

**EL ROL DE GESTIÓN HUMANA EN LA  
PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**  
*Como HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA*  
**PRODUCTIVIDAD**

**PRESENTADO POR**  
**LILIANA ANDREA BECERRA SANABRIA**  
**INGRID LIZETH PIÑEROS URUEÑA**  
**NATALIA URIBE VELOZA**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**  
**COHORTE LVI**  
**BOGOTÁ**  
**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

1. TEMA .....	3
2. METODOLOGