

**IMPACTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA TOMA DE DECISIONES A
NIVEL ESTRATEGICO**



PAULINA BARON HERNANDEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

DIRECTORA:

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2017**

Resumen

El presente trabajo, pretende mostrar la importancia que tiene en las organizaciones, el instrumento de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios, ya que es una herramienta esencial para la toma de decisiones a nivel estratégico; asimismo, el compromiso y responsabilidad que tienen los jefes al aplicar dicho instrumento de (ED).

Por esta razón, se van a establecer los criterios básicos y la importancia que este instrumento tiene en las organizaciones y en la toma de decisiones a nivel estratégico, ya que en ocasiones no se constituye como parte fundamental a la hora de tocar temas o puntos clave tanto para el funcionario como para la organización.

Los resultados de este trabajo se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, referenciando diversos autores, con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación; posteriormente se muestran las principales directrices que impactan en la toma de decisiones a nivel organizacional.

Palabras clave. Evaluación del desempeño, Organización, toma de decisiones, productividad, conducta laboral

Abstract

This paper aims to show the importance of organizations in evaluating the performance of employees, since it is an essential tool for decision making at the strategic level, as well as the commitment and responsibility of managers in applying this instrument

For this reason, the basic criteria and the importance that this instrument has in organizations and in decision-making at a strategic level will be established, as it is sometimes not a fundamental part when it comes to touching on themes or key points both for The official as for the organization

The results of this research are presented with a broad definition of the concept of evaluation, referencing various authors, with a theoretical and graphic presentation of the evaluation process; The main guidelines that impact on organizational decision-making are shown below

Keywords. Performance evaluation, Organization, decision making, productivity, work behavior

Introducción

La evaluación del desempeño (ED), es importante para las organizaciones como una herramienta gerencial y estratégica dentro de un proceso integral generador de cambios y herramienta de gestión en las organizaciones.

Asimismo, en este trabajo se tendrá en cuenta la fundamentación que tiene el instrumento de ED a nivel estratégico en las organizaciones, ya que la evaluación es un proceso complejo, que requiere tener en cuenta los conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales.

Por medio de la ED se puede conocer las competencias que se requieren para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacidad del personal para mejorar su desempeño.

Las competencias que se requieren para una excelente evaluación de desempeño son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se solicitan para cumplir una actividad laboral, ya que corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas. También, se deben establecer las reglas claras las cuales se establecen como objetivos cuando el funcionario ingrese a la organización, debido a que se concientiza al nuevo empleado a crear sentido de pertenencia con la organización.

De igual manera, el instrumento de evaluación laboral como primera instancia debe abordar la productividad y conducta laboral del funcionario generando mecanismos de seguimiento y cumplimiento de objetivos alineados al nivel estratégico de la institución, el mecanismo de seguimiento lo deberá realizar el jefe inmediato estar en constante retroalimentación, en base a ello se puede tomar alternativas de mejoramiento continuo de los funcionarios enviándolos a capacitación permanente para que mejoren su desempeño; así mismo generar en la organización un aporte significativo en el cumplimiento de sus metas.

Finalmente, se encuentra que la evaluación del desempeño laboral debe contribuir al buen desarrollo de las políticas, proyectos a nivel estratégico de la organización, alineando el desarrollo individual del funcionario al desempeño de la organización; mejorar la prestación de un servicio por parte de los empleados generando un impacto positivo en el buen servicio de la organización, y estimular a los empleados que generen un aporte positivo para la organización como por ejemplo, incentivos, estímulos, capacitaciones del personal para mejorar su desempeño.

1. Evaluación del desempeño

1.1. Definición

Según Ivancevich (2005) la evaluación de desempeño:

Es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado (p.357).

Se puede inferir que en las organizaciones el sistema formal del desempeño se establece de una manera periódica para examinar o hacer seguimiento del trabajo de los empleados.

El mejoramiento continuo de los funcionarios dentro de las organizaciones hace parte importante generando así que sean más eficientes y eficaces, en la cual implica, así como lo indica Chiavenato (2007):

La Eficacia. 1. Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. 2. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios (p.383).

Asimismo, la necesidad de crear en los funcionarios la eficiencia, para medir la capacidad de las organizaciones en la satisfacción de la utilización de recursos acordes, los cuales serán utilizados en la elaboración de un producto para satisfacción de una necesidad.

