

1-1-1997

Evaluación del desempeño aplicada a la compañía de informaciones "Audiovisuales"

María Marlén Caro Rivera
Universidad de La Salle, Bogotá

Elsa Paulina Arcos González
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Caro Rivera, M. M., & Arcos González, E. P. (1997). Evaluación del desempeño aplicada a la compañía de informaciones "Audiovisuales". Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/294

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ADENDO
AL TRABAJO DE GRADO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADA A LA COMPAÑÍA DE INFORMACIONES
"AUDIOVISUALES"

MARÍA MARLÉN CARO RIVERA
ELSA PAULINA ARCOS GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
UNIDAD DE FORMACIÓN AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.
JULIO DE 1997

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha _____

INTRODUCCION

Con referencia al trabajo de grado EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADA A LA COMPAÑIA DE INFORMACIONES "AUDIOVISUALES", se presenta el siguiente documento que contiene algunas aclaraciones y explicaciones pertinentes a algunos de los puntos tratados en dicho trabajo:

1. Por ser Audiovisuales una programadora del Estado, especialmente de tipo cultural, se presenta un comentario analítico de las expectativas y el futuro que le puede esperar a la compañía frente a la nueva Ley de Televisión, que propone la privatización de dos canales y la apertura de una licitación para la nueva programación a iniciarse en enero de 1998.
2. Con referencia a uno de los puntos de la propuesta planteados, el cual consiste en la elaboración de un Manual de Funciones para Audiovisuales, se hace una actualización acerca de las tendencias modernas en la Administración de Recursos Humanos en este aspecto, el cual es conocido actualmente como Análisis ocupacional, ya que como su nombre lo indica, este análisis a partir de la planeación estratégica corporativa infiere la necesidad de cargos, su objetivo o justificación, las responsabilidades inherentes al mismo, el perfil profesional y personal, experiencia de las personas a ocupar el cargo, así como los riesgos profesionales que implica el mismo. Se incluyen dos ejemplos, uno para un cargo directivo y otro para un cargo operativo, ya que dicho actualización será aplicada al manual que fue elaborado para la empresa.

En cuanto al punto central de la propuesta del mencionado trabajo de grado, el cual lo constituye el instrumento de evaluación del desempeño diseñado para la compañía se presenta un manual el cual será de uso exclusivo para las personas que actúen en calidad de evaluadores. Este manual está enfocado específicamente a la descripción e factores de evaluación y servirá como guía en cuanto a la asignación de puntajes, concertación de objetivos, y demás aspectos técnicos relacionados con la evaluación del desempeño.

1. EXPECTATIVAS DE AUDIOVISUALES FRENTE A LA NUEVA LEY DE TELEVISION

Como consecuencia de la poca acogida de Señal Colombia, se hizo necesario un replanteamiento por parte de la Comisión Nacional de Televisión frente a la ley de televisión, en cuanto a lo que debe ser el canal público para Colombia, de tal forma que responda realmente a las necesidades sociales, educativas y culturales.

De acuerdo a las encuestas realizadas por el Centro Nacional de Consultoría, se logró determinar que el primer lugar en cuanto a programación cultural se refiere lo ocupa Audiovisuales gracias a una experiencia de dos décadas en la que ha desarrollado un novedoso concepto. A pesar de ser una programadora estatal logró salirse del molde de los programas institucionales para ofrecerle una alternativa a productores independientes que muestran un país diferente. Gracias a una economía en la que se mezcla el subsidio estatal con la venta de espacios en las cadenas comerciales llegó a ser la programadora colombiana con más horas al aire (25).

Sin embargo, a pesar de su gestión esta empresa estuvo a punto de desaparecer, debido a varios golpes económicos.

1. Le fueron quitados sin previo aviso, sus espacios triple A, que le aportaban sus mayores ingresos.
2. Le cargaron los imposibles horarios de la noche y la madrugada de la fracasada televisión de 24 horas.
3. Le aumentaron sus espacios en Señal Colombia sin que su presupuesto fuera incrementado.

