista y de alta calidad; tendremos un sistema que nos permita interactuar asertivamente con nuestros clientes y fortaleceremos nuestra vocación de formación y desarrollo de nuestros colaboradores. (Todaco S.A.S., 2005)

## Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama de la compañía TODACO S.A.S. (figura 2), el cual indica los niveles de autoridad e interrelación que guarda el personal de TODACO S.A.S. y que afecta directamente a la calidad del servicio.

### Figura 2

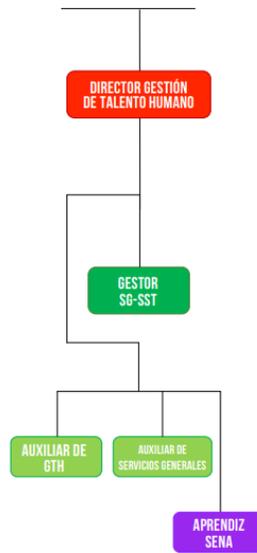
*Estructura Organizacional. Todaco S.A.S.*



Haciendo énfasis en el área de Gestión del Talento Humano, la estructura organizacional del área se establece así:

### Figura 3

*Estructura Organizacional Área Gestión del Talento Humano Todaco S.A.S.*



Se puede evidenciar que la máxima autoridad es el director de área, posteriormente se encuentran los auxiliares de talento humano, el gestor en SGSST, el auxiliar de servicios generales y, por último, el aprendiz Sena. Todos y cada uno de los trabajadores se encuentran enfocados al crecimiento del área y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Delimitación Organizacional**

TODACO S.A.S. adoptó el Mapa de Procesos, esquema que integra los ocho procesos de la organización, su interacción dentro del sistema de gestión de calidad y la mejora continua del sistema. De conformidad con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, dentro de los ocho procesos de la organización se encuentran: Gestión Gerencial, Mejoramiento Continuo – SAC (Servicio al Cliente), Compras y Abastecimiento, Comercio exterior, Gestión Comercial, Logística y Transporte, Diseño y Publicidad, Recursos tecnológicos, Tesorería, Contabilidad y, finalmente, Gestión del Talento Humano. Por lo cual a continuación se detallan las áreas que corresponden a cada proceso:

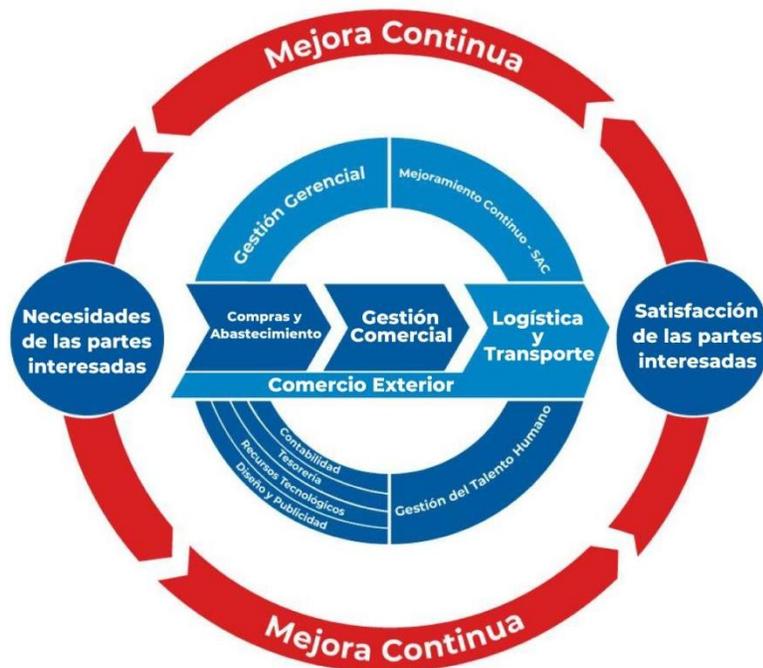
**Proceso estratégico:** Gestión Gerencial y Mejoramiento Continuo – SAC (Servicio al Cliente).

**Procesos misionales:** Compras y abastecimiento, Comercio exterior, Gestión comercial y Logística y Transporte.

**Procesos de apoyo / soporte:** Recursos Tecnológicos, Diseño y publicidad, Tesorería, Contabilidad y Gestión del Talento Humano.

#### Figura 4

*Mapa de Procesos. Área de Mejoramiento Continuo, Todaco S.A.S.*



#### Funciones del Pasante

Respecto a la labor que se llevó a cabo como parte del proceso de pasantía nacional durante el año 2021, con apoyo del asesor externo de la universidad y la directora de gestión de talento humano de Todaco S.A.S., se logró realizar una inmersión en el contexto, observación de dinámicas grupales, análisis de las evaluaciones de desempeño realizadas en Todaco S.A.S y delimitaciones y aspectos por mejorar en la evaluación de desempeño.

Todo esto permitió conocer el contexto e identificar las necesidades y problemáticas de la evaluación de desempeño implementada en el año 2020, lo anterior con el objetivo de efectuar un diagnóstico en un primer momento y, en un segundo momento, identificar las estrategias adecuadas para generar objetividad a la evaluación de desempeño 360° con el fin de realizar la intervención correspondiente.

Durante el diagnóstico e intervención realizada, la pasante tuvo las siguientes funciones:

- 1. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal**
- 2. Realizar la citación de candidatos que se encuentren en procesos de selección**
- 3. Realizar el proceso de selección de candidatos (aplicación y calificación de pruebas técnicas y psicotécnicas; realizar pre entrevista)**
- 4. Realizar proceso de contratación de personal**
- 5. Mantener actualizadas las hojas de vida de los trabajadores activos**
- 6. Garantizar la correcta y oportuna radicación de afiliaciones a seguridad social**
- 7. Elaboración de certificaciones laborales**
- 8. Diseñar, implementar y ejecutar el plan de bienestar anual de la compañía**
- 9. Realizar el recobro de incapacidades y la depuración de mora presunta**
- 10. Realización de indicadores de gestión**
- 11. Realizar la inducción de personal nuevo**
- 12. Apoyo de capacitaciones a trabajadores**
- 13. Diseñar, implementar y ejecutar el plan de retención de personal**
- 14. Diseñar, implementar y ejecutar la evaluación de desempeño 360° de los trabajadores**

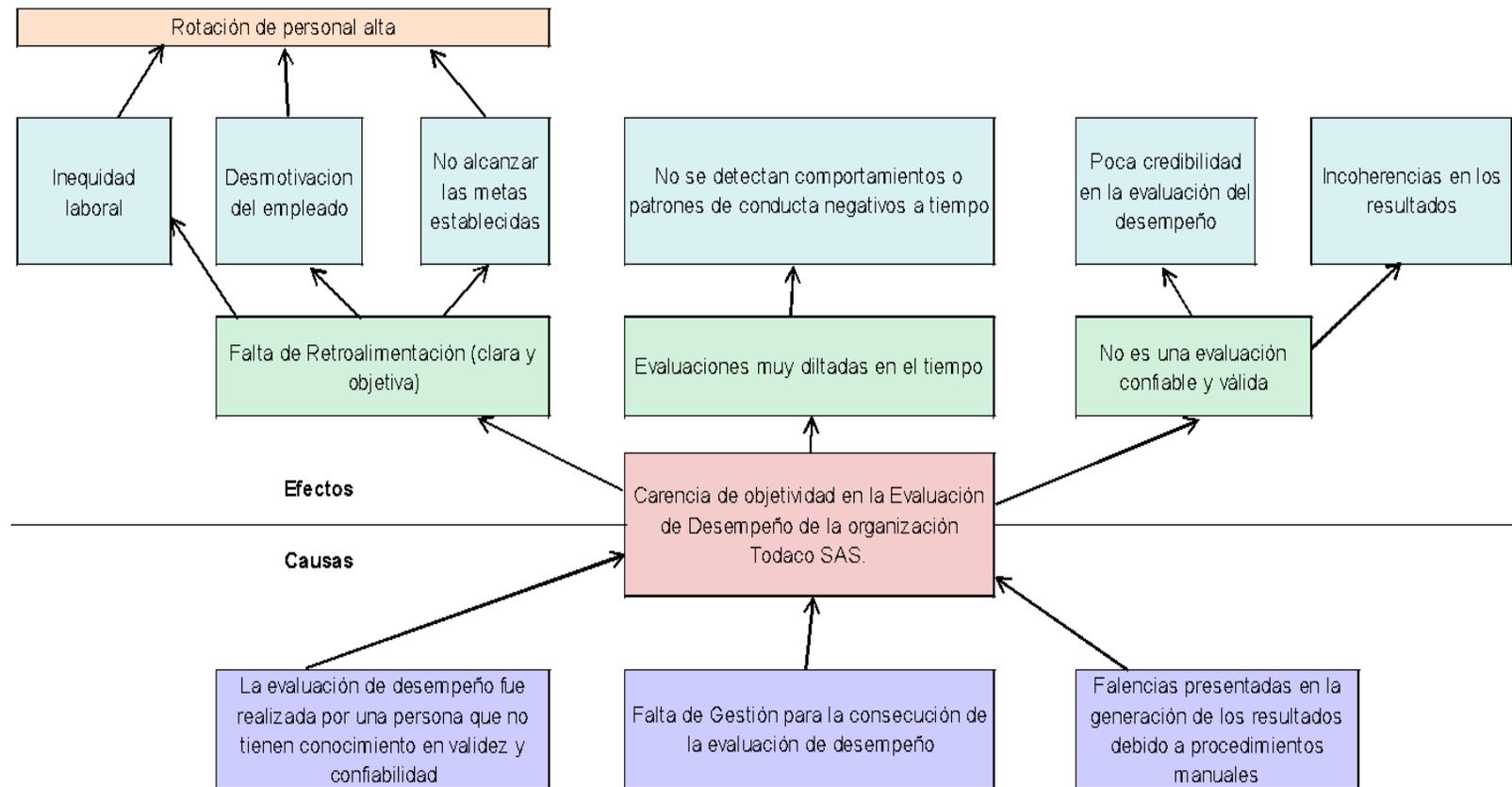


## Árbol problema

### Gráfica 1

Árbol de Problemas Evaluación de Desempeño Todaco S.A.S

Elaborado por: Lizeth Llanos



En la Gráfica 1 se muestra que la problemática central es la carencia de objetividad en la evaluación de desempeño de la Organización Todaco S.A.S, seguido de otras problemáticas relacionadas con la falta de retroalimentación, evaluaciones de desempeño muy dilatadas en el tiempo y, a su vez, que no es una evaluación confiable y válida. Dichos problemas se deben a que la evaluación fue realizada por una persona que tiene escaso conocimiento en validez y confiabilidad; de la misma manera se presentó una falta de gestión para la consecución de la evaluación de desempeño, acción de desempeño y falencias presentadas en la generación de resultados debido a procedimientos manuales.

### **Identificación del problema**

Según Alles et al. (2001), la evaluación es aquel proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las actividades de una persona en un contexto laboral, en donde se evalúan las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral de acuerdo al manual de funciones de cada compañía.

De acuerdo con lo anterior, Sejias (2011) citado por Camelo (2019), indica que la evaluación de desempeño es la base fundamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales y de una administración de talento humano, ya que, al ser usada de manera adecuada, permite garantizar el personal idóneo para el desempeño eficaz y el tiempo adecuado para la toma de decisiones en cuanto a capacitación, reclutamiento, selección, contratación y despidos.

Se puede observar que al instrumento de evaluación de desempeño no se le realiza ningún tipo de prueba para determinar su validez y confiabilidad, se encuentran instructivos que son utilizados como base para la implementación, aplicación y ejecución de la realización de desempeño, por otra parte los resultados obtenidos por la misma carecen de

objetividad, por lo cual el proceso no se desarrolla efectivamente y no se logra la finalidad de la evaluación de desempeño, que es generar planes de mejora, planes de capacitación, incentivos, entre otros. De igual manera, no se genera retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos. Por lo anteriormente mencionado no se realiza o establece un seguimiento donde se mida su impacto en los trabajadores, por otra parte, este instrumento fue realizado por personas que no tienen conocimiento en validez y confiabilidad, generando así una falta de gestión para la consecución de la evaluación de desempeño, entendiéndose como la falta de tiempo y herramientas, y falencias presentadas en la generación de resultados debido a procedimientos manuales.

De acuerdo a la problemática presentada, la compañía podría incurrir en la contratación de colaboradores que no son idóneos para los diferentes cargos necesarios en la compañía, puesto que no se establecen las habilidades y criterios que los trabajadores deben tener para cumplir con las necesidades de cada área, lo cual se puede validar en el indicador de rotación e indicador de entrevistas de retiro. De igual manera, se podrían presentar falencias en la calidad de los servicios ofrecidos, problemas con el clima organizacional y una falta de motivación por parte de los colaboradores. Por tales motivos, se considera realizar un ajuste a la evaluación de desempeño con el fin de determinar si es válida y confiable según las competencias y habilidades propias del instrumento.