1.2. Reseña histórica

La Evaluación del Desempeño es de por sí una herramienta antigua y data de la Dinastía Wei de China del siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de América durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la Evaluación del Desempeño no es suficientemente usada en las organizaciones hasta los años 1940-50 (Ruiz, 2004).

Como lo indica Mazabel (2000), la psicología industrial la define como la interrelación entre los trabajadores y la empresa, debido a que la Psicología, obtiene su conocimiento por medio del método efectivo, además ha desarrollado técnicas propias, de los más conocidos son, las Pruebas o Test entre otras. De igual manera indica que la Psicología Organizacional, con sus métodos y procedimientos tiene la misma condición que cualquier ciencia, debido a que pues se conoce por sus métodos y no por su objeto.

Inicialmente, la Evaluación del Desempeño se limitó al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del personal a su cargo. En la actualidad, no se concibe una organización moderna que no la utilice, y de hecho la han implementado mediante un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados. También es evidente que la ED no es una práctica común en la pequeña y mediana empresa en nuestro país (Ruiz, 2004). De lo anterior se puede resaltar que a medida que pasa el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se ha extendido en todas las áreas tanto a nivel privado como a nivel público, asimismo han generado nuevos cambios y nuevas mejoras para darle la importancia al rendimiento de los empleados en las funciones o actividades a desempeñar.

Ahora bien, de acuerdo a estos términos se tomará como base, que la evaluación del desempeño en las organizaciones son lo principal y fundamental a nivel estratégico y la toma de decisiones de las empresas, generando así un impacto positivo tanto para el funcionario como a nivel organizacional.

La labor de evaluación de los directivos es fundamental si se realiza de una manera objetivo, transparente e imparcial, generando así la importancia que se merece estableciendo seguimientos y controles necesarios para el mejor desempeño del funcionario alineado con los objetivos de la organización.

Según lo establecido en la ley para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación de desempeño, se tienen en cuenta la Ley N° 909 Diario Oficial 45.680 de septiembre 23 de 2004, así:

Artículo 38. Evaluación del desempeño. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales (p.30).

En Colombia Según lo establece La Comisión Nacional del Servicio civil (2016) mediante el acuerdo vigente N°565 Diario Oficial 49780 de febrero 8 de 2016:

La evaluación del Desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en periodo de prueba en el desempeño de sus respectivos empleos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta de sus respectivos empleos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta el ingreso, la permanencia y el retiro del servicio (p.2).

Por lo anterior, la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), indica que la evaluación del desempeño laboral se establece como una herramienta para determinar la productividad, conducta laboral, además del cumplimiento de los objetivos pactados con la entidad, ya que tendrá una incidencia muy significativa en el logro de la organización, la cual se evalúa la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas establecidas en la institución.

1.3. Importancia de la evaluación del desempeño

En tal sentido Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño:

Permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (p.357).

En este orden de ideas se enfocará en el impacto que genera la evaluación del desempeño laboral en las organizaciones en la toma de decisiones a nivel estratégico, valorando la capacidad demostrada por los funcionarios, en los procesos, procedimientos y evaluando su participación en los resultados alcanzados, para el logro de los objetivos institucionales. Esto servirá como base para la toma de decisiones respecto a la participación individual del funcionario y su capacidad de mérito para la permanencia, del puesto o la promoción de ascenso como estímulo por los resultados logrados, esto dará un parámetro a la institución para tomar acciones de mejora en los casos que se necesiten mediante la elaboración de planes de capacitación y concertación de objetivos.

1.4. Ventajas de la evaluación del desempeño

Según indican Bohlander y Sherman (2001), las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- Decisión de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en lo previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas

- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros (p.335).

De lo anterior se resalta, que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, se pueden formalizar planes de mejora individual, como también en conjunto con las áreas en la cual el funcionario desempeña sus funciones, así en conjunto se pueden establecer objetivos de mejora que afecten los procedimientos individuales y de la institución.

Estos resultados también nos dan un indicador en el cual se resalta cualidades importantes, de funcionarios los cuales pueden desempeñar funciones con un potencial de desarrollo más eficiente para la institución, también estos resultados nos dan una base para corregir falencias en áreas que necesitan de mayor atención por parte de la institución para fortalecer los procesos de cada área.