Por lo anterior, el año 96 fue para esta programadora de una guerra por sobrevivir, pero a finales del mismo se vió una luz, así que Audiovisuales renegoció sus espacios con las cadenas comerciales, descansó de los costosos horarios de la madrugada y recibió una inyección presupuestal de 700 millones por parte del Consejo Nacional de Televisión. Debido a esta nueva situación, Audivisuales pudo llevar a cabo muchos proyectos que se habían quedado entre el fintero no sólo en cuanto a programación sino en su estructura administrativa interna.

Con el proyecto de modificación de la ley 182 que busca definir el número de canales privados que se han de crear, a quienes se deben adjudicar y los topes de participación accionaria, así como la licitación para los canales públicos, nuevamente Audivisuales puede encontrarse entre la espada y la pared. Sin embargo, la Comisión Nacional de Televisión ha insistido siempre en querer fortalecer a Inravisión, aún cuando tenga que ceder algunas de las frecuencias por las que transmite actualmente a los canales privados.

De la mano de INRAVISION Audivisuales continuaría sin mayor problema, ya que es la encargada de la administración, producción y canalización de programas que se transmiten por INRAVISION.

Pero si aún con todos los inconvenientes que se han presentado para la licitación de los canales públicos y privados, Audivisuales llegara a perecer como empresa, tiene la ventaja de ser la programadora pionera en cuanto a televisión cultural se refiere, así que una experiencia de 20 años en este campo no puede ser desaprovechada por la programadora que se haga cargo de este tipo de programación, más cuando la Comisión Nacional de Televisión estará pendiente de la calidad de la televisión que se emita.

2. EXPLICACION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES.

Teniendo en cuenta las últimas teorías que se han desarrollado en cuanto a la administración de empresas y al manejo de los recursos humanos dentro de las mismas, como son calidad total, administración por objetivos, outsorsing, reingeniería, beinchmarketing, empowerment y otros. Cada una de estas teorías va dejando sin piso a la anterior, pero sí se justifica la existencia de ellas dependiendo del tipo de empresa, su tamaño, su visión y misión. Hemos desarrollado un manual de funciones para Audiovisuales no para que sea tomado como una camisa de fuerza sino como una guía debido a que Audiovisuales se encontraba en una total desorganización en cuanto a funciones y cargos como consecuencia de las constantes modificaciones y del aprendizaje basado en la experiencia no en la preparación y capacitación. Además se pretende que el presente manual sea útil en el proceso de inducción de personal, este es uno de los pasos que debe dar la empresa dentro del proceso de reestructuración y modernización en que se encuentra para poder entrar a competir en el mercado y ademas es básico para el proceso de evaluación del desempeño que llevamos a cabo.

Según los últimos lineamientos existentes sobre la estructuración de cargos y funciones, este estudio recibe la denominación de Análisis Ocupacional y para su desarrollo se deben tener en cuenta aspectos como son:

1. **El trabajo no requiere necesariamente de una persona que lo ejecute:** este principio aparece con la introducción de la tecnología de punta, la robótica y la telemática, no siempre es necesario tener personal para la ejecución de actividades que se pueden automatizar, cambiar o integrar a otro trabajo.

2. **Ningún trabajo es fijo:** Los trabajos están cambiando dependiendo de factores como cambio de concepto de trabajo, nuevas tecnologías, cambios estructurales, cambios en los procesos, etc.
3. **Todo trabajo debe producir resultados:** debe presentar una cifra cuantitativa que demuestre que el trabajo se realizó.
4. **Todo trabajo debe agregar valor al servicio prestado:** lo que significa que se aporte un elemento importante para que se lleve a cabo el trabajo.
5. **Ningún trabajo es solitario:** todo trabajo hace parte de unas interrelaciones en las que se tramitan documentos, información y se transforma un producto para un cliente interno o externo.
6. **Todo trabajo hace parte de una red entrelazada de actividades:** los trabajos se realizan porque tienen una razón de ser se resume en tres pasos: proveedor entradas, transformación productos y clientes.
7. **El trabajo para ser bien ejecutado tiene unos requerimientos mínimos:** requiere por parte del trabajador o el empleador unas habilidades físicas e intelectuales mínimas para ser desarrollado con propiedad además de una aptitud y disposición emocional que permita la satisfacción del trabajo.
8. **La ejecución de todo trabajo requiere de un aprendizaje:** los trabajos requieren de preparación por parte de quien lo ejecuta sea por medio de manuales de operación, cursos especializados y prácticas en simulaciones, lo que permite que el trabajo se ejecute sin inconvenientes.
9. **Todo trabajo se realiza en un ambiente y tiene unos factores de riesgo específicos:** Las condiciones mínimas para la realización de un trabajo como son la iluminación, la temperatura, la aireación, y el ruido como parámetros estándares que no causen lesiones a