### **Pregunta Problema**

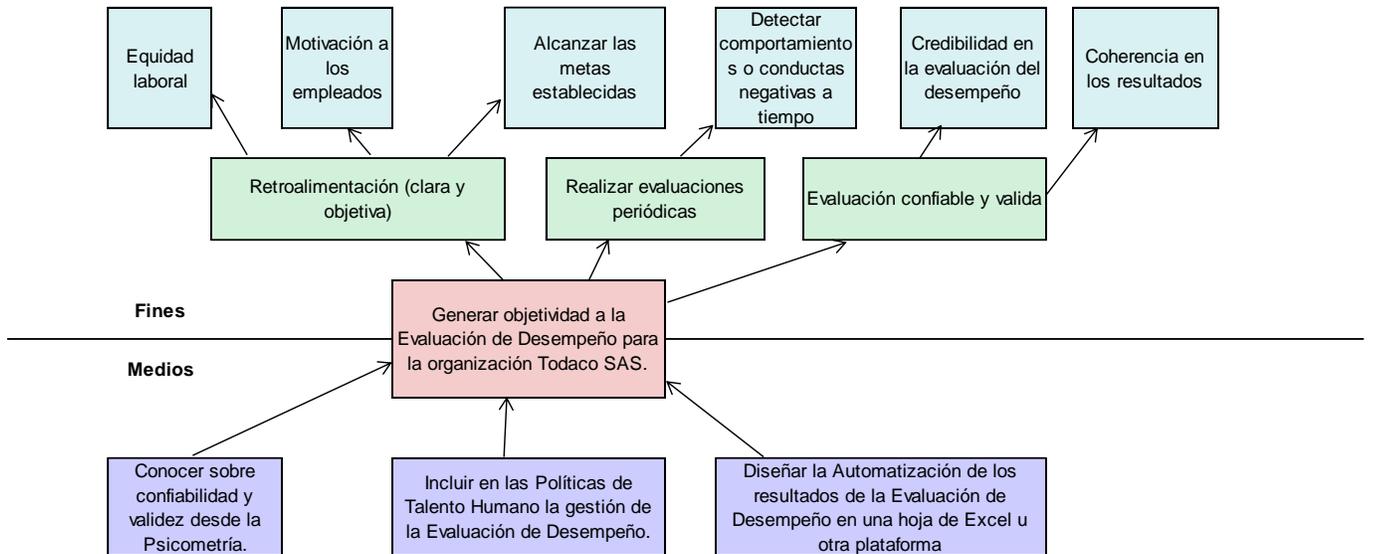
¿Cómo generar objetividad en la evaluación de desempeño para la Organización Todaco S.A.S.?

# Objetivos

## Árbol de Objetivos

### Gráfica 2

*Árbol de Objetivos de la Evaluación de Desempeño Todaco S.A.S.*



De acuerdo a la Gráfica 2, se identifica la necesidad de adquirir conocimiento sobre validez y confiabilidad e incluir en las políticas de Gestión del Talento Humano el procedimiento para llevar a cabo la ejecución de la evaluación de desempeño y automatizar los resultados de esta.

## **Objetivo General**

Generar objetividad en la Evaluación de Desempeño para la organización Todaco SAS.

## **Objetivos Específicos**

- 1.** Generar Validez y Confiabilidad a la Evaluación de Desempeño de la Organización Todaco S.A.S.
- 2.** Incluir en las políticas de talento humano la gestión de la evaluación de desempeño.
- 3.** Diseñar la automatización de los resultados teniendo en cuenta la confiabilidad y validez de la evaluación de desempeño en un documento de Excel u otra plataforma análoga.

## Marco Teórico

### Evaluación de Desempeño

A lo largo del tiempo la evaluación de desempeño ha tenido cambios significativos, empezando por la definición de *evaluación*, donde filósofos como Aristóteles o Platón hicieron varios cuestionamientos, planteando principalmente lo “común” en los seres humanos y estipulando las formas de evaluar a las personas. Posteriormente, en el siglo XIX, la mayoría de evaluaciones se realizaban a través de la oralidad, patrón que actualmente se sigue usando para evaluar el dominio de lenguas o la expresión oral. En el siglo XVI los jesuitas impulsaron la evaluación escrita e introdujeron reglas para llevar a cabo exámenes escritos. Consecutivamente con las investigaciones de Darwin, se logró identificar que los seres humanos presentan diferencias individuales, ocasionando así que las personas piensen en sus propias diferencias. Por otra parte, Francis Galton desarrolló un gráfico de distribución bivariada que antecedió el coeficiente de correlación, basado en sus estudios de medición mental. A partir de 1960 apareció la teoría clásica de los test y la teoría de respuesta al reactivo, mediciones que se basan en el conocimiento de las personas a través de pruebas ya estructuradas bajo diferentes metodologías. En el 2000 se desarrollaron diferentes pruebas y test con el fin de poder evaluar a una persona o grupo de personas, midiendo ciertas variables o atributos con un objetivo específico. Así mismo, llegaron los computadores los cuales sirvieron en el procesamiento estadístico, aplicación, análisis de evaluaciones, automatización de informes y análisis a partir de los mismos, concluyendo así que el proceso de evaluación corresponde a un proceso o dispositivo estandarizado que ofrece información sobre una conducta o procesos cognitivos de una manera cuantificada. (Hogan, 2007)

Los métodos de evaluación en el pasado se basaban en el desempeño de algo que ya ocurrió, lo cual compartía la ventaja de evaluar lo pasado y que, en consecuencia, pueda ser medido hasta cierto punto. Sin embargo, su desventaja radica en la retroalimentación sobre el desempeño de los individuos, definiendo así si sus esfuerzos van dirigidos hacia la meta adecuada y así poder modificar su conducta si es necesario. Por lo general, eran cinco los métodos de evaluación: escala gráfica, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares y registro de incidentes críticos. (Chiavenato, 2005).

Por otra parte, los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño próximo mediante una evaluación del potencial de cada trabajador o por los objetivos establecidos. Estos métodos se centran en metas específicas, teniendo en cuenta la autoevaluación o centros de evaluación, los cuales pueden proponer aspectos específicos que sirven como instrumentos de promoción. Dichos métodos son autoevaluaciones, administración por objetivos, centros de evaluación y trescientos sesenta grados. (Popo, 2015)

A continuación, se definirá la evaluación la cual constituye una atribución, valoración o determinación de manera sistemática de una capacidad intelectual o física de un ser humano, teniendo en cuenta las diferencias individuales, las características, el entorno o el contexto, permitiendo recoger la información y realizar juicios de valor para la orientación o toma de decisiones respecto al proceso que se esté llevando. Su finalidad es el mejoramiento del mismo, mediante la retroalimentación y el conocimiento (García, 1989). Por otra parte, el desempeño es el comportamiento o acción que se puede observar en el ser humano y que es importante para el cumplimiento de objetivos, entendiéndose como un proceso estructural, sistemático, que mide y evalúa el comportamiento en relación al trabajo

con la finalidad de efectuar la medición y rendimiento de cada trabajador (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con las definiciones anteriormente mencionadas, la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo realizan tareas a través de un programa de evaluación e intervención en una empresa con la finalidad de mejorar la productividad, la eficiencia y la eficacia en beneficio mutuo, siendo este procedimiento recíproco y de mejora continua. (Wayne & Mondy, 2010, p. 239). La evaluación de desempeño es la principal herramienta para proporcionar una mejora en el desempeño de los trabajadores y, por ende, de la organización.

Históricamente, la evaluación de desempeño utilizaba un simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Por consiguiente, se fueron estableciendo modelos de evaluaciones de cuarta generación. Los cuales consistían en un conjunto de factores en procesos de construcción y reconstrucción de su concepción y planeamiento, identificando así cuatro generaciones de evaluadores quienes con su entendimiento y acción, crearon así tendencias y posiciones determinadas y bien definidas, dichas generaciones se identifican como medición (Pruebas Estandarizadas), descripción (Fortalezas y debilidades con respecto al logro de objetivos), juicio (Límites y dificultades) y negociación (Posibilitan el proceso y espacios creativos) (Moran, 2016).

La evaluación de desempeño varía en función de las actividades que cumple cada trabajador, de las metas, los resultados que alcanza y el potencial de desarrollo, siendo así un excelente medio a través del cual pueden delimitar los problemas presentados en el interior de la organización, la integración del personal, la adecuación de la persona a cargo, posibles conflictos, una falta de entrenamiento o retroalimentación, y así poder establecer

medios o programas de intervención para eliminar o neutralizar los problemas. Esta evaluación constituye un medio para resolver problemas ligados al desempeño de los trabajadores, mejorar su calidad de vida y la calidad de vida en la organización.

(Chiavenato, 2002).

Actualmente la evaluación de desempeño es un procedimiento de suma importancia para determinar el desempeño laboral de los trabajadores, pues es la herramienta con la que cada organización cuenta para mejorar la productividad, la motivación, el clima laboral, los incentivos para los trabajadores, la gestión de las perspectivas de desarrollo personal y profesional de los trabajadores (Moran J, 2016). Por lo anterior, la evaluación de desempeño trae beneficios a las organizaciones, las cuales son:

- Mejora del desempeño laboral
- Administración del salario de manera equitativa
- Toma de decisiones de promoción
- Ascensos o despidos
- Identificación de temas de formación y capacitación. (Chiavenato, 2011)

La importancia de la evaluación de desempeño se presenta en la implementación de nuevas políticas de compensación, mejoras en el desempeño, políticas de ascensos o de promociones, procesos de contratación, mejoras en la capacitación o entrenamiento, detección de errores en el diseño de un puesto, de igual manera permite establecer si dentro de la organización se encuentran problemas personales que afecten la productividad de la organización o en el desempeño del cargo. Sin embargo, la retroalimentación será una fuente que suministre el desempeño del trabajador para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado; por último, determina la adaptación e integración del

trabajador con la organización, de acuerdo a la cultura y el clima organizacional. (Popo, 2015)

De acuerdo con Alles (2008) se debe evaluar con la finalidad de conocer las capacidades de cada trabajador, establecer la relación que existe entre el trabajador y la empresa, logrando la satisfacción de intereses de ambas partes, así como para favorecer el cumplimiento de objetivos organizacionales, límites de comunicación y desarrollo del personal. Es importante precisar que la evaluación deberá ser seria, justa, juiciosa y responsable, puesto que así se permitiría estimular a los trabajadores para conseguir mejores resultados, identificar el grado de adecuación de las personas en cada cargo, fomentar la comunicación y cooperación, generar retroalimentación, potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales entre los trabajadores, brindar información sobre las prioridades y pautas para el desarrollo del trabajo y desarrollo de la comunicación.

### ***Tipos de Evaluación de Desempeño***

**Evaluación 90°:** La evaluación de 90° consiste en analizar a una persona y su situación laboral en correspondencia con las personas que se encuentran en un nivel jerárquico superior hacia uno inferior, es decir, de jefes hacia subalternos. Dicha evaluación no es muy común dentro de las organizaciones, puesto que no genera valores significativos sino subjetivos y conductuales de un trabajador. Ello se debe a que solo hay un tipo de evaluador que busca valorar habilidades, actitudes y desempeño. Su desarrollo será a través de una entrevista dirigida por el jefe inmediato de cada trabajador. (Varela, 2011, p. 55)

**Evaluación 180°:** La evaluación 180° es la manera por la cual un trabajador es evaluado por su jefe, sus pares y, ocasionalmente, por los clientes. No incluye a los

subordinados. Esta evaluación se convierte en un medio para el crecimiento de los trabajadores, desarrollando sus competencias sin incluir a los jefes. Sin embargo, las organizaciones usualmente no la utilizan, ya que no es agradable recibir una apreciación sobre su propio rendimiento. Usualmente se realiza una autoevaluación con el fin de tener dos evaluadores. (Alles, 2005, p. 188).

**Evaluación 360°:** La evaluación 360° (también conocida como evaluación integral) es una evaluación de desempeño por competencias laborales, hecha de manera circular, con el objetivo de retroalimentar a los trabajadores indicándose las habilidades, fortalezas, oportunidades y debilidades y que permite que el evaluador tenga una evaluación más completa del trabajador, ya que presenta una visión global acerca del trabajador que va a ser evaluado. La evaluación de desempeño 360° ayuda a medir subjetividades, habilidades, liderazgo y personalidad, permitiendo así que la organización maneje el desarrollo de cada trabajador (Henderson, 2012, p. 1).

### Gráfica 3

*Evaluación de Desempeño 360°*



**Nota:** Tomado de Chiavenato I. (2012)

Chiavenato (2012) indica que la evaluación de desempeño 360° contempla que la primera fortaleza es la confidencialidad, pues los resultados de cada colaborador únicamente son conocidos por él mismo y sus superiores, por tal motivo cada empleado y su jefe podrán diseñar un plan de desarrollo, fortalecimiento y aprovechamiento de las oportunidades de mejora identificadas en su evaluación.

La evaluación 360° es muy versátil, ya que puede ser aplicada a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una forma sistematizada de obtener opiniones de los diferentes trabajadores frente al desempeño de un trabajador en particular, permitiendo así utilizar de diferentes maneras una mejora al desempeño, maximizando los resultados integrales de la empresa (Zúñiga, 2015).