1.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

El tal sentido Chiavenato (2007), indica que al realizar un instrumento de evaluación del desempeño trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. De los cuales los principales beneficiarios destacados son:

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de mediación capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño

Beneficios para el funcionario

- Conocer las reglas del juego, conocer aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y según la evaluación del desempeño, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades
- Conoce que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, entre otras)
- Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personal (p.365).

De lo anterior la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección necesaria en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente. Asimismo, cuando un empleado cuenta con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, este instrumento describe el grado en que se logran las tareas a nivel laboral de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran.

1.6. Responsabilidad en la Evaluación

Dentro del impacto que genera en las organizaciones la evaluación del desempeño está el planeamiento estratégico de la organización como lo indica (Tito, 2003),

El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico e intuitivo. Todo cambio de actitud cultural o social tiene que partir del cambio personal, hacer crecer a la gente debe ser el objetivo número uno del cambio. Cuando el cambio es visto y entendido como una superación de la persona, como un crecimiento personal, como el desarrollo de la autoestima, como la búsqueda de un camino propio para alcanzar un estadio superior de crecimiento y desarrollo, entonces es fácil convencer a las personas de que no se resistan al cambio (p.106).

Asimismo, dentro del plan estratégico de la organización es indispensable tener claro las metas institucionales establecidas por la entidad y los resultados obtenidos dentro de su gestión, las competencias comportamentales, los compromisos laborales, anexando así un plan de mejoramiento por áreas, dependencias o de manera individual de cada funcionario.

Por otro lado, Linch (1992), define la evaluación del desempeño como: “técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (p.5). Por tanto, se focaliza su apreciación haciendo relevante la evaluación del desempeño y dándole importancia al rendimiento del empleado con los lineamientos institucionales, generando un aporte significativo para la organización conllevando el cumplimiento de los objetivos anteriormente pactados con las responsabilidades que asume y tiene con la organización.

Por su parte Santos (1999), indica sobre la evaluación del desempeño laboral, que es un procedimiento que intenta valorar de una forma metodología y objetiva, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se efectúa sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo. Por tanto, la evaluación del desempeño laboral se debe hacer de una manera objetiva, de esta manera se puede hacer un análisis al rendimiento que tiene los empleados, por eso es necesario que al ingresar un funcionario a la organización es esencial realizar la concertación de objetivos, es fundamental debido a que el funcionario debe conocer desde el primer momento cuales son las responsabilidades que él debe asumir para desarrollar sus habilidades y conocimientos para el cumplimiento de sus funciones y de la organización.

De igual forma Gestoso (2007) indica que la gestión de la organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores puede tener dos objetivos. El control, y el desarrollo y la motivación, asimismo la evaluación puede ajustar sus esfuerzos sobre los individuos y/o sistemas organizativos. Por lo cual, indica que el sistema de evaluación laboral expresa las características del individuo ya que hace parte fundamental en la organización ya que es un valor importante que la organización interfiera en dicha formación laboral del funcionario.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual (Cartaya, 2009). Es decir, que se debe hacer seguimiento de los objetivos pactados ya que en base a este seguimiento se pueden detectar si se están cumpliendo los objetivos establecidos con la empresa o si realmente los resultados obtenidos no son idóneos llevando a los funcionarios a realizar una autoevaluación para el mejoramiento de sus funciones.

Asimismo, un órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado Colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, y no hace parte de ninguna de las ramas del poder público, La CNSC, quien cumple una función de vigilancia permanente a las entidades públicas quien tiene criterios orientadores, principios rectores, conceptos, consideraciones y requerimientos en relación con la función pública. Quien desarrollo un sistema Tipo de evaluación laboral para aquellas entidades que aún no cuentan con el instrumento propio establecido en la (Comisión Nacional del Servicio civil, 2016), este acuerdo establece los parámetros para desarrollar el instrumento de evaluación laboral *Sistema Tipo*, el cual establece dentro de sus generalidades la importancia de esta herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera en el desempeño de sus respectivos empleos, este instrumento busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta el ingreso, la permanencia y el retiro del servicio.

De igual forma, este instrumento de evaluación es muy importante porque mide la gestión de los funcionarios con base al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados, ya que deben ser objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad, para ello se debe tener en cuenta mecanismos que aportes al mejoramiento continuo e implementando recursos necesarios para que los empleados cumplan con los objetivos pactados dando aportes significativos en el cumplimiento de las metas institucionales.