los trabajadores. Otros factores socioambientales importantes que se deben tener en cuenta son el stress, la falta de motivación y la pérdida de autoestima, además de los trastornos de la personalidad.

A continuación presentamos un ejemplo de como se lleva a cabo el Análisis Ocupacional para un cargo operativo y un cargo directivo, los cuales sirven de base para que la empresa lo adopte en los años posteriores de acuerdo a sus necesidades:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Secretaria de Recursos Humanos

ÁREA : Unidad de Recursos Humanos

JEFE INMEDIATO : Jefe de Unidad de Recursos Humanos

OBJETIVO DEL CARGO

Encargarse de todas las actividades relacionadas con el desarrollo y el manejo de total de la parte legal y laboral, concerniente a las prestaciones y seguridad social. Además estar pendiente de los planes de trabajo del Jefe de Recursos Humanos con los jefes de las demás divisiones y colaborar para que se puedan llevar a cabo eficientemente.

* Las Funciones del cargo se encuentran relacionadas dentro del trabajo de Grado.

PERFIL DEL CARGO

1. **EDUCACION :** Requiere mínimo de estudios secundarios comerciales.
2. **EXPERIENCIA :** Se requiere de un año de experiencia y conocimientos en asuntos laborales y legislación ocupacional.
3. **ENTRENAMIENTO :** Requiere de al menos dos meses para poder desarrollar normalmente

sus funciones.

4. **COMPLEJIDAD** : Las labores que realiza son de sumo cuidado y están muy relacionadas entre sí, pero requieren de un tratamiento específico.

5. **HABILIDAD** :

Mental : Para la toma de decisiones de gran importancia, resuelve problemas inherentes al cargo y somete su labor a revisión.

Manual : Requiere de mediana habilidad para realizar las labores.

6. **RESPONSABILIDAD** :

7. **Por contacto** : Con clientes, entidades externas y con personal de la empresa.

8. **Por calidad en el trabajo**: Se requiere atención y cuidado permanente y conocimiento.

9. **Por información confidencial** : La información que maneja es de gran importancia y relevancia para la compañía.

10. **ESFUERZO** :

Mental : Las labores exigen mediana concentración y creatividad.

Visual : Se requiere de una alta atención visual.

Físico : El cumplimiento de sus obligaciones requiere un esfuerzo físico ligero.

11. **RIESGOS DEL CARGO**:

La labor que realiza está expuesta a incomodidades de carácter ergonómico. Por su horario de trabajo, puede presentar síntomas de agotamiento y stress. Existe cansancio en el trabajo debido a los desplazamientos que debe realizar durante la ejecución de sus labores.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de División de Producción.

ÁREA : División de Producción

JEFE INMEDIATO : Gerente

OBJETIVO DEL CARGO

Velar porque se cumplan las políticas del área y las fechas que se han fijado previamente en cuanto a la programación de televisión y adoptar los planes generales del área de producción.