Para que una evaluación 360° se cumpla de manera efectiva debe haber una retroalimentación del desempeño hacía el trabajador evaluado. Dicha retroalimentación (o “feedback”) deberá basarse en las labores o funciones realizadas, así como deberá reflejar la percepción que tienen de sí mismos para poder generar un “feedback” satisfactorio. En este solo se genera satisfacción cuando ambas evaluaciones coinciden con los resultados, por tal motivo el “feedback” es llamado retroalimentación 360°, Con esta información brindada se podrán obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento, mejora en las compensaciones, motivación, entre otros. Este proceso debe tener en cuenta que cada trabajador habrá de tener una mentalidad amplia y receptiva, así como un entrenamiento amplio posterior a la retroalimentación.

Varela (2011) indica que la evaluación de desempeño 360° contempla los siguientes usos: medir el desempeño de cada trabajador, medición de competencias y diseñar programas de desarrollo.

Teniendo en cuenta el panorama anterior, podemos encontrar que todos los tipos de evaluación buscan mejorar las falencias que presenta cada trabajador de acuerdo al desempeño laboral, ello evidenciado en los muchos factores que influyen en el rendimiento de cada uno, tales como la motivación o la compensación monetaria al esfuerzo de cada trabajador.

Actualmente, la evaluación de desempeño se ha vuelto tendencia, debido a que es una herramienta objetiva la cual permite a las empresas y a los trabajadores una intersección de los objetivos organizacionales con los personales, razones por las cuales se hace imperativa para la implementación en cada organización y en el mundo en sí. Sin embargo, es importante tener en cuenta el enfoque estratégico para las nuevas problemáticas o cambios que se presentan día tras día en las empresas, como por ejemplo el inicio del teletrabajo, incentivos, motivación, estimulación y el apoyo personal de cada trabajador, la competitividad y permanencia en el mercado laboral (Muñoz, E, 2015).

## **Confiabilidad**

Según Hernández, et. al (2003) la confiabilidad de un instrumento se determina mediante diversas técnicas; el grado de confiabilidad se usa en la aplicación repetida al mismo sujeto que produce iguales resultados. Para hallar la confiabilidad existen diferentes procedimientos dentro de los cuales se usan las fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad y que puedan oscilar entre 0 (nada de confiabilidad) y 1 (máximo de confiabilidad), es decir, que si la confiabilidad se acerca más a 0 mayores errores habrá en la medición y si se acerca más a 1 indicará menos errores.

Por otra parte, la confiabilidad denota la consistencia de la medida, la replicabilidad y fiabilidad de una prueba, es decir, que el alto grado de una variable no garantiza el éxito de

otra, ya que una prueba debe ser lo suficientemente confiable para así mismo ser válida, sin embargo, es importante aclarar que cuando una prueba es confiable producirá de forma consistente los mismos o similares resultados a un mismo trabajador así sea en condiciones o ambientes diferentes, excepto en factores como estado de ánimo o estados emocionales, los cuales podrían variar los resultados de la prueba (Camelo, 2019).

Generalmente, la confiabilidad se mide de dos formas: El test-retest y el coeficiente de correlación, mediante el cual se mide la estabilidad de la escala por medio de puntajes individuales a través del tiempo y debido a la consistencia interna. Por otra parte, el coeficiente *Alpha de Cronbach* mide la precisión con que cada ítem de la escala, si el constructo cuenta un estudio previo y el error estándar de la prueba (Muñoz, 2004).

Según Aliaga (2007), cuando la confiabilidad se afecta en un test psicométrico, el error es de dos tipos:

- **Error Constante o Sistemático:** Se realiza cuando las mediciones que se obtienen en una escala son sistemáticamente mayores o menores de lo que deberían ser.
- **Error Causal o Azar:** Se produce cuando las medidas son alternativamente mayores o menores de lo que deberían ser.

Estos pueden presentarse por dos tipos de causas: las internas como la salud, la fatiga, la motivación, la emoción, la memoria y las externas como la luz, la humedad, la ventilación, el calor, los problemas o la familiaridad de la prueba que se presenta.

El coeficiente de confiabilidad indica que las medidas del test están libres de errores causales o no sistemáticos: entre más alto es el porcentaje de confiabilidad -los puntajes se deben a una auténtica medida y a condiciones fijas en la aplicación del test- menores son

los errores que se encuentran en el test. Dichos errores podrán ser aleatorios. Por lo cual existen cuatro métodos básicos para obtener el coeficiente de confiabilidad, estos son:

- El método de las formas equivalentes, el cual consiste en aplicar dos formas equivalentes o paralelas del test al mismo grupo de individuos. Los resultados de ambas series se correlacionan con el coeficiente de Pearson.
- El método del test-retest, que consiste en aplicar dos veces el mismo test a una misma muestra de trabajadores, en un lapso determinado y sus resultados se deben correlacionar con el coeficiente de Pearson.
- El método de la división por mitades emparejadas, indica que el test es aplicado una única vez a una muestra poblacional. Posterior a la aplicación se realiza una calificación por ítems pares e impares. Los resultados se deben correlacionar a través de coeficiente de Pearson bajo la fórmula de Spearman-Brown.
- El método de equivalencia racional, que hace referencia a que, si un test está realizado con una serie de ítems, estos podrían ser considerados como un conjunto de test paralelos. Sus resultados podrán ser medidos a través del coeficiente de confiabilidad de Kuder y Richardson (KR20, KR21 o Alfa de Cronbach) y a través del error estándar se estima el intervalo probable de puntajes, en donde se encontrará el puntaje verdadero de un sujeto examinado en un test psicométrico. (Popo, 2015)

## **Validez**

La diferencia entre validez y confiabilidad se basa en lo que se considere como error. En la validación son de interés los errores constantes o sistemáticos, mientras que en confiabilidad es de interés los errores aleatorios o no sistemáticos (Popo, 2015).

La validez es un proceso unitario que busca determinar si la evaluación está midiendo lo que debería medir, es decir, si el instrumento está midiendo variables que no se observaron o si por el contrario no son suficientes para medir lo planteado (Camelo, 2019). Dicho esto, la validez no podría medirse bajo solo un indicador o un índice numérico; estas mediciones deberán darse a través de la evidencia teórica, estadística, empírica y conceptual. Es decir, lo que se valida no es la prueba en sí, sino las inferencias hechas a partir de la misma, lo cual conlleva a dos grandes consecuencias: 1. El responsable de la validez de una prueba ya no es solo de quien la realiza, sino también del usuario; 2. El resultado se muestra a través de evidencias y supuestos teóricos que se dan en el proceso, comprendiendo desde cuestiones experimentales, estadísticas y filosóficas hasta la evaluación de hipótesis y teorías científica (Popo, 2015).

Lavanda (2005) indica que la validez es la interpretación de las puntuaciones de la prueba requerida para los propósitos que se le pretende dar, no la prueba en sí misma. Cada puntuación tiene que ser válida, así sean usadas o interpretadas en más de un modo.

Hay dos características fundamentales que tiene la validez: en primera instancia es que esta no describe un valor de tipo dicotómico, es decir, cumple o no cumple, sino que describe cómo el grado a su vez puede identificarse como leve, moderado o considerable. En segunda instancia debe estar asociada a un uso específico, por consiguiente, a un propósito específico (Camelo, 2019).

En razón de lo expuesto, un test es válido según las inferencias hechas a partir del mismo test -por lo cual el evaluador deber ser también evaluado- y su validez se establece a través del resultado de evidencias y supuestos teóricos que se dan, comprendiendo cuestiones experimentales, estadísticas y filosóficas por medio de las cuales se realizan hipótesis y teorías científicas.

De acuerdo a lo anterior la validez se puede presentar en cuatro tipos:

- Validez de contenido, el cual hace referencia a la cantidad de ítems que representan una muestra de un dominio o un universo de habilidades, entendimientos o conductas que debe medir la prueba. Uno de los métodos para realizar una validez de contenido se realizó analizando la composición de la prueba para determinar el grado que representan los objetivos. Esto es posible por medio de una comparación de contenido de la prueba en un borrador o tabla de especificaciones concernientes a las competencias que se van a realizar en la prueba. si dichos expertos coinciden en que la prueba o el instrumento está diseñado para medir lo que debe medir, se indica que hay validez de contenido.
- La validez predictiva se refiere a la predicción de la conducta futura mediante los test de evaluación psicométrica: cuanto mayor es la predicción del resultado, más útil será la prueba: sin embargo, los criterios de los test deberán ser válidos y confiables, teniendo en cuenta que los criterios son cualquier desempeño en la vida real.
- La validez concurrente hace referencia a la validación del test correlacionado con el criterio. Es obtenida contemporáneamente obteniendo test como sustitutos de otros procedimientos y su aplicación se realiza a personas clasificadas en categorías como nivel socioeconómico o con diagnóstico clínico y la validez de constructo es la producción de evidencias que apoyan que las conductas observadas del test son indicadores de constructo, es decir, el grado en que el instrumento mide un constructo particular (Popo, 2015).

## **Metodología**

Este proyecto de investigación se realizó bajo el método cuasi experimental bajo un alcance descriptivo, que se entiende como el tipo de investigación donde los sujetos no se asignan aleatoriamente a los grupos, por lo cual se pretende describir el comportamiento de las variables independientes sin que el investigador controle el contexto, la muestra poblacional, entre otros. El investigador tiene la tarea de identificar y separar los efectos que afectan directamente la variable dependiente (Hedrick et al, 1993) y bajo la naturaleza transversal, puesto que consiste en observar el comportamiento de los sujetos o de la población en una situación de tiempo o espacio dado (Rojas, 2015).

Por lo anterior, la presente investigación pretende determinar el grado de confiabilidad y validez de un instrumento de medición, el cual fue la evaluación de desempeño 360° para la organización Todaco S.A.S. Para ello se partió con la definición misma de la evaluación a implementar, las características de la evaluación de desempeño 360°, el tiempo estimado para la ejecución de la evaluación de desempeño y las competencias por evaluar. Posteriormente, se realizó una validez de contenido para los ítems para, finalmente, generar una prueba piloto con el fin de obtener el grado de confiabilidad de acuerdo a la competencia e ítem que se está midiendo. De igual manera, se estableció el formato de tabulación e informe individual de cada trabajador.

Esta investigación se estableció bajo el enfoque cuantitativo, por medio de la estrategia transversal, puesto que se logró recolectar información en un tiempo específico y con datos numéricos a través de una prueba piloto, la cual se realizó bajo la escala likert que consta de cuatro opciones de respuesta con única respuesta, siendo 1 (Nunca), 2 (Ocasionalmente), 3 (Frecuentemente) y 4 (Siempre) dependiendo si la conducta se repite y se mantiene a través del tiempo o nunca se realiza. Esta prueba se realizó mediante la

plataforma de Google Forms debido a la emergencia sanitaria mundial que se está viviendo en la actualidad, garantizando la practicidad de su aplicación y su tabulación.

La evaluación de desempeño consta de 53 ítems distribuidos en 7 competencias las cuales son: manejo de tareas, relaciones interpersonales, adaptabilidad, liderazgo, productividad, comunicación, compromiso y desarrollo personal. Cada competencia presenta su definición con un ejemplo para garantizar que el concepto de cada competencia sea la misma para cada trabajador, como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

**RELACIONES INTERPERSONALES**

**Habilidad para desarrollar conductas necesarias de interacción con los demás de forma efectiva/satisfactoria. Implica colaborar, comprender los intereses de los demás y sus estados anímicos, confianza mutua y respeto. Supone utilizar una persuasión eficaz, resolver conflictos y conciliar opiniones.**

**Ejemplo:** Establece vínculos basados en el apoyo, la confianza y el respeto. Conciliando intereses y evitando conflictos al momento de interactuar con otras personas.

<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
1. Cuando le enseña a sus compañeros o subordinados es paciente, amable y eficaz				
2. Expresa sus ideas con claridad y respeto.				
3. Emite apreciaciones respetuosas de las fortalezas y debilidades de sus compañeros, jefe o subordinados.				
4. Reconoce el esfuerzo adicional de sus compañeros, jefes o subordinados				
5. Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones difíciles.				
6. Facilita el éxito del equipo para lograr los resultados esperados				
7. Trabaja en Equipo				
8. Reconoce que hay diferencias individuales y que no reaccionan igual ante situaciones similares				
9. Resuelve apropiadamente las diferencias de ideas u opiniones entre dos o más trabajadores				
10. Establece vínculos de respeto y confianza.				

**COMPROMISO Y DESARROLLO PERSONAL**

**Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina. Posee la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito**

**Ejemplo:** Establece objetivos para sí mismo de alto desempeño y los alcanza con éxito. Cumple con las asignaciones o cometidos tanto en tiempo, espacio y oportunidad.