Para evitar, en cuanto sea posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la calificación debe realizarse en forma cualitativa y cuantitativa la cual permite evaluar de una forma precisa, y con la mayor objetividad y facilidades posibles, para que aquellas cualidades del trabajador que influyen en sus labores sean mejoradas para el cumplimiento de las metas institucionales.

1.7. Parámetros establecidos a evaluar en la Universidad Militar Nueva Granada

De la misma manera a continuación menciono algunos parámetros que se evidencia en la evaluación del desempeño laboral aplicada a la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG).

La UMNG, es una universidad pública del orden nacional en Colombia, fue fundada el 23 de Julio de 1982, y es considerada como una de las universidades más importantes, tradicionales y representativas de Colombia por su tradición, prestigio, calidad y selectividad de ingreso.

Dando alcance a la ley N° 805 Diario Oficial No. 45173, de 29 de abril de 2003.

Artículo 1: Naturaleza; La Universidad Militar Nueva Granada es un ente Universitario Autónomo del orden nacional, con régimen orgánico especial, cuyo objeto principal es la educación superior y la investigación, dirigidas a elevar la preparación académica de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, en actividad o en retiro; los empleados civiles del sector defensa, los familiares de todos los anteriores, y los particulares que se vinculen a la universidad. Vinculado al Ministerio de Educación Nacional, en lo que a las políticas y a la planeación del sector educativo se refiere.

Artículo 2: Autonomía; En razón de su misión y de su régimen especial la Universidad Militar Nueva Granada, es una persona jurídica con autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, con capacidad para gobernarse, designar sus propias autoridades, elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le correspondan y dictar sus normas y reglamentos conforme a la presente ley (p.2).

Por lo anterior, en la UMNG (2009) dentro de la Vicerrectoría Administrativa se encuentra la División de Gestión del Talento Humano la cual tiene por objetivo liderar y desarrollar un clima

laboral óptimo para el personal vinculado a los procesos académicos y administrativos de la universidad. La División de Gestión del Talento Humano planea, elabora y desarrolla el plan de capacitación y formación del personal de la Universidad, de acuerdo con las necesidades detectadas en el campo administrativo, es uno de los grandes retos representados en la División y más aún cuando se evidencia falencias en cuanto al clima organizacional más específicamente en la medición del desempeño del funcionario el cual se toma con base al resultado de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Según lo establecido, la evaluación de desempeño laboral tiene como objetivo principal determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

La UMNG con el cumplimiento de su plan de desarrollo institucional 2009-2019 *Transformación e Innovación Institucional*, para lo cual la División de Gestión del Talento Humano considera; que contar con un clima organizacional que promueva sus principios y valores institucionales es un importante factor que contribuirá a lograrlo, por lo tanto se han adelantado diversas iniciativas que se consideran oportunas, partiendo de una medición del clima organizacional que sirva de punto inicial debido a que dicho diagnóstico permitirá evidenciar puntos críticos enfocados al mejoramiento del clima organizacional.

Por lo tanto, se busca realizar una medición en la cual se pueda valorar la gestión y el desempeño del servidor público de la Universidad Militar Nueva Granada, para posibilitar el mejoramiento y desarrollo de las condiciones personales y laborales, de los funcionarios de carrera, los de libre nombramiento y remoción, y los provisionales, con el fin de verificar el cumplimiento de las funciones, obligaciones y responsabilidades (UMNG 2009).

Lo anterior muestra que las directivas de la Universidad Militar Nueva Granada se interesan por el desarrollo y mejoramiento de sus funcionarios, los cuales valoran la gestión y condiciones personales y laborales de los funcionarios.

La UMNG aplica la evaluación del desempeño laboral dentro de su reglamentación del personal de carrera Administrativa, donde establece los parámetros e indicaciones para realizar la correspondiente evaluación del desempeño, la cual está establecida en el acuerdo N°2 de 2012 (UMNG, 2012). Dentro de la reglamentación en la cual aplica la Universidad la evaluación del desempeño laboral a los funcionarios, está el Acuerdo N°2 de 2012, en su capítulo cuarto artículo 127, en la cual establecen los criterios de la evaluación del desempeño laboral.