* Las Funciones del cargo se encuentran relacionadas dentro del trabajo de Grado

PERFIL DEL CARGO

1. **EDUCACION** : Requiere estudios de formación universitaria y de formación avanzada en Ingeniería de Producción, Comunicación Social, Periodismo , Cine y Fotografía, Ingeniería Electrónica ó electrónica.
2. **EXPERIENCIA** : Se requiere de un año de experiencia con conocimientos y práctica en todo lo relacionado con la producción, programación y transmisión de programas.
ENTRENAMIENTO : Requiere de al menos dos meses para poder desarrollar adecuadamente todas las funciones del cargo.
3. **COMPLEJIDAD** : Las labores que realiza son de sumo cuidado y están muy relacionadas entre sí, pero requieren de un tratamiento específico.
4. **HABILIDAD** :
Mental : Para la toma de decisiones de gran importancia, resuelve problemas inherentes al cargo y emite informes a la gerencia sobre su desarrollo.
Manual : Requiere de habilidad para realizar las labores.
5. **RESPONSABILIDAD** :
6. **Por contacto** : Con clientes, entidades externas y con personal de la empresa.
7. **Por calidad en el trabajo**: Se requiere atención y cuidado permanente y de conocimiento.
8. **Por información confidencial** : La información que maneja es de gran importancia y relevancia para la compañía.
9. **ESFUERZO** :
Mental : Las labores exigen de gran concentración y creatividad.
Visual : Se requiere de una alta atención visual.
Físico : El cumplimiento de sus obligaciones requiere un esfuerzo físico ligero.
10. **RIESGOS DEL CARGO**:
Está sometido a un constante stress puesto que debe responder por la producción de programas culturales tanto a nivel nacional como internacional. Por otro lado a los peligros frecuentes que se enfrentan en la calle, ya que en ocasiones debe coordinar directamente en locaciones exteriores.

3. MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA DILIGENCIAR EL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. **Seleccionar el formulario** correspondiente de acuerdo al nivel de desempeño del funcionario a evaluar.
2. En la primera hoja se describe la información general del evaluado, el evaluador, el periodo evaluado y el tipo de evaluación al realizar.
3. A continuación se encuentra un recuadro de instrucciones en el que se indica el orden de los pasos del proceso de evaluación.
4. **GRADOS DE VALORACION.** Para cada factor el evaluado puede obtener cuatro grados diferentes de desempeño y en función del grado asignado le corresponden unos puntos expresados como porcentaje del valor máximo del factor. Los niveles excelente y bueno significan un grado de desempeño superior al determinado para el cargo. Pueden orientar sobre el futuro desarrollo profesional del evaluado y sobre los factores que convendría potenciar.

El nivel regular indica un desempeño inferior, al considerado como idóneo para el puesto de trabajo. La evaluación deficiente, ya sea global o de factores aislados, debe acompañarse de las correspondientes acciones de mejora que permitan mejorar el nivel, con el compromiso mutuo entre el evaluador y el evaluado para que puedan alcanzarse los objetivos previstos.

5. FACTORES DE EVALUACION. El sistema sólo evalúa hechos relacionados con la actuación profesional del evaluado. Para ello se han establecido diez factores, conocidos previamente tanto por el evaluador como por el evaluado. Dichos factores se han establecido teniendo en cuenta dos dimensiones: la técnica y la profesional y varían para "profesionales con personal a cargo", "profesionales sin personal a cargo" y "personal operativo".

La descripción de cada factor está consignada en el mismo formulario.

6. CALIFICACION Cada factor de evaluación ha sido ponderado dependiendo de su importancia relativa dentro del conjunto del sistema y el puntaje máximo que se ha determinado es de 700 puntos. A continuación se muestran las tablas que relacionan los factores y los puntos obtenidos de desempeño según el porcentaje determinado:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y
ANÁLISIS DE RESULTADOS**

DATOS DEL EVALUADO	Nombres		Apellidos		C.C.												
	Dependencia																
	Cargo																
EVALUADOR	Nombres		Apellidos		C.C.												
	Cargo																
PERIODO EVALUADO	Desde		Hasta														
	<table border="1"> <tr> <td>DÍA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		DÍA	MES	AÑO				<table border="1"> <tr> <td>DÍA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		DÍA	MES	AÑO				
DÍA	MES	AÑO															
DÍA	MES	AÑO															
EVALUACIÓN	Ordinaria	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>													
	Período de Prueba	<input type="checkbox"/>	Orden de la Gerencia General	<input type="checkbox"/>													
	Ascenso	<input type="checkbox"/>	Cambio de jefe	<input type="checkbox"/>													
INSTRUCCIONES	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p align="center">1. GERENCIA ADMINISTRATIVA</p> <p>Envío los formularios a cada división de acuerdo con el número de personas a evaluar</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p align="center">2. JEFE DE DIVISIÓN</p> <p>En su grupo primario, entrega a cada jefe inmediato los formatos según las personas a su cargo.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p align="center">3. JEFE INMEDIATO</p> <p>Realiza la evaluación de su grupo a cargo y fija fecha para concertar objetivos y metas.</p> </div> </div>																
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p align="center">4. RETROALIMENTACIÓN</p> <p>En fecha definida en el paso 3, el jefe revisa con el empleado la evaluación, se fijan los objetivos y metas para el próximo período y se establece un compromiso por parte de ambos.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p align="center">5. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Revisado el contenido de las evaluaciones, esta se procesa para hacer el seguimiento al empleado, y adoptar junto con los jefes de cada división las acciones a seguir para el mejoramiento.</p> </div> </div>																