<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
11. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente				
12. Cumple con sus compromisos laborales ante situaciones difíciles en la empresa				
13. Busca una mejora continua a nivel personal y laboral				
14. Busca aprender cosas nuevas de su trabajo				
15. Es abierto a la retroalimentación que hagan sus jefes, compañeros o subordinados				

<b>COMUNICACIÓN</b>				
<p><b>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</b></p> <p><b>Ejemplo:</b> Reconoce e identifica el momento y la forma adecuada para exponer sus ideas, situaciones, instrucciones u opiniones.</p>				
<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
16. Escucha activamente a sus compañeros, jefes o subalternos				
17. Se comunica de manera escrita y verbal con claridad y oportunamente				
18. Comprende la información dada para realizar o mejorar su trabajo				
19. Comprende las instrucciones impartidas en la empresa				
20. Reconoce, respeta y valora los aportes realizados por los otros				
21. Juzga a sus compañeros, jefes y/o subordinados sin medir las consecuencias de sus actos				
<b>LIDERAZGO</b>				
<p><b>Habilidad para orientar a los grupos en una dirección determinada, fija objetivos retadores, establece claramente directivas, prioridades y comunica el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de hacer retroalimentación, integra las opiniones de los otros. Motiva, inspira confianza e influye en su equipo de trabajo. Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantea los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.</b></p> <p><b>Ejemplo:</b> Mantiene al grupo unido, sabe motivar y estimular al grupo en pro de los objetivos o metas propuestas. Orienta e integra las opiniones de los diferentes integrantes.</p>				
<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
22. Inspira confianza a sus compañeros, jefes y subordinados				
23. Brinda reconocimiento a los compañeros, jefes o subalternos que producen un trabajo de alta calidad				
24. Es equitativo al momento de tomar decisiones que afecten a sus compañeros, jefes o subordinados				
25. Influye positivamente en la forma de ser de las personas que tiene a su cargo, sus compañeros o jefes				
26. Brinda Orientación cada vez que sus compañeros, subordinados o jefes la requieran				
27. Actúa con principios éticos en el desarrollo diario de su trabajo				
28. Sabe controlar sus impulsos ante situaciones laborales diarias				
29. Es abierto a los comentarios y actitudes de sus compañeros, jefes y subordinados.				
30. Analiza entre varias opciones con el fin de tomar la decisión más adecuada para su trabajo				
31. En situaciones difíciles se pone en el lugar de sus compañeros, jefes o subordinados				

<b>ADAPTABILIDAD</b>				
<p>Es la capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos, implicando así analizar la situación, crear planes alternativos, comprender diferentes posturas o trabajar en áreas diferentes a las habituales. Ejemplo: Realiza adaptaciones en el interior y exterior de la organización, evaluando su entorno de acuerdo a los cambios que puedan producirse.</p>				
<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
32. Valora los logros y aportes que se presentan en su trabajo.				
33. Se adapta a los cambios presentados en la empresa				
34. Es recursivo y creativo para llevar a cabo sus funciones				
<b>MANEJO DE TAREAS</b>				
<p>Capacidad de administrar la agenda de trabajo de acuerdo a las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados, fija metas, reúne información, la organiza y esquematiza dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, actúa con base a los plazos y recursos disponibles. A su vez, implementa mecanismos de seguimiento para controlar las tareas y verificar la información. Ejemplo: Organiza el trabajo de tal forma que garantiza el cumplimiento de objetivos</p>				
<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
35. Realiza sus funciones con la menor cantidad de recursos				
36. Administra eficientemente los recursos que le son entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo				
37. Mantiene un calendario preciso de seguimiento a tareas				
38. Trabaja con objetivos establecidos y realistas				
39. Diseña, participa y cumple los indicadores de gestión que miden y comparan los resultados obtenidos				
40. Cumple adecuadamente con los procedimientos establecidos				
41. Genera información para el control de la gestión del área				
42. Establece prioridades y distingue lo más urgente de lo importante				
43. Es preciso, sistemático, organizado y actúa en relación a ello				
44. Se interesa por verificar el avance logrado				
45. Cumple con los plazos establecidos para cada compromiso				
46. Busca la excelencia con el fin obtener el mejor resultado en las actividades diarias.				
47. Recurre a diversas fuentes, incluyendo experiencia propia o de otros, para cumplir con sus compromisos				
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
<p>Habilidad para dirigir las propias acciones, alcanzando los objetivos, cumpliendo con el tiempo disponible y con la calidad requerida. Implica analizar los recursos disponibles y estudiar los posibles costes/beneficios. Ejemplo: Busca optimizar los recursos, el tiempo que invierte en alcanzar los objetivos y mejora en la eficiencia.</p>				
<b>CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS</b>	<b>1 (NUNCA)</b>	<b>2 (OCASIONAL)</b>	<b>3 (FRECUENTE)</b>	<b>4 (SIEMPRE)</b>
48. Organiza todas las actividades relacionadas con su trabajo				
49. Promueve alternativas de solución a los problemas presentados en el desarrollo de su trabajo				
50. Es puntual en sus responsabilidades				
51. Actúa con iniciativa para crear oportunidades o evitar problemas potenciales				
52. Idea nuevas formas de organizar el trabajo para optimizar tiempo y mejorar la productividad				
53. Obtiene los resultados esperados por la empresa				

**Tabla 1.** Estructura del Test

Para la muestra poblacional de la prueba piloto se escogieron 12 trabajadores que llevan más de un año en la compañía. Bajo este criterio, se escoge un trabajador por área (servicio al cliente, mejoramiento continuo, tesorería, contabilidad, diseño y publicidad, recursos tecnológicos, gestión del talento humano, compras y abastecimiento, comercio exterior, comercial, logística y canal distribución). En total se realizaron 35 evaluaciones de desempeño, las cuales constan de autoevaluación, evaluación a jefe, a compañero y a subordinado.

## **Resultados**

### **Diagrama de Gantt**

Con el objetivo de plasmar las actividades planeadas y ejecutadas durante las fases de confiabilidad y validez, se organiza la información en un cronograma, el cual evidencia, para la primera fase, la identificación del problema de investigación, contextualización, antecedentes, justificación, marco teórico, objetivos de investigación y estrategias para realizar la validez y confiabilidad de la evaluación de desempeño. Para la segunda fase se evidencia la realización de confiabilidad bajo el método de división por mitades emparejadas, validez de contenido, realización del formato de aplicación de la evaluación de desempeño 360°, prueba piloto, instructivo de evaluación de desempeño, resultados, conclusiones y recomendaciones.

# Gráfica 4

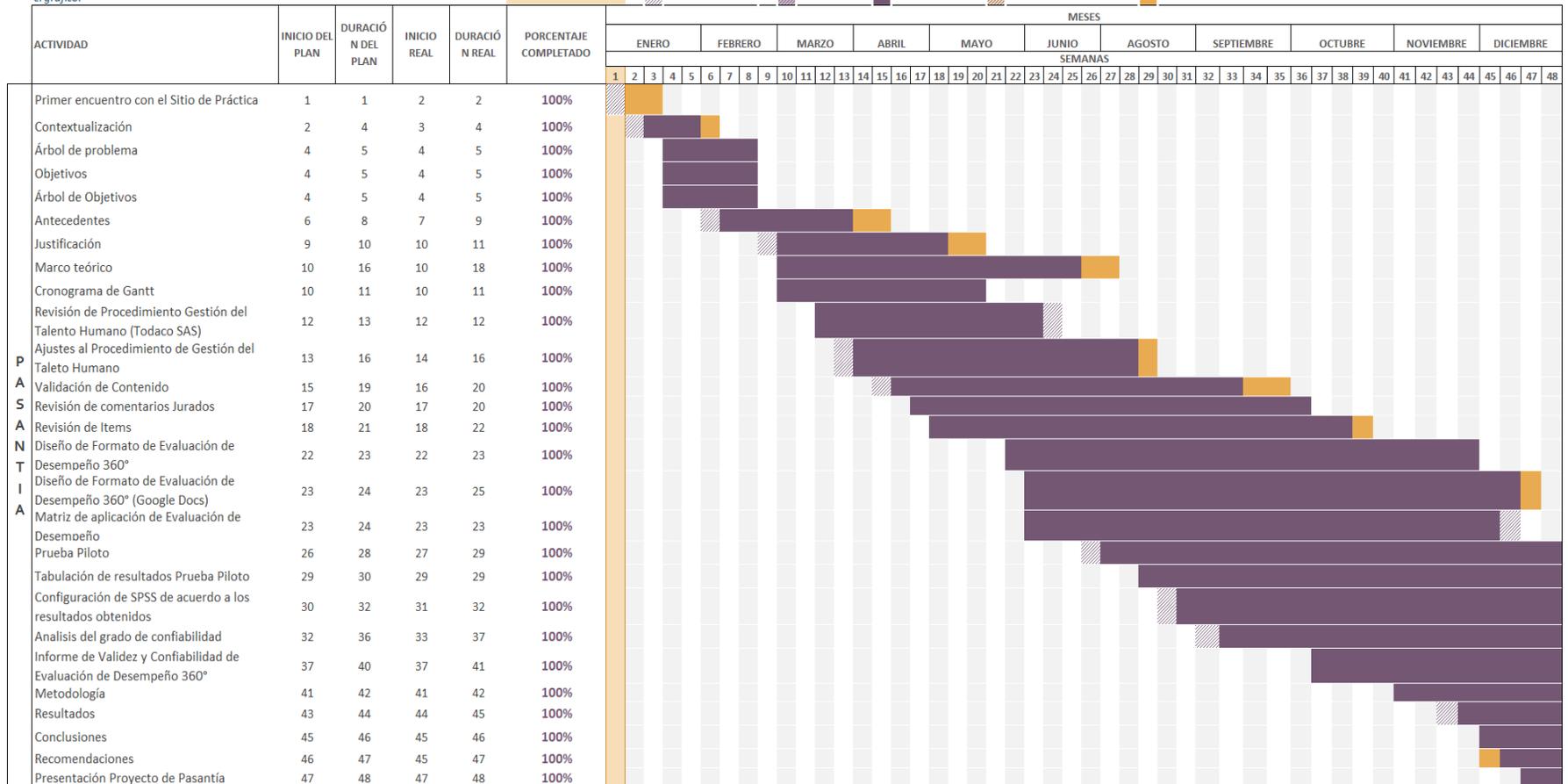
## Diagrama de Gantt

### Diagrama de Gantt

Seleccione un periodo para resaltarlo a la derecha. A continuación hay una leyenda que describe el gráfico.

Periodo resaltado: 1

Duración del plan  
 Inicio real  
 % Completado  
 Real (fuera del plan)  
 % Completado (fuera del plan)



## **Matriz Operativa**

La matriz operativa establece los indicadores de logro que miden la efectividad del proyecto de práctica y su ejecución. De acuerdo con esto, se evidencia que no se cumplió con el 100% de los indicadores, ya que no se consiguieron los cinco jueces expertos planteados para la validación de contenido, sin embargo se realizó la validez de contenido con 3 Jueces expertos, dicha validez de contenido se le realizó a los ítems que miden cada competencia. Por otra parte, no se cumplió con el 100% de los tiempos establecidos en el diagrama de Gantt debido a que cada actividad dependía de otra. En primera instancia se realizó el procedimiento de ejecución de la Evaluación de Desempeño para implementarlo en la política de Gestión del Talento Humano de Todaco S.A.S., posteriormente se solicitó a los jueces expertos la validación de contenido para así mismo continuar con la prueba piloto y obtención del grado de confiabilidad.

Respecto a los otros indicadores que responden a los objetivos planteados, se cumplió con el 100% de las actividades propuestas en el cronograma, las cuales buscaban generar objetividad a la evaluación de desempeño realizada a través de la validación de contenido y obteniendo el grado de confiabilidad a través de la metodología del Alfa de Cronbach y la división por mitades emparejadas.