A continuación, se evidencian los indicadores establecidos dentro del instrumento de evaluación donde indica o se evidencian los aspectos relevantes para los aspectos a evaluar.

Tabla 1. *Indicadores de evaluación*

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Utilización de Recursos	Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones
Calidad	Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.
Oportunidad	Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.
Responsabilidad	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.
Cantidad	Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.
Conocimiento del trabajo	Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para cumplimientos de las actividades y funciones del empleo.
Compromiso Institucional	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y demuestra actitudes con sentido de pertenencia a la entidad.
Relaciones Interpersonales	Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.
Iniciativa	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.
Confiabilidad	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.
Colaboración	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.
Atención al usuario	Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.

Nota. Recuperado del instrumento de evaluación del desempeño laboral de la Universidad Militar Nueva Granada. <http://www.umng.edu.co/>

Asimismo, dentro de los parámetros usados para la implementación del formato de la Evaluación del desempeño laboral, se identificó en la primera página, la ubicación del funcionario a evaluar, es decir, el formato de evaluación debe contener el nombre del funcionario

evaluado y del evaluador, número e identificación, cargo desempeñado, y principalmente los periodos comprendidos en las fechas a evaluar.

De la misma la valoración de los indicadores se hará con base cuatro tipos de criterios dentro de los cuales se comprende principalmente el indicador de P. ENC (POR ENCIMA) el cual comprende el periodo, el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos. Así mismo el segundo criterio es el ADECUADO el cual presenta los niveles y patrones establecidos. El tercer criterio es POR DEBAJO el cual se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo. Y por último el cuarto criterio el cual es MUY POR DEBAJO este indicador no presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos (Universidad Militar Nueva Granada, 2016).

Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación de desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados del instrumento de evaluación del desempeño Laboral:

El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se debe aplicar a los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba que presten sus servicios en entidades del orden nacional, departamental, distrital y municipal que se rijan por la o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legislativo, mientras dichas entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral. (Ley 909 de 2004, p.12)

Dentro de los parámetros de puntajes establecidos por la evaluación del desempeño laboral se tienen en cuenta cuatro tipos de valores, es decir, si el funcionario cuenta de 884 a 1000 puntos quiere decir que el funcionario tiene rendimiento SOBRESALIENTE, si el funcionario obtiene de 767 a 883 puntos, significa que el funcionario tiene rendimiento superior, si el funcionario obtiene de 650 a 766 puntos, el evaluado tiene rendimiento adecuado, y finalmente si la puntuación que obtiene el funcionario es de 100 a 649 puntos la evaluación del desempeño arroja resultados insatisfactorios lo cual es procedente por parte del jefe evaluador, realizar análisis de los causantes del bajo rendimiento laboral y así mismo especificar y hacer que el caso

sea de carácter especial hasta lograr el óptimo rendimiento del mismo reflejado en las evaluaciones futuras (Universidad Militar Nueva Granada, 2016).

Tabla 2. *Factores de Productividad*

FACTORES DE DESEMPEÑO						
ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	MPD	PD.	ADC.	P.ENC.	PUNTOS
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones	14-51	52-90	91-115	116-140	
	CALIDAD: Realiza los trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	12-44	45-77	78-98	99-120	
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas y trabajos realizados y los asignados.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
					Subtotal:	

Nota. Recuperado del instrumento de evaluación del desempeño laboral de la Universidad Militar Nueva Granada.
<http://www.umng.edu.co/>

Tabla 3. Factores de Conducta Laboral

FACTORES DE DESEMPEÑO						
ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	MPD	PD.	ADC.	P.ENC.	PUNTOS
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y tramita el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros, colaboradores, propiciando un ambiente laboral del cordialidad y respeto.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio.	4-14	15-25	26-32	33-40	
PUNTAJE TOTAL:						

EVALUACIONES DE PRODUCTIVIDAD (65%)

EVALUACIONES DE CONDUCTA LABORAL (35%)

Nota. Recuperado del instrumento de evaluación del desempeño laboral de la Universidad Militar Nueva Granada.