La calificación se asigna con base en los siguientes grados:

- Excelente:** El desempeño del empleado supera ampliamente los niveles establecidos y supera el factor.
- Bueno:** Su desempeño es superior al promedio, sin ser excepcional.
- Regular:** Su desempeño está frecuentemente por debajo del nivel esperado y requiere de gran esfuerzo para satisfacer las exigencias del factor.
- Deficiente:** No satisface las exigencias mínimas de los niveles establecidos.

DESCRIPCIÓN DE FACTORES DEL GRUPO A	GRADOS DE VALORACIÓN				PUNTOS
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	
1. LIDERAZGO: Capacidad para delegar, motivar, comunicar y dirigir las actividades del grupo de trabajo.	78 a 91	60 a 77	30 a 59	0 a 29	
2. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO: Medida en la que planea, organiza, integra y controla las actividades de su área de responsabilidad.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
3. RESULTADOS ALCANZADOS: Medida en la que cumple con los objetivos establecidos en su cargo y grado en que provee de insumos a las áreas a las que presta servicio (clientes) con calidad, efectividad y oportunidad requerida.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
4. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS: Medida en la que aprovecha el tiempo y todos los recursos a su disposición.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
5. RESPONSABILIDAD: Es la actitud asumida frente a las reglas y políticas establecidas.	60 a 70	46 a 59	23 a 45	0 a 22	
6. COMPETENCIA PROFESIONAL: Capacidad para comprender y analizar situaciones, determinar y evaluar alternativas. Crear y materializar ideas y proyectos.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
7. AUTODESARROLLO: Considera el interés demostrado en la adquisición de conocimientos y técnicas que permitan superarse personal y profesionalmente en sus actividades laborales.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
8. INICIATIVA: Es la calidad y autonomía del pensamiento para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas sin la intervención de los superiores.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
9. ACTITUD AL CAMBIO: Medida en que asimila el cambio con la flexibilidad requerida para ejecutar e impulsar las acciones que conyuyen al logro de los objetivos corporativos.	42 a 49	32 a 41	16 a 31	0 a 15	
10. COOPERACIÓN: Actitud con las empresas, los jefes y los compañeros.	42 a 49	32 a 41	16 a 31	0 a 15	

SATISFACTORIA

INSATISFACTORIA

ÁREAS O ASPECTOS DE MEJORA

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y
ANÁLISIS DE RESULTADOS**

DATOS DEL EVALUADO	Nombres		Apellidos		C.C.	
	Dependencia					
	Cargo					
EVALUADOR	Nombres		Apellidos		C.C.	
	Cargo					
PERIODO EVALUADO	Desde		<input type="text"/> DIA <input type="text"/> MES <input type="text"/> AÑO	Hasta		<input type="text"/> DIA <input type="text"/> MES <input type="text"/> AÑO
EVALUACIÓN	Ordinaria	<input type="checkbox"/>	Anual			<input type="checkbox"/>
	Periodo de Prueba	<input type="checkbox"/>	Orden de la Gerencia General			<input type="checkbox"/>
	Ascenso	<input type="checkbox"/>	Cambio de jefe			<input type="checkbox"/>
INSTRUCCIONES	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>1. GERENCIA ADMINISTRATIVA</p> <p>Envío los formularios a cada división de acuerdo con el número de personas a evaluar.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>2. JEFE DE DIVSIÓN</p> <p>En su grupo primario, entrega a cada jefe inmediato los formatos según las personas a su cargo.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p>3. JEFE INMEDIATO</p> <p>Realiza la evaluación de su grupo a cargo y fija fecha para concertar objetivos y metas.</p> </div> </div>					
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>4. RETROALIMENTACIÓN</p> <p>En fecha definida en el paso 3, el jefe revisa con el empleado la evaluación, se fijan los objetivos y metas para el próximo periodo y se establece un compromiso por parte de ambos.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>5. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Revisado el contenido de las evaluaciones, esta se procesa para hacer el seguimiento al empleado, y adoptar junto con los jefes de cada división las acciones a seguir para el mejoramiento.</p> </div> </div>					