**Tabla 2**

*Matriz Operativa*

 <b>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA</b> <b>FACULTAD DE PSICOLOGÍA</b> <b>PSICOLOGÍA</b> <b>NOMBRE ESTUDIANTE: LIZETH NATALIA LLANOS ROMERO</b> <b>MATRIZ OPERATIVA</b>					
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Generar objetividad en la Evaluación de Desempeño para la organización Todaco SAS.					
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS ESPECIFICOS</b>	<b>FECHAS</b>
Conocer sobre confiabilidad y validez desde la Psicometria.	1. Recoger información teórica sobre Validez y Confiabilidad. 2. Generar Validez y Confiabilidad a la Evaluación de Desempeño 3. Elaborar y ejecutar el plan piloto de la evaluación de Desempeño	Porcentaje de cumplimiento del diagrama propuesto 90% / 100%	Generar un diagrama de actividades planeadas y ejecutadas para la objetividad en la Evaluación de Desempeño	Crear el Diagrama de Gantt sobre las actividades planeadas y ejecutadas	8-mar-21
		Validación de Jueces: Planeadas (5) - Ejecutados (3)	Crear un documento con los ítems y competencias a evaluar por cada juez	1. Documento con la calificación y observaciones de los ítems evaluados por los jueces expertos 2. Revisión, modificación e inclusión de ítems	15-abr-21
		Ejecución plan piloto: Cumple	Ejecutar el Plan Piloto de la Evaluación de Desempeño	1. Creación de un formato de encuesta en la Plataforma Google Forms sobre la Evaluación de Desempeño 2. Implementación del Plan Piloto de la Evaluación de Desempeño	1-ago-21
		Grado de Confiabilidad > 0.9	Tabular los resultados de la prueba Piloto y configuración del software SPSS.	1. Tabulación de los resultados de la Prueba Piloto 2. Configuración del SPSS para resultados de Confiabilidad 3. Analisis de Resultados de Confiabilidad bajo metodología Alfa de Cronbach y División por mitades emparejadas	15-ago-21
Incluir en las Políticas de Talento Humano la gestión de la Evaluación de Desempeño.	Realizar el procedimiento para implementación y ejecución de la Evaluación de Desempeño e incluir el procedimiento en la política de Gestión del Talento Humano	1. Diseño del procedimiento de Evaluación de Desempeño: 100% de cumplimiento	Creación del procedimiento de Evaluación de Desempeño dentro de las políticas de Gestión del Talento Humano	Diseño del procedimiento de Evaluación de Desempeño dentro de las políticas de Gestión del Talento Humano, indicando responsables periodicidad e instructivo para su correcta aplicación	15-mar-21
Diseñar la automatización de los resultados teniendo en cuenta la confiabilidad y validez de la Evaluación de Desempeño en una hoja de Excel u otra plataforma.	Elaboración del sistema de Evaluación de Desempeño a través de la herramienta de Excel	1. Creación del sistema de evaluación de desempeño automatizado bajo la herramienta de Excel: 100% de Cumplimiento	Creación de las matrices de aplicación de Evaluación de Desempeño Recoger información y resultados de la aplicación de la Evaluación de Desempeño Realizar las macros e interfaz de la Evaluación de Desempeño en la herramienta de Excel	Documento con las parametrización de las macros e interfaz para la ejecución de informes de la evaluación de desempeño a nivel individual, es decir por cada trabajador	15-sep-21

## ***Fase I: Actualización Procedimiento de Gestión del Talento Humano***

Por medio del presente trabajo se realizó la actualización al procedimiento de gestión del talento humano, específicamente en el apartado de la evaluación de desempeño, puesto que al establecer de manera clara y precisa el procedimiento de la evaluación de desempeño, se podrán obtener resultados favorables tanto en competencias blandas como duras. En virtud de lo señalado, se establece el concepto y objetivo de la evaluación de desempeño 360°, cuyo vínculo se asocia con la obligatoriedad; el proceso de programación y ejecución; los responsables del diseño, implementación, programación y ejecución de la evaluación de desempeño 360°; el instructivo de la evaluación de desempeño 360°; la tabulación; el informe individual y por áreas y, por último, el “feedback”.

A continuación, se detalla el proceso de actualización al procedimiento de gestión del talento humano:

### **4.9. Evaluación de Desempeño 360°**

**4.9.1 Concepto y Objetivo.** La evaluación de desempeño 360° es un proceso permanente que mide la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las funciones de los trabajadores y que corresponde al cumplimiento del logro de objetivos y los resultados equitativos dentro de Todaco S.A.S.

En consecuencia de las evaluaciones se podrá identificar el desempeño no satisfactorio de los trabajadores para así mismo tomar acciones preventivas y correctivas, de igual manera para los trabajadores que obtengan un desempeño regular o satisfactorio se realizarán incentivos, condecoraciones, capacitaciones, entre otros, con la finalidad de mejorar o mantener el desempeño en los trabajadores.

**4.9.2 Obligatoriedad.** La evaluación de desempeño 360° es de carácter obligatorio, por lo cual se realizará de forma periódica y se basará en aspectos como transparencia, justicia, lealtad, compromiso, responsabilidad y honestidad. La ejecución de la evaluación de desempeño 360° se realizará cada año a los trabajadores que lleven un año o más de un año en Todaco S.A.S. Los trabajadores no podrán negarse a realizar la evaluación de desempeño, salvo en casos fortuitos o de fuerza mayor.

**4.9.3. Programación.** La evaluación de desempeño iniciará con su programación a cargo del director de gestión del talento humano, quien a su vez delega al auxiliar de esa área el proceso de evaluación de desempeño, ello en concordancia con las políticas de la compañía, los tiempos de entrega, formatos, matrices y parámetros de la evaluación.

**4.9.4 Ejecución.** El proceso de ejecución de la evaluación de desempeño estará a cargo de cada jefe inmediato y a su vez de los trabajadores, teniendo en cuenta que se deberá realizar la autoevaluación, evaluación a jefe inmediato, a compañeros y a subordinados (si aplica), siempre y cuando los trabajadores lleven un año o más en la compañía. Este proceso se realizará a través de la plataforma de Google Forms. El resultado obtenido por cada trabajador podrá ser Bajo (Entre el 0% al 25%), Medio Bajo (Entre el 26% al 50%), Medio Alto (Entre el 51% al 75%) y Alto (Entre el 76% al 100%). Posteriormente a la ejecución se deberá realizar su tabulación correspondiente e informes.

Es pertinente aclarar que la evaluación de desempeño sirve para medir el desempeño laboral y determinar decisiones futuras de la empresa, de igual manera el trabajador está en todos sus derechos de realizar reclamos correspondientes cuando considere que sus derechos han sido afectados.

**4.9.5 Instructivo.** Para la ejecución de la evaluación de desempeño se deberá tener en cuenta el instructivo anexo a este procedimiento.

**4.9.6 Tabulación.** La tabulación de las evaluaciones de desempeño se realizará por medio de la herramienta de Tablas de cálculo de Google, ya que posterior a la ejecución la plataforma de Google Forms nos brindará información correspondiente. Por consiguiente, se distribuyen los resultados por trabajador y por área, para así ubicarlos en el siguiente libro de Excel:



Para el caso de los informes por área se deberá realizar en el tablero correspondiente indicando el avance por área y por trabajador, con la finalidad de ser presentado a la gerencia.

**4.9.8 “Feedback” o Retroalimentación.** Para el “feedback” o Retroalimentación el área de gestión del talento humano realizará el envío de cada informe vía correo electrónico en formato PDF al director de área correspondiente, puesto que él será el responsable de realizar el “feedback” o retroalimentación a cada trabajador. Posteriormente, el director de área deberá enviar por correo electrónico cada retroalimentación con su respectiva firma.

## ***Fase II: Prueba Piloto***

Con la finalidad de generar el grado de confiabilidad, se realiza la prueba piloto de la evaluación de desempeño 360°, en donde se escogieron a 12 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas (Servicio al Cliente, Mejoramiento Continuo, Tesorería, Contabilidad, Diseño y Publicidad, Recursos Tecnológicos, Gestión del Talento Humano, Compras y Abastecimiento, Comercio Exterior, Comercial, Logística y Canal Distribución), dichos trabajadores y evaluadores cumplían con el requisito de estar un año o más en la compañía. En total se generaron 35 Evaluaciones de Desempeño, repartidas de la siguiente manera: 12 Autoevaluación, 8 evaluaciones a compañeros, 3 evaluaciones a jefe y 12 evaluaciones a subordinados.

Dicha prueba piloto se realizó a través de la plataforma de Google Forms, para mayor accesibilidad y practicidad. Se le informó a cada colaborador vía correo electrónico la implementación, el objetivo, link e instructivo para la realización de la prueba.

### ***Fase III: Confiabilidad***

Se define la metodología de consistencia interna Alpha de Cronbach y la división por mitades emparejadas, ello debido a que estas dos metodologías describen la aplicación de una única prueba de conocimiento por medio de cuatro opciones de respuesta con una única respuesta y para poder obtener una estandarización de la evaluación de desempeño.

**Método Alpha de Cronbach.** Este índice de consistencia interna denota que tan confiable es la prueba que se está aplicando; en este caso, la evaluación de desempeño 360°. Para el grado de confiabilidad se tiene en cuenta el promedio de correlaciones entre los ítems y la definición del estadístico Alpha de Cronbach, en donde se indica que entre más cercano a 1 mayor será su nivel o grado de confiabilidad.

Se utilizó el software SPSS, configurando las escalas, las variables y la tabulación correspondiente a los resultados de la prueba piloto. Por consiguiente, se corrió el programa estadístico dando los siguientes resultados:

#### **Tabla 4**

*Resultados Alpha de Cronbach*

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,972	,971	53

Cómo se puede evidenciar en la anterior tabla el grado de confiabilidad es superior a 0.971, lo cual indica que la evaluación de desempeño presenta un excelente grado de confiabilidad.

**Método de la División por mitades emparejadas.** El grado de equivalencia entre dos mitades se evalúa calculando la correlación de las puntuaciones de los sujetos en las dos mitades de la evaluación de desempeño. Para este método, solo se requirió una sola aplicación de la evaluación de desempeño. Se utilizó el software SPSS, dividiendo el cuestionario por la mitad, según el número de ítems en pares e impares, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 5**

*Resultados de división por mitades emparejadas*

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,955
		N de elementos	27
	Parte 2	Valor	,945
N de elementos		26	
N total de elementos			53
Correlación entre formularios			,842
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,914
	Longitud desigual		,914
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,907

De acuerdo a los resultados se puede observar que la relación entre las mitades emparejadas está fuertemente correlacionada, ya que la puntuación es inferior a 0,94, por lo cual se puede inferir que la evaluación de desempeño es fiable sin encontrar diferencias significativas en la aplicación de la estadística para cada parte.

De igual manera, se correlacionaron los resultados con los ítems para así obtener el Alfa de Cronbach por ítem, indicando si hay una mayor o menos confiabilidad para el elemento o ítem es suprimido de la evaluación de desempeño. Por lo anterior se muestran los siguientes resultados:

**Tabla 6***Resultados Alfa de Cronbach correlacionado con los elementos***Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Cuando le enseña a sus compañeros o subordinados es paciente, amable y eficaz	161,34	530,938	,533	.	,972
2. Expresa sus ideas con claridad y respeto.	161,54	534,373	,537	.	,971
3. Emite apreciaciones respetuosas de las fortalezas y debilidades de sus compañeros, jefe o Subordinados.	161,74	528,961	,556	.	,971
4. Reconoce el esfuerzo adicional de sus compañeros, jefes o subordinados	161,77	524,005	,717	.	,971

5. Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones difíciles.	161,66	526,526	,667	.	,971
6. Facilita el éxito del equipo para lograr los resultados esperados	161,54	526,844	,702	.	,971
7. Trabaja en Equipo	161,43	526,311	,700	.	,971
8. Reconoce que hay diferencias individuales y que no reaccionan igual ante situaciones similares	162,00	525,059	,688	.	,971
9. Resuelve apropiadamente las diferencias de ideas u opiniones entre dos o más trabajadores	161,97	528,205	,677	.	,971
10. Establece vínculos de respeto y confianza.	161,46	525,550	,660	.	,971
11. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente	161,29	529,681	,675	.	,971

12. Cumple con sus compromisos laborales ante situaciones difíciles en la empresa	161,20	530,341	,636	.	,971
13. Busca una mejora continua a nivel personal y laboral	161,37	519,829	,791	.	,971
14. Busca aprender cosas nuevas de su trabajo	161,31	528,692	,593	.	,971
15. Es abierto a la retroalimentación que hagan sus jefes, compañeros o subordinados	161,40	525,188	,684	.	,971
16. Escucha activamente a sus compañeros, jefes o subalternos	161,43	532,429	,586	.	,971
17. Se comunica de manera escrita y verbal con claridad y oportunamente	161,51	532,728	,577	.	,971
18. Comprende la información dada para realizar o mejorar su trabajo	161,49	526,728	,716	.	,971

19. Comprende las instrucciones impartidas en la empresa	161,23	533,593	,573	.	,971
20. Reconoce, respeta y valora los aportes realizados por los otros	161,46	526,314	,673	.	,971
21. Juzga a sus compañeros, jefes y/o subordinados sin medir las consecuencias de sus actos	163,09	558,904	-,302	.	,974
22. Inspira confianza a sus compañeros, jefes y subordinados	161,51	520,492	,757	.	,971
23. Brinda reconocimiento a los compañeros, jefes o subalternos que producen un trabajo de alta calidad	161,63	524,299	,713	.	,971
24. Es equitativo al momento de tomar decisiones que afecten a sus compañeros, jefes o subordinados	161,69	519,634	,775	.	,971

25. Influye positivamente en la forma de ser de las personas que tiene a su cargo, sus compañeros o jefes	161,74	522,608	,772	.	,971
26. Brinda Orientación cada vez que sus compañeros, subordinados o jefes la requieran	161,43	524,664	,751	.	,971
27. Actúa con principios éticos en el desarrollo diario de su trabajo	161,00	531,471	,721	.	,971
28. Sabe controlar sus impulsos ante situaciones laborales diarias	161,77	540,770	,270	.	,972
29. Es abierto a los comentarios y actitudes de sus compañeros, jefes y subordinados.	161,80	525,341	,702	.	,971
30. Analiza entre varias opciones con el fin de tomar la decisión más adecuada para su trabajo	161,43	521,958	,751	.	,971