<http://www.umng.edu.co/>

Para la cuantificación del resultado final se tiene en cuenta que la suma total de la evaluación en cuanto a productividad (ver tabla 2) se debe multiplicar por 65% y a su vez la suma de la conducta laboral (ver tabla 3) se multiplica por el 35% y el total generado por la suma de las dos ponderaciones es el resultado final de la evaluación del desempeño laboral. Para los resultados obtenidos con un puntaje inferior a 700 puntos, se procede a realizar un análisis directamente con los involucrados, es decir, se realizan preguntas a los evaluadores y a compañeros de trabajo del funcionario evaluado, con el fin de aclarar la justificación de la calificación y así mismo encontrar la capacitación adecuada para mitigar la falencia encontrada.

Actualmente se evidencian el impacto que genera la evaluación del desempeño laboral en la universidad Militar Nueva Granada, ya que al evaluar al personal se puede analizar el impacto que genera en la toma de decisiones y el impacto que ella genera tanto para los funcionarios como para la Institución.

Adicionalmente, se tiene por objetivo no solamente la realización de la evaluación de desempeño digital por parte del jefe evaluador, sino que también se busca ampliar su espacio de comunicación personal en la cual se implemente una autoevaluación, en la cual el funcionario pueda justificar su calificación no solamente laboral sino psicológico y personal.

Conclusiones

Es probable que un trabajador que se sienta observado en su desempeño y que sabe que su esfuerzo no pasa desapercibido, se esmere en su trabajo y ponga más interés en sus resultados.

Asimismo, la periodicidad con que se sugiere realizar la evaluación de desempeño, debe ser semestral, porque el propósito es modificar la actitud y motivar a los supervisores y a su personal a una superación del trabajo y mejora continua. El calificador puede apoyarse en los diferentes tipos de registros e instrumentos que se adecuen para la obtención de los datos de forma inequívoca, durante el período que transcurre y que una vez finalizado éste, deba evaluar a sus trabajadores a fin de contar con más elementos para apoyar su opinión y corregir las deficiencias en las que hayan incurrido en el período anterior.

De igual forma se recomienda que la organización realice tan pronto llegue un funcionario, la concertación de objetivos para que el funcionario sepa a ciencia cierta los resultados que debe tener para el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas, así mismo se debe hacer un seguimiento constante de la productividad y conducta laboral que el funcionario desarrolle.

La evolución del desempeño constituye una actividad esencial en cualquier organización moderna que le permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

Finalmente, se sugiere que se tengan en cuenta los aspectos a evaluar en el instrumento de evaluación de los funcionarios, el cual se utiliza para retroalimentar las falencias presentadas en el área de productividad, conducta laboral, relaciones interpersonales, ya que es necesario adoptar medidas correctivas donde el funcionario tenga la capacidad de retroalimentarse y adoptar la destreza laboral que aporte a la organización un valor agregado.

Referencias

- Cartaya (2009). *La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano*. Habana.
- Chiavenato.(1995). *¿Que es evaluación del desempeño?*
- Chiavenato (2007). *Administrador de recursos humanos, 8va edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Civil, C. N. (25 de 01 de 2016).
file:///C:/Users/User/Downloads/acuerdo%20565%20de%202016%20(3).pdf.
- Comisión Nacional del Servicio Civil (2016). *Por la cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba*. Bogotá.
- Universidad Militar Nueva Granada. (2015) *formato para la Evaluación de Desempeño Laboral desde* <http://www.umng.edu.co/inicio>
- Función Pública-Ley 909 de 2004. (2004). *El sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral*.
- Gestoso (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mexico: McGraw-Hill.
- Universidad Militar Nueva Granada (2009-2019). *Plan de Desarrollo Institucional*.
- Ivancevich (2005). *Administrador de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Ley 909 Diario Oficial 45.680. (23 de septiembre de 2004).
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>.
- Tito (05 de 2003).
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm. Obtenido de *Importancia Del Planeamiento Estratégico Para El Desarrollo Organizacional*.
- Ruiz (2004). <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-deldesempenio/administracion-del-desempenio>.
- Santos (1999). *Gestión ddel Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota (Colombia): Ecoe.
- Universidad Militar Nueva Granada. (s.f.). Obtenido de <http://www.umng.edu.co/inicio>
- Universidad Militar Nueva Granada. (07 de 2009). www.umng.edu.co.
- Universidad Militar Nueva Granada. (2009-2019). *Plan de Desarrollo Institucional*. Bogotá.

Universidad Militar Nueva Granada. (2012). *Acuerdo N°2 de 2012 "Por la Cual se expide el reglamento general del personalo y de carrera administrativa de la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.*