La calificación se asigna con base en los siguientes grados:

- Excelente:** El desempeño del empleado supera ampliamente los niveles establecidos y supera el factor.
- Bueno:** Su desempeño es superior al promedio, sin ser excepcional.
- Regular:** Su desempeño está frecuentemente por debajo del nivel esperado y requiere de gran esfuerzo para satisfacer las exigencias del factor.
- Deficiente:** No satisface las exigencias mínimas de los niveles establecidos.

DESCRIPCIÓN DE FACTORES DEL GRUPO B	GRADOS DE VALORACIÓN				PUNTOS
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	
1. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO: Medida en la que planea, organiza, integra y controla las actividades de su área de responsabilidad.	78 a 91	60 a 77	30 a 59	0 a 29	
2. RESULTADOS ALCANZADOS: Medida en la que cumple con los objetivos establecidos en su cargo y grado en que provee de insumos a las áreas a las que presta servicio (clientes) con la calidad, efectividad y oportunidad requerida.	78 a 81	60 a 77	30 a 59	0 a 29	
3. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS: Medida en la que aprovecha el tiempo y todos los recursos a su disposición.	66 a 77	50 a 65	23 a 49	0 a 22	
4. COMPETENCIA PROFESIONAL: Capacidad para comprender y analizar situaciones, determinar y evaluar alternativas. Crear y materializar ideas y proyectos.	66 a 77	50 a 65	23 a 49	0 a 22	
5. RESPONSABILIDAD: Es la actitud asumida frente a las reglas y políticas establecidas.	66 a 77	50 a 65	23 a 49	0 a 22	
6. AUTODESARROLLO: Considera el interés demostrado en la adquisición de conocimientos y técnicas que permitan superarse personal y profesionalmente en sus actividades laborales.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
7. INICIATIVA: Es la calidad y autonomía del pensamiento para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas sin intervención de los superiores.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
8. ACTITUD AL CAMBIO: Medida en que asimila el cambio con la flexibilidad requerida para ejecutar e impulsar las acciones que conllevan al logro de los objetivos corporativos.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
9. COOPERACIÓN: Actitud con las empresas, los jefes y los compañeros.	42 a 49	32 a 41	16 a 31	0 a 15	
10. RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con las demás personas.	42 a 49	32 a 41	16 a 31	0 a 15	

SATISFACTORIA

INSATISFACTORIA

ÁREAS O ASPECTOS DE MEJORA

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

DATOS DEL EVALUADO	Nombres		Apellidos		C.C.	
	Dependencia					
	Cargo					
EVALUADOR	Nombres		Apellidos		C.C.	
	Cargo					
PERIODO EVALUADO	Desde		<input type="text"/> DIA	<input type="text"/> MES	<input type="text"/> AÑO	Hasta <input type="text"/> DIA <input type="text"/> MES <input type="text"/> AÑO
EVALUACIÓN	Ordinaria	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>		
	Período de Prueba	<input type="checkbox"/>	Orden de la Gerencia General	<input type="checkbox"/>		
	Ascenso	<input type="checkbox"/>	Cambio de jefe	<input type="checkbox"/>		
INSTRUCCIONES	<p>1. GERENCIA ADMINISTRATIVA Envió los formularios a cada división de acuerdo con el número de personas a evaluar</p> <p>2. JEFE DE DIVSIÓN En su grupo primario, entrega a cada jefe inmediato los formatos según las personas a su cargo.</p> <p>3. JEFE INMEDIATO Realiza la evaluación de su grupo a cargo y fija fecha para concertar objetivos y metas.</p> <p>4. RETROALIMENTACIÓN En fecha definida en el paso 3, el jefe revisa con el empleado la evaluación, se fijan los objetivos y metas para el próximo período y se establece un compromiso por parte de ambos.</p> <p>5. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Revisado el contenido de las evaluaciones, esta se procesa para hacer el seguimiento al empleado, y adoptar junto con los jefes de cada división las acciones a seguir para el mejoramiento.</p>					