31. En situaciones difíciles se pone en el lugar de sus compañeros, jefes o subordinados	161,89	527,634	,606	.	,971
32. Valora los logros y aportes que se presentan en su trabajo.	161,46	524,667	,817	.	,971
33. Se adapta a los cambios presentados en la empresa	161,54	528,079	,663	.	,971
34. Es recursivo y creativo para llevar a cabo sus funciones	161,43	528,664	,669	.	,971
35. Realiza sus funciones con la menor cantidad de recursos	161,60	542,188	,313	.	,972
36. Administra eficientemente los recursos que le son entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo	161,34	538,350	,471	.	,972
37. Mantiene un calendario preciso de seguimiento a tareas	161,54	536,667	,370	.	,972

38. Trabaja con objetivos establecidos y realistas	161,37	529,946	,698	.	,971
39. Diseña, participa y cumple los indicadores de gestión que miden y comparan los resultados obtenidos	161,40	536,953	,456	.	,972
40. Cumple adecuadamente con los procedimientos establecidos	161,17	532,323	,612	.	,971
41. Genera información para el control de la gestión del área	161,40	535,894	,456	.	,972
42. Establece prioridades y distingue lo más urgente de lo importante	161,54	527,138	,619	.	,971
43. Es preciso, sistemático, organizado y actúa en relación a ello	161,49	532,198	,627	.	,971
44. Se interesa por verificar el avance logrado	161,46	527,961	,662	.	,971

45. Cumple con los plazos establecidos para cada compromiso	161,37	533,123	,583	.	,971
46. Busca la excelencia con el fin obtener el mejor resultado en las actividades diarias.	161,43	525,958	,757	.	,971
47. Recurre a diversas fuentes, incluyendo experiencia propia o de otros, para cumplir con sus compromisos	161,23	529,064	,683	.	,971
48. Organiza todas las actividades relacionadas con su trabajo	161,34	533,703	,602	.	,971
49. Promueve alternativas de solución a los problemas presentados en el desarrollo de su trabajo	161,46	520,314	,772	.	,971
50. Es puntual en sus responsabilidades	161,37	536,476	,507	.	,972

51. Actúa con iniciativa para crear oportunidades o evitar problemas potenciales	161,69	528,045	,793	.	,971
52. Idea nuevas formas de organizar el trabajo para optimizar tiempo y mejorar la productividad	161,57	528,605	,624	.	,971
53. Obtiene los resultados esperados por la empresa	161,37	536,476	,507	.	,972

Con base en los datos precedentes se observa que la puntuación de correlación con los elementos es mayor a 0.97 y no hay diferencia significativa, lo cual indica que los elementos o ítems que se encuentran en la evaluación de desempeño generan consistencia y estabilidad al instrumento.

#### *Fase IV: Validez*

El objetivo de la validación en la evaluación de desempeño consiste en determinar con exactitud el grado con el que el test mide lo que debería medir. Teniendo en cuenta las necesidades de Todaco S.A.S., se optó por realizar la medición de validez de contenido, ya que en este momento el instrumento de evaluación no cuenta con ningún otro examen de referencia. Así mismo, el instrumento se basa en la verificación, corrección y aprobación de los ítems creados, por lo cual 3 jueces expertos en psicometría y pruebas psicométricas generan un juicio de valor para los 43 ítems presentados, en donde se les indicó el objetivo de la prueba, la definición de las dimensiones y la puntuación que se le debía dar a cada competencia. Si el ítem se encontraba bien redactado, era coherente y pertinente, se debía poner 1; de lo contrario, 2.

**Validez de contenido.** La validez de contenido hace referencia al grado en el que un test presenta de forma adecuada los contenidos del instrumento, por lo cual se busca determinar la relación entre el contenido de la prueba y un dominio específico en los temas a evaluar. De acuerdo a lo anterior se presenta la siguiente puntuación con las observaciones de cada juez experto.

**Tabla 7**

*Resumen de Observaciones de jueces expertos con ítems corregidos*

A continuación encontrará una serie de ítems que deberá leer atenta y cuidadosamente, aparecerán uno a uno conforme vaya dando la calificación a los tres criterios planteados, en cuyo caso el método de calificación será así: 1 si el ítem planteado se encuentra bien redactado, que sea coherente y tenga pertinencia con el objeto a medir y 2 si se encuentra mal redactado, sin coherencia y no es pertinente para el objeto a medir, paso seguido encontrará una casilla para observaciones donde se recomienda escribir cualquier recomendación o comentario a cerca de cada ítem.

ITEM ANTERIOR	ITEM NUEVO	REDACCION	COHERENCIA	PERTINENCIA	OBSERVACIONES
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
Es una persona que al enseñar a sus compañeros o subordinados es paciente, amable y eficaz	Cuando le enseña a sus compañeros o subordinados es paciente, amable y eficaz.	2	2	2	1. No es claro lo que se indaga, la redacción es confusa, por reglas de construcción de ítems indican que no es recomendable usar las conjunciones "y" "o", cada ítem debe indagar por uno y solo un elemento de la variable a medir. 2. La redacción es confusa, podría ser: "Enseña... Si hace referencia a subordinados sería un ítem de Liderazgo y si es hacia los compañeros sería de comunicación, pero considero que no es específicamente de Relaciones Interpersonales. 3. Ninguna, el ítem es efectivo y esta alineado al objeto de la prueba.
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona	Expresa sus ideas con claridad y respeto.	2	1	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior 2. Este ítem aplica tanto para Relaciones Interpersonales como para Comunicación 3. Un ítem ligado a la empatía, sin embargo es un ítem con un alto grado de obviedad.
Ha emitido apreciaciones objetivas en los últimos seis meses de las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo, jefe o subordinados	Emite apreciaciones respetuosas de las fortalezas y debilidades de su Jefe, compañeros o subordinados.	1	1	1	1. Simplificar, para evitar sesgos en la medición, los ítems deben tener una extensión homogénea (que no haya uno excesivamente largo o excesivamente corto) 2. Este ítem es subjetivo en la medida que expresa si se han emitido apreciaciones "objetivas" algo difícil de calificar. Pero en últimas este ítem no parece relevante para medir relaciones interpersonales sino para saber si una persona hace malos comentarios frente a los demás. 3. Nuevamente infero un grado de obviedad, sería asertivo plantearlo desde un espacio de tiempo determinado, para identificar si en ese espacio se han sucedido momentos en donde el evaluado a hecho estas apreciaciones.
Muestra agradecimiento cuando sus compañeros, jefes o subordinados hacen un esfuerzo adicional	Reconoce el esfuerzo adicional de su Jefe, compañeros o subordinados.	1	1	1	1. Simplificar 2. Este ítem se puede operacionalizar más: Que es mostrar agradecimiento? Es dar las gracias?
Comparte un entusiasmo contagioso que promueve una actitud positiva en sus compañeros, jefes o subordinados	Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones difíciles	1	1	1	1. Usen lenguaje claro y cotidiano para la población objetivo "entusiasmo contagioso" 2. Solo le quitaría lo contagioso (esa palabra sobra)
Se relaciona apropiadamente con sus compañeros, jefes y subordinados	Establece vínculos de respeto y confianza.	1	1	1	1. Habría que definir que es apropiadamente
Le gusta trabajar en equipo	Trabaja en Equipo	1	1	1	1. Convendrá presentarlo de una manera menos personalizada para evitar sesgos en la medición 2. Esta pregunta parece más de relaciones interpersonales
Reconoce que hay diferencias en la manera de actuar, pensar y decidir de sus jefes, compañeros y subalternos	Reconoce que hay diferencias individuales y que no reaccionan igual ante situaciones similares.	2	2	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior 2. Como calificar si una persona reconoce esas diferencias?

COMPROMISO Y DESARROLLO PERSONAL					
Cumple con sus compromisos laborales y apoya a la empresa en situaciones difíciles	Cumple con sus compromisos laborales ante situaciones difíciles en la empresa	2	2	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior
Busca Mejorar como persona y en el trabajo	Busca una mejora continua a nivel personal y laboral	2	2	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior
COMUNICACIÓN					
Comprende y entiende las instrucciones impartidas en la empresa	Comprende las instrucciones impartidas en la empresa	2	2	1	1. ¿Qué diferencia hay entre comprender y entender? ¿Por qué poner esos dos términos sinónimos? 2. Parece mas una pregunta de Comunicación
Juzga a sus compañeros, jefes y/o subordinados sin medir las consecuencias	Juzga a sus jefes, compañeros y/o subordinados sin medir las consecuencias	1	1	1	1. La redacción recomiendo que sea propositiva buscando el comportamiento deseable y no el no deseable
Descalifica las opiniones de sus compañeros, jefes o subordinados	Reconoce, respeta y valora los aportes realizados por los otros	2	1	1	1. Este ítem está sesgado y es poco posible que alguien lo responda afirmativamente para no sentirse expuestos 2. La redacción recomiendo que sea propositiva buscando el comportamiento deseable y no el no deseable
LIDERAZGO					
Inspira confianza ante sus compañeros, jefes y subordinados	Inspira confianza a su Jefe, compañeros o subordinados.	2	1	1	1. ...confianza a... la corrección gramatical también genera sesgos
Se pone en el lugar de sus compañeros, jefes o subordinados en diferentes situaciones o decisiones	En situaciones difíciles se pone en el lugar de su Jefe, compañeros o subordinados.	2	1	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior
Influye positivamente en la forma de ser o actuar de las personas que tiene a su cargo, sus compañeros o jefes	Influye positivamente en la forma de ser de las personas que tiene a su cargo, compañeros o subordinados	2	1	1	1. Elija entre ser y actuar, expresarian lo mismo en la afirmación
Es equitativo y justo al momento de tomar decisiones que afecten a sus compañeros, jefes o subordinados	Es equitativo al momento de tomar decisiones que afecten a su Jefe, compañeros o subordinados.	2	2	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior
Toma las actitudes, comentarios y eventos de sus compañeros, jefes y subordinados de manera personal	Recibe abiertamente los comentarios y actitudes de su Jefe, compañeros o subordinados.	2	2	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior 2. La redacción recomiendo que sea propositiva buscando el comportamiento deseable y no el no deseable
Elige entre varias opciones con el fin de tomar la decisión más adecuada para su trabajo	Analiza entre varias opciones con el fin de tomar la decisión más adecuada para su trabajo	1	1	1	1. Reemplazar el término "elige", tal vez analiza o sopesa

ADAPTABILIDAD					
Tiene una postura negativa a las nuevas ideas que se presentan en su trabajo	Valora los logros y aportes que se presentan en su trabajo.	2	1	1	1. Es un ítem sesgado, prejuzga, disminuye la probabilidad de una respuesta sincera. Es algo así como si te pregunto ¿Eres un pésimo estudiante? Y si ello influye en la nota, obviamente ni aunque alguien lo sea, se arriesgaría a decir que si 2. La redacción recomiendo que sea propositiva buscando el comportamiento deseable y no el no deseable
Se adapta a las circunstancias y cambios presentados en la empresa	Se adapta a los cambios presentados en la empresa	2	1	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior
Piensa creativamente y es recursivo para mejorar el desarrollo de su trabajo	Es recursivo y creativo para llevar a cabo sus funciones	2	1	1	1. Es un ítem sesgado, prejuzga, disminuye la probabilidad de una respuesta sincera.
MANEJO DE TAREAS					
Realiza sus funciones en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos	Realiza sus funciones con la menor cantidad de recursos	2	1	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior
Administra los recursos que le son entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo	Administra eficientemente los recursos que le son entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo	2	2	1	1. Convendría aclarar de qué forma se administran los recursos, por ejemplo, administra de manera eficiente 2. Opción de redacción: "Administra eficientemente..
Mantiene un calendario preciso de revisiones y seguimiento a tareas	Mantiene un calendario preciso de seguimiento a tareas	1	1	1	1. Eliminar "revisiones" 2. Este ítem es de manejo de tareas o productividad
PRODUCTIVIDAD					
Planea y organiza todas actividades relacionadas con su trabajo	Organiza todas las actividades relacionadas con su trabajo	2	2	1	1. ¿Qué diferencia hay entre planear y organizar y por qué usar los dos términos? No es coherente
Es puntual en su horario, tareas y responsabilidades	Es puntual en sus responsabilidades	2	1	1	1. Indagar solo un aspecto como lo señalé en la observación anterior 2. Esta pregunta parece corresponder mas a manejo de tareas o productividad
Actúa sin necesidad que le estén diciendo, recordando o mandando para realizar sus funciones	Actúa con iniciativa para crear oportunidades o evitar problemas potenciales	2	1	1	1. Tal vez se refiera a la autonomía, pero la forma de expresarlo es coloquial y tiene exceso de participios 2. La redacción recomiendo que sea propositiva buscando el comportamiento deseable y no el no deseable. Actúa con iniciativa...

De acuerdo a la tabla anterior se puede interpretar que, de los 43 ítems, 28 tuvieron observaciones de los cuales 19 no se encontraban bien redactados, 9 no eran coherentes y 1 no era pertinente con la competencia a la cual pertenecían. Por otra parte, en las observaciones se pueden observar los comentarios de los tres jurados en donde indican que los ítems debían ser más cortos, deben simplificarse y estar redactados en un contexto más adecuado teniendo en cuenta la población que se va a evaluar.