La calificación se asigna con base en los siguientes grados:

- Excelente:** El desempeño del empleado supera ampliamente los niveles establecidos y supera el factor.
- Bueno:** Su desempeño es superior al promedio, sin ser excepcional.
- Regular:** Su desempeño está frecuentemente por debajo del nivel esperado y requiere de gran esfuerzo para satisfacer las exigencias del factor.
- Deficiente:** No satisface las exigencias mínimas de los niveles establecidos.

DESCRIPCIÓN DE FACTORES DEL GRUPO C	GRADOS DE VALORACIÓN				PUNTOS
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	
1. RESPONSABILIDAD: Es la actitud asumida frente a las reglas y políticas establecidas.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
2. RESULTADOS ALCANZADOS: Medida en la que cumple con los objetivos establecidos en su cargo y grado en que provee de insumos a las áreas a las que presta servicio (clientes) con la calidad, efectividad y oportunidad requerida.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
3. CONOCIMIENTO DEL CARGO: Grado en que aplica y domina sus conocimientos y experiencia para el mejor desempeño de sus funciones y la atención de los clientes.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
4. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS: Medida en la que aprovecha el tiempo y todos los recursos a su disposición.	72 a 84	55 a 71	28 a 54	0 a 27	
5. INICIATIVA: Es la calidad y autonomía del pensamiento para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas sin intervención de los superiores.	60 a 70	48 a 59	23 a 45	0 a 22	
6. COOPERACIÓN: Actitud con las empresas, los jefes y los compañeros.	60 a 70	48 a 59	23 a 45	0 a 22	
7. AUTODESARROLLO: Considera el interés demostrado en la adquisición de conocimientos y técnicas que permitan superarse personal y profesionalmente en sus actividades laborales.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
8. RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para relacionarse con las demás personas.	54 a 63	40 a 53	20 a 39	0 a 19	
9. COMUNICACIÓN: Considera la claridad y propiedad de transmitir y hacer entender sus ideas.	42 a 49	32 a 41	16 a 31	0 a 15	
10. ACTITUD AL CAMBIO: Medida en que asimila el cambio con la flexibilidad requerida para ejecutar e impulsar las acciones que conyuyen al logro de los objetivos corporativos.	42 a 49	32 a 41	16 a 31	0 a 15	

SATISFACTORIA

INSATISFACTORIA

ÁREAS O ASPECTOS DE MEJORA

GRUPO A. PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Liderazgo Ponderación 13%	78 a 91 (11.14 % - 13 %)	60 a 77 (8.57 % - 11 %)	30 a 59 (4.28 % - 8.42 %)	0 a 29 (0 % - 4.14 %)
Administración del Trabajo Ponderación 12 %	72 a 84 (10.28 % - 12 %)	55 a 71 (7.85 % - 10.14 %)	28 a 54 (4. % - 7.71 %)	0 a 27 (0 % - 3.85)
Resultados Alcanzados 12 %	72 a 84 (10.28 % - 12 %)	55 a 71 (7.85 % - 10.14 %)	28 a 54 (4. % - 7.71 %)	0 a 27 (0 % - 3.85)
Optimización de Recursos 12 %	72 a 84 (10.28 % - 12 %)	55 a 71 (7.85 % - 10.14 %)	28 a 54 (4. % - 7.71 %)	0 a 27 (0 % - 3.85)
Responsabilidad 10 %	60 a 70 (8.5 % - 10%)	46 a 59 (6.57 % - 8.42%)	23 a 45 (3.28 % - 6.42 %)	0 a 22 (0 % - 3.14 %)
Competencia Profesional 9 %	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Autodesarrollo 9%	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Iniciativa 9%	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Actitud al cambio 7 %	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)
Cooperación 7 %	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)