### ***Fase V: Excel Sistematizado***

En esta fase se determinó cómo funcionará el sistema de evaluación de desempeño. Principalmente se realizó la interfaz para la aplicación de la evaluación de desempeño y se identificaron las funciones que realizará el Excel, obteniendo así un bosquejo más claro de lo que se pretende hacer con las macros dicho programa para la evaluación de desempeño.

Se realizó un documento en Excel con la tabulación correspondiente extraída del formulario de Google Forms y se creó un libro con las matrices de evaluación de acuerdo a cada trabajador indicando cuántas y cuáles evaluaciones se le realizará a cada trabajador, siendo así que el total de trabajadores por evaluar es de 114 para obtener 1136 evaluaciones de desempeño. Dentro de estas se encuentran autoevaluación, evaluación a jefes, a compañero y a subordinados. De otro lado, se realizó un documento Excel sistematizado por trabajador con la tabulación de las evaluaciones de desempeño correspondiente, y así mismo se presenta el informe por trabajador en Excel con la información que se encuentra en la tabulación para finalmente generar el informe en formato PDF y ser enviado a cada defe inmediato para su respectivo “feedback” o retroalimentación.

## Conclusiones

En la presente investigación se puede concluir que:

1. La evaluación de desempeño es fundamental para el desarrollo de Todaco S.A.S, puesto que debe ir ligada al cumplimiento y logro de objetivos planteados por la compañía con el fin de obtener una mejora continua en la planta de personal.
2. La herramienta más eficaz y eficiente para el monitoreo y seguimiento de las competencias y desempeño de cada trabajador es la evaluación de desempeño, puesto que ayuda a determinar los factores de riesgo en las actividades desarrolladas por cada trabajador y realizar una retroalimentación a tiempo, de acuerdo a las funciones o tareas que podría llegar a realizar de manera más eficiente.
  - a. Cabe resaltar que al tener claro y establecido el procedimiento de la evaluación de desempeño directamente en el procedimiento de gestión del talento humano, se genera una mayor credibilidad y validez frente al proceso que se está llevando a cabo para la mejora continua del desempeño, el plan de formación, incentivos, ascensos y promociones de los trabajadores.
3. Por otra parte, se seleccionaron los estadísticos de Alpha de Cronbach y la división por mitades emparejadas con el fin de obtener el grado de confiabilidad y la validez de contenido con el propósito de validar que los ítems se encuentren bien redactados, sean coherentes y pertinentes de acuerdo con la finalidad del instrumento.
4. La confiabilidad de la Evaluación de Desempeño es de 0.971 lo cual indica un alto grado de confiabilidad.

5. La división por mitades emparejadas nos indica en que en la parte 1, es decir la parte de los ítems impares, arroja un grado de confiabilidad de 0.95 y la parte 2, para los ítems pares, arroja un grado de confiabilidad de 0.94, lo cual indica que la diferencia entre ambas partes no es significativa y que la prueba es altamente confiable.
6. De acuerdo a la correlación de ítems, si el ítem 21 es eliminado aumentaría el grado de confiabilidad en 3 puntos porcentuales, obteniendo así un grado de confiabilidad de 0.974, un mayor grado de confiabilidad y para los 52 ítems restantes no se observó alguna diferencia significativa.
7. Para el análisis de validación de contenido se encontró que, de los 48 ítems presentados, 19 no se encontraban bien redactados, 9 no eran coherentes con la prueba y la competencia a evaluar y 1 no era coherente.
8. Por otra parte, se pudo observar que la evaluación de desempeño por medio del “feedback” o retroalimentación genera un fortalecimiento en temas como productividad y desempeño de cada trabajador en la consecución de sus funciones.
9. Al determinar un sistema de tabulación de resultados, ponderación e informe de cada trabajador acerca de la evaluación de desempeño a través de la herramienta Excel, se logró mejorar en la cantidad de tiempo que se invertía en la realización de informes manuales, en un control más eficiente y seguro de los resultados.
10. Gracias a las matrices de Excel y su aplicación, se lograron mostrar de manera organizada y detallada los informes por trabajador a partir de la evaluación de desempeño.

## **Discusión y Recomendaciones**

De acuerdo a la investigación realizada se recomienda que:

1. El proceso de evaluación de desempeño sea acogido y realizado periódicamente en Todaco S.A.S., puesto que así se logrará un incremento en la productividad en cada uno de los trabajadores y una familiarización con el procedimiento de evaluación de desempeño. Tomando como referente a Castaño (2013)
2. Mantener divulgado e informar a los trabajadores la periodicidad y el formato de evaluación de desempeño e informe para así establecer una mayor cercanía y conocimiento del procedimiento de la evaluación de desempeño. Tomando como referente a Castaño (2013)
3. Mantener actualizado el sistema de evaluación a través de la herramienta Excel, con el fin de que los movimientos sean reales y cuenten con la información necesaria y requerida para la consecución de los informes de la evaluación de desempeño. Tomando como referente a Camelo (2019)
4. Se recomienda generar un sistema de evaluación por áreas bajo la herramienta Excel ya sea a través de un tablero o una plantilla de resultados, con la finalidad de presentar información clara y precisa del desempeño por áreas de Todaco S.A.S. Tomando como referente a Castaño (2013)
5. Generar un seguimiento a los compromisos y observaciones indicados en cada evaluación de desempeño de los trabajadores. Tomando como referente a Castaño (2013)
6. Mantener actualizada la evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la compañía y tener presente la población a la cual se está

aplicando la prueba al momento de generar nuevos ítems. Tomando como referente a Castaño (2013)

7. Generar una segunda prueba piloto de la evaluación de desempeño con la finalidad de correlacionar los resultados obtenidos con el primer escenario y verificar si al modificar el contexto el grado de confiabilidad aumenta, disminuye o se mantiene. Tomando como referente a Camelo (2019)

## Referencias

- Alles M. (2001) *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias evaluación de 360ª*. Santiago de Chile: Granica. P. 188
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias evaluación 360º*. Argentina: Granica
- Aliaga, J. (2007). *Psicometría: test psicométricos, confiabilidad y validez*. Extraído el 24 de junio de 2010 de <http://www.unmsm.edu.pe/psicologia/documentos/documentos2007>
- Camelo, J (2019). *Análisis de validez y confiabilidad de un instrumento de conocimiento construido y aplicado por el Grupo de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales del Sistema Nacional de Formación Para El Trabajo – SENA*.  
Recuperado de:  
[https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/2151/camelo\\_jhonatan\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/2151/camelo_jhonatan_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castaño, A (2013). *Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración. Manizales, Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2012). *Talento Humano*. MEXICO: MG GRILL.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos; El capital Humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- García, J. (1989). *Bases pedagógicas de la evaluación. Guía práctica para educadores*. Síntesis, Madrid.
- Hedrick, T.E., Bickman, L. y Rog, D.J. (1993). *Applied research design. A practical guide*. Newbury Park, CA: Sage.
- Henderson, K. (2012). *La voz Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C. & P. Baptista Lucio (2003) *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill México 4ª Edición ISBN: 970-10-5753-8
- Hogan, T. (2007). *Pruebas psicológicas: Una introducción práctica*. México: Manual Moderno.
- Lavanda Reátegui, D. (2005) *El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Administración. Perú
- Moran, J (2016) *MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA ECOSEGURO DE LA CIUDAD DE BABAHOYO*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Chile
- Muñoz Echeverry, C. A. (2004) *Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal*. Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte
- Popo, M (2015). *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: OPORTUNIDAD O AMENAZA*. Universidad ICESI. Santiago de Cali.

Rojas, M (2015). *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada e incoherente nomenclatura y clasificación*. REDVET. Revista Electrónica de

Varela, J. (21 de octubre de 2011). *Diseño del subsistema de evaluación*. Quito, Ecuador.

Veterinaria, 16(1) ,1-14. [Fecha de Consulta 26 de octubre de 2021]. ISSN: Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

Todaco S.A.S. (2015). *Nuestra Empresa*. Sistema de Gestión de Calidad. Bogotá D.C.

Wayne, & Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México.

Zuñiga, A. (25 de 11 de 2015). *Evaluación Integral de Productividad Empresarial*.

Obtenido de <http://www.deguate.com/>:

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm#.VIXrnXYr>

LIV

## Anexos

### Anexo 1. Formulario de Evaluación de Desempeño de Google Forms.

The image shows a Google Forms interface for a performance evaluation. At the top, there are logos for 'LISTO Mundo Cerámico' and 'corona'. The main title is 'EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO'. Below the title, there is a paragraph of instructions: 'Usted iniciará un proceso de EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Integral, donde tendrá la responsabilidad de evaluar a sus compañeros, su jefe, sus subordinados y a usted mismo, por favor sea atenta y cuidadosamente, tómese el tiempo de analizar y responder de manera objetiva según la observación que haya realizado de la persona que tiene en frente. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas y que usted está evaluando habilidades y comportamientos de las personas no la afinidad o afecto que tenga hacia ellas.' Below this, the user's email is shown as 'llanos4@estudiantes.areandina.edu.co (no compartidos)' with a 'Cambiar de cuenta' link. A red asterisk indicates a required field. The first question is 'A continuación realizará una evaluación de desempeño para usted, su jefe, sus compañeros o sus subordinados, por favor seleccione a quién le va a realizar dicha evaluación.\*' with a dropdown menu currently showing 'Elige'. The second question is 'Área donde trabaja el evaluado\*' with a dropdown menu showing 'Elige'. The third question is 'Nombre del Evaluado\*' with a dropdown menu showing 'Elige'. At the bottom, there is a 'Siguiente' button, a progress bar, 'Página 1 de 8', and a 'Borrar formulario' link.

**LISTO**  
Mundo Cerámico

**corona**

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Usted iniciará un proceso de EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Integral, donde tendrá la responsabilidad de evaluar a sus compañeros, su jefe, sus subordinados y a usted mismo, por favor sea atenta y cuidadosamente, tómese el tiempo de analizar y responder de manera objetiva según la observación que haya realizado de la persona que tiene en frente. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas y que usted está evaluando habilidades y comportamientos de las personas no la afinidad o afecto que tenga hacia ellas.

llanos4@estudiantes.areandina.edu.co (no compartidos)  
[Cambiar de cuenta](#)

\*Obligatorio

A continuación realizará una evaluación de desempeño para usted, su jefe, sus compañeros o sus subordinados, por favor seleccione a quién le va a realizar dicha evaluación.\*

Elige

Área donde trabaja el evaluado \*

Elige

Nombre del Evaluado \*

Elige

Siguiente  Página 1 de 8 [Borrar formulario](#)

## RELACIONES INTERPERSONALES

Habilidad para desarrollar conductas necesarias de interacción con los demás de forma efectiva/satisfactoria. Implica colaborar, comprender los intereses de los demás y sus estados anímicos, confianza mutua y respeto. Supone utilizar una persuasión eficaz, resolver conflictos y conciliar opiniones.

Ejemplo: Establece vínculos basados en el apoyo, la confianza y el respeto. Conciliando intereses y evitando conflictos al momento de interactuar con otras personas.

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 1 a la 10 de la siguiente manera:

1. NUNCA: Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presenta
2. OCASIONALMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presenta
3. FRECUENTEMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta varias veces
4. SIEMPRE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta todas las veces

1. Cuando le enseña a sus compañeros o subordinados es paciente, amable y eficaz. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

2. Expresa sus ideas con claridad y respeto. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

3. Emite apreciaciones respetuosas de las fortalezas y debilidades de su Jefe, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

4. Reconoce el esfuerzo adicional de su Jefe, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

5. Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones difíciles. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

6. Facilita el éxito del equipo para lograr los resultados esperados \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

7. Trabaja en Equipo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

8. Reconoce que hay diferencias individuales y que no reaccionan igual ante situaciones similares. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

9. Resuelve apropiadamente las diferencias de ideas u opiniones entre dos o más trabajadores. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

10. Establece vínculos de respeto y confianza. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)



Página 2 de 8 [Borrar formulario](#)

## COMPROMISO Y DESARROLLO PERSONAL

Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina. Posee la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Ejemplo: Establece objetivos para sí mismo de alto desempeño y los alcanza con éxito. Cumple con las asignaciones o comitidos tanto en tiempo, espacio y oportunidad.

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 11 a la 16 de la siguiente manera:

1. **NUNCA:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presenta
2. **OCASIONALMENTE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presenta
3. **FRECUENTEMENTE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta varias veces
4. **SIEMPRE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta todas las veces

11. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

12. Cumple con sus compromisos laborales ante situaciones difíciles en la empresa \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

13. Busca una mejora continua a nivel personal y laboral \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

14. Busca aprender cosas nuevas de su trabajo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

16. Es abierto a la retroalimentación que hagan sus jefes, compañeros o subordinados \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 3 de 8 [Borrar formulario](#)

## COMUNICACIÓN

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Ejemplo: Reconoce e identifica el momento y la forma adecuada para exponer sus ideas, situaciones, instrucciones u opiniones.