GRUPO B. PROFESIONAL SIN PERSONAL A CARGO

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Administración de trabajo 13 %	78 a 91 (11.14 % - 13 %)	60 a 77 (8.57 % - 11 %)	30 a 59 (4.28 % - 8.42 %)	0 a 29 (0 % - 4.14 %)
Resultados Alcanzados 13 %	78 a 91 (11.14 % - 13 %)	60 a 77 (8.57 % - 11 %)	30 a 59 (4.28 % - 8.42 %)	0 a 29 (0 % - 4.14 %)
Optimización de Recursos 11 %	66 a 77 (9.42 % - 11%)	50 a 65 (7.14 % - 9.28%)	23 a 49 (3.28 % - 7%)	0 a 22 (0.% - 3.14 %)
Competencia Profesional 11 %	66 a 77 (9.42 % - 11%)	50 a 65 (7.14 % - 9.28%)	23 a 49 (3.28 % - 7%)	0 a 22 (0.% - 3.14 %)
Responsabilidad 11 %	66 a 77 (9.42 % - 11%)	50 a 65 (7.14 % - 9.28%)	23 a 49 (3.28 % - 7%)	0 a 22 (0.% - 3.14 %)
Autodesarrollo 9%	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Iniciativa 9 %	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Acitud al Cambio 9 %	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Cooperación 7 %	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)
Rlaciones Interpersonales 7%	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)

GRUPO C. PERSONAL OPERATIVO

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Responsabilidad 12 %	72 a 84 (10.28 % - 12 %)	55 a 71 (7.85 % - 10.14 %)	28 a 54 (4. % - 7.71 %)	0 a 27 (0 % - 3.85)
Resultados alcanzados 12 %	72 a 84 (10.28 % - 12 %)	55 a 71 (7.85 % - 10.14 %)	28 a 54 (4. % - 7.71 %)	0 a 27 (0 % - 3.85)
Optimizaci3n de Recursos 12 %	72 a 84 (10.28 % - 12 %)	55 a 71 (7.85 % - 10.14 %)	28 a 54 (4. % - 7.71 %)	0 a 27 (0 % - 3.85)
Iniciativa 10 %	60 a 70 (8.5 % - 10%)	46 a 59 (6.57 % - 8.42%)	23 a 45 (3.28 % - 6.42 %)	0 a 22 (0 % - 3.14 %)
Cooperaci3n 10 %	60 a 70 (8.5 % - 10%)	46 a 59 (6.57 % - 8.42%)	23 a 45 (3.28 % - 6.42 %)	0 a 22 (0 % - 3.14 %)
Autodesarrollo 9 %	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Relaciones Interpersonales 9 %	54 a 63 (7.71 % - 9%)	40 a 53 (5.71 % - 7.57 %)	20 a 39 (2.85 % - 5.57%)	0 a 19 (0 % - 2.71%)
Comunicaci3n 7 %	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)
Actitud al cambio 7 %	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)
Cooperaci3n 7 %	42 a 49 (6 % - 7 %)	32a 41 (4.5 % - 5.85 %)	16 a 31 (2.28 % a 4.42 %)	0 a 15 (0 % - 2.14 %)

7. PUNTAJE. Se escribe en la casilla "Puntos", el total de estos acumulados en la evaluación lo que nos dará al final el resultado Satisfactorio o Insatisfactorio para la evaluación.

- Satisfactoria: Cuando el puntaje alcanzado sea igual o superior a 455 puntos lo que equivale al 65 % y ningún factor haya sido puntuado en el grado deficiente.

- Insatisfactoria: Cuando el puntaje logrado sea inferior a 455 puntos.

8. Áreas o Aspectos de Mejora: Se escribe la información adicional que se considere necesaria en el proceso de Evaluación del Desempeño, recalcando los aspectos a mejorar, así como también los aspectos sobresalientes de cada empleado.

A continuación firman el Evaluador como el Evaluado.