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 16 a la 21 de la siguiente manera:

1. **NUNCA:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presente
2. **OCCASIONALMENTE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presente
3. **FRECUENTEMENTE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presente varias veces
4. **SIEMPRE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presente todas las veces

16. Escucha activamente a u Jefe, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

17. Se comunico de manera escrita y verbal con claridad y oportunamente \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

18. Comprende la información dada para realizar o mejorar su trabajo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

19. Comprende las instrucciones impartidas en la empresa \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

20. Reconoce, respeta y valora los aportes realizados por los otros \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

21. Juzga a sus jefes, compañeros y/o subordinados sin medir las consecuencias \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

Atrás

Siguiente



Página 4 de 8 Borrar formulario

## LIDERAZGO

Habilidad para orientar a los grupos en una dirección determinada, fija objetivos retadores, establece claramente directivas, prioridades y comunica el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de hacer retroalimentación, integra las opiniones de los otros. Motiva, inspira confianza e influye en su equipo de trabajo. Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantea los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Ejemplo: Mantiene el grupo unido, sabe motivar y estimular al grupo en pro de los objetivos o metas propuestas. Orienta e integra las opiniones de los diferentes integrantes.

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 22 a la 31 de la siguiente manera:

1. NUNCA: Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presente
2. OCASIONALMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presente
3. FRECUENTEMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presente varias veces
4. SIEMPRE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presente todas las veces

22. Inspira confianza a su Jefe, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

23. Brinda reconocimiento a sus jefes, compañeros o subordinados que producen un trabajo de alta calidad \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

24. Es equitativo al momento de tomar decisiones que afecten a sus Jefes, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

25. Influye positivamente en la forma de ser de las personas que tiene a su cargo, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

26. Brinda Orientación cada vez que sus Jefes, compañeros o subordinados la requieran. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

27. Actúa con principios éticos en el desarrollo diario de su trabajo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

28. Sabe controlar sus impulsos ante situaciones laborales diarias \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

29. Recibe abiertamente los comentarios y actitudes de sus Jefes, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

30. Analiza entre varias opciones con el fin de tomar la decisión más adecuada para su trabajo \*

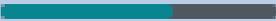
- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

31. En situaciones difíciles se pone en el lugar de sus Jefes, compañeros o subordinados. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 [Página 5 de 8](#) [Borrar formulario](#)

## ADAPTABILIDAD

Es la capacidad de adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos, implicando analizar la situación, crear planes alternativos, comprender diferentes posturas o trabajar en áreas diferentes a las habituales.

Ejemplo: Realiza adaptaciones en el interior y exterior de la organización, evaluando su entorno de acuerdo a los cambios que pueden producirse.

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 32 a la 34 de la siguiente manera:

1. NUNCA: Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presenta
2. OCASIONALMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presenta
3. FRECUENTEMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta varias veces
4. SIEMPRE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta todas las veces

32. Valora los logros y aportes que se presentan en su trabajo. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

33. Se adapta a los cambios presentados en la empresa \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

34. Es recursivo y creativo para llevar a cabo sus funciones \*

Creativo: Persona con la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos.

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Página 6 de 8](#) [Borrar formulario](#)

## MANEJO DE TAREAS

Capacidad de administrar la agenda de trabajo de acuerdo a las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados, fija metas, reúne información, la organiza y esquematiza dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, actúa con base a los plazos y recursos disponibles. A su vez, implementa mecanismos de seguimiento para controlar las tareas y verificar la información.

Ejemplo: Organice el trabajo de tal forma que garantice el cumplimiento de objetivos

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 35 a la 47 de la siguiente manera:

1. **NUNCA:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presenta
2. **OCASIONALMENTE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presenta
3. **FRECUENTEMENTE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta varias veces
4. **SIEMPRE:** Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta todas las veces

35. Realiza sus funciones con la menor cantidad de recursos \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

36. Administra eficientemente los recursos que le son entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

37. Mantiene un calendario preciso de seguimiento a tareas \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

38. Trabaja con objetivos establecidos y realistas \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

39. Diseña, participa y cumple los indicadores de gestión que miden y comparan los resultados obtenidos \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

40. Cumple adecuadamente con los procedimientos establecidos \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

41. Genera información para el control de la gestión del área \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

42. Establece prioridades y distingue lo más urgente de lo importante. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

43. Es metódico, sistemático, organizado y actúa en relación a ello. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

44. Se interesa por verificar el avance logrado. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

45. Cumple con los plazos establecidos para cada compromiso. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

46. Busca la excelencia con el fin obtener el mejor resultado en las actividades diarias. \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

47. Recurre a diversas fuentes, incluyendo experiencia propia o de otros, para cumplir con sus compromisos \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

[Atrás](#)

[Siguiente](#)



Página 7 de 8 [Borrar formulario](#)

## PRODUCTIVIDAD

Habilidad para dirigir las propias acciones, alcanzando los objetivos, cumpliendo con el tiempo disponible y con la calidad requerida. Implica analizar los recursos disponibles y estudiar los posibles costos/beneficios.

Ejemplo: Busca optimizar los recursos, el tiempo que invierte en alcanzar los objetivos y mejora en la eficiencia.

En esta evaluación usted encontrará varias afirmaciones que corresponden a conductas realizadas por el evaluado, léalas atentamente y seleccione la respuesta que usted cree que califica mejor al evaluado, por favor califique las afirmaciones de la 48 a la 63 de la siguiente manera:

1. NUNCA: Cuando la conducta o la habilidad evaluada no se presenta
2. OCASIONALMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada rara vez se presenta
3. FRECUENTEMENTE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta varias veces
4. SIEMPRE: Cuando la conducta o la habilidad evaluada se presenta todas las veces

48. Organiza todas las actividades relacionadas con su trabajo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

49. Promueve alternativas de solución a los problemas presentados en el desarrollo de su trabajo \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

60. Es puntual en sus responsabilidades \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

E1. Actúa con iniciativa para crear oportunidades o evitar problemas potenciales \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

E2. Idea nuevas formas de organizar el trabajo para optimizar tiempo y mejorar la productividad \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

E3. Obtiene los resultados esperados por la empresa \*

- 1 (Nunca)
- 2 (Ocasionalmente)
- 3 (Frecuentemente)
- 4 (Siempre)

De sus respuestas depende que la empresa pueda tomar oportunidades de mejora para el bien común. Muchas gracias.

[Atrás](#)

[Enviar](#)

 [Página 3 de 8](#)

[Borrar formulario](#)

**LISTO**  
Mundo Cerámico

corona

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Gracias por el envío de tu respuesta.

[Enviar otra respuesta](#)

## Anexo 2. Informe de Evaluación de Desempeño por trabajador.

 <b>TODACO S.A.S</b>		<b>INFORME EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		Código: Vigente a partir de: Versión: 1	
<b>NOMBRE</b>					
<b>CARGO</b>		<b>FECHA</b>			
En este informe usted encontrará los resultados de su evaluación de desempeño, para TODACO SAS es un requisito que el puntaje obtenido en cada una de las habilidades esté por encima del 80% como calificación mínima. Adicionalmente encontrará las conductas específicas que debe mejorar, así la puntuación obtenida en la habilidad esté por encima del 80%. Tenga en cuenta que los rangos de calificación son:					
<b>ALTO</b> 100% - 76%		<b>MEDIO ALTO</b> 75% - 51%		<b>MEDIO BAJO</b> 50% - 26%	
<b>HABILIDADES</b>					
<b>77%</b>		<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>			
Es una persona que puede mostrar interés por el progreso y crecimiento de los demás aunque no lo pone en práctica, no es constante en brindar el reconocimiento y agradecer los esfuerzos adicionales, sus emociones son variables y algunas veces no ve el lado positivo de las cosas, con esfuerzo puede llegar a ser un buen ejemplo para los demás					
<b>Para la competencia de Desarrollo de los demás debes mejorar lo siguiente:</b>					
0%					83%
0%					81%
Emite apreciaciones objetivas de las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo, jefe o subordinados					75%
Mantiene un calendario preciso de revisiones y seguimiento a tareas					75%
Brinda reconocimiento a los compañeros, jefes o subalternos que producen un trabajo de alta calidad					69%
Muestra agradecimiento cuando sus compañeros, jefes o subordinados hacen un esfuerzo adicional					67%
Comparte un entusiasmo contagioso que promueve una actitud positiva en sus compañeros, jefes o					69%
<b>77%</b>		<b>COMPROMISO Y DESARROLLO PERSONAL</b>			
Es una persona que muestra interés por mejorar continuamente a nivel personal y profesional aunque le falta constancia, aprende cosas nuevas aunque no las pone en práctica en su trabajo, tiene buena actitud ante la retroalimentación así no haga cambios con esto, su compromiso y orgullo dependen de su estado de ánimo					
<b>Para la competencia de Desarrollo Personal debes mejorar lo siguiente:</b>					
0%					86%
Cumple con sus compromisos laborales y apoya a la empresa en situaciones difíciles					72%
Busca Mejorar como persona y en el trabajo					78%
Busca aprender cosas nuevas de su trabajo					75%
Es abierto a la retroalimentación que hagan de usted sus jefes, compañeros o subordinados					75%
<b>77%</b>		<b>COMUNICACIÓN</b>			
Es una persona que se comunica dependiendo de a quien vaya dirigido el mensaje para dar o no la información completa, en ocasiones lanza juicios de valor que pueden afectar a su interlocutor, escucha con atención aunque le falta empatía y asertividad que con esfuerzo puede mejorar.					
<b>Para la competencia de Comunicación debes mejorar lo siguiente:</b>					
0%					81%
Procesa información para realizar o mejorar su trabajo					75%
Se comunica de manera oportuna, garantizando que sus compañeros, jefes o subordinados comprendan el					72%
0%					89%
0%					92%
<b>77%</b>		<b>LIDERAZGO</b>			
Es una persona que es capaz de influir en los demás aunque no lo hace por igual para todos e involucra sus percepciones personales para hacerlo, le cuesta un poco de trabajo controlar sus impulsos y toma algunas diferencias o críticas de manera personal, inspira confianza en su saber no en su actuar, le gusta que las demás personas crezcan personal y profesionalmente, no es constante en el manejo de sus emociones.					
<b>Para la competencia de Liderazgo debes mejorar lo siguiente:</b>					
Inspira confianza ante sus compañeros, jefes y subordinados					78%
Se pone en el lugar de sus compañeros, jefes o subordinados en diferentes situaciones o decisiones					67%
Influye positivamente en la forma de ser o actuar de las personas que tiene a su cargo, sus compañeros o jefes					75%
Es equitativo y justo al momento de tomar decisiones que afecten a sus compañeros, jefes o subordinados					64%
Brinda Orientación cada vez que sus compañeros, subordinados o jefes la requieran					75%
0%					83%
Elige entre varias opciones con el fin de tomar la decisión más adecuada para su trabajo					75%
0%					81%
0%					89%

<b>77%</b>	<b>ADAPTABILIDAD</b>	
Es una persona que se adapta a las circunstancias y cambios aunque le cuesta adaptarse a la forma como se generan y se expresan dichos cambios; <del>aunque su actitud ante las situaciones nuevas es con frecuencia positiva</del> ; cuando ocurre algo inesperado que le afecta directamente se desubica, es creativa, recursiva y le gusta seguir instrucciones		
<b>Para la competencia de Adaptabilidad debes mejorar lo siguiente:</b>		
Se adapta a las circunstancias y cambios presentados en la empresa	78%	
Es puntual en su horario, tareas y responsabilidades	78%	
0%	94%	
Comprende y entiende las instrucciones impartidas en la empresa	78%	
Piensa creativamente y es recursivo para mejorar el desarrollo de su trabajo	67%	
<b>76%</b>	<b>MANEJO DE TAREAS</b>	
Es un trabajador que le cuesta administrar bien el tiempo y los recursos, presenta incumplimientos que le hacen perder la credibilidad con los integrantes del equipo o superiores.		
<b>Para la competencia de Manejo de Tareas debes mejorar lo siguiente:</b>		
0%	81%	
Administra los recursos que le son entregados por la empresa para el desarrollo de su trabajo	78%	
Entrega sus tareas en los tiempos establecidos	75%	
<b>76%</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
Es un trabajador que no es constante en el cumplimiento de sus objetivos, le gusta trabajar en equipo, le cuesta planear sus actividades y organizarse para lograr conseguir objetivos con más frecuencia.		
<b>Para la competencia de Productividad debes mejorar lo siguiente:</b>		
Actúa sin necesidad que le estén diciendo, recordando o mandando para realizar sus funciones	64%	
0%	86%	
Planea y organiza todas actividades relacionadas con su trabajo	75%	
Promueve alternativas de solución a los problemas presentados en el desarrollo de su trabajo	69%	
Le gusta trabajar en equipo	64%	
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<b>RECOMENDACIONES:</b>		
<b>COMPROMISOS:</b>		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc;">FIRMA TRABAJADOR</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc;">FIRMA QUIEN REALIZA LA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #cccccc;">FIRMA DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</div> </div>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Director de Gestión del Talento Humano	Responsable del SGC	Gerente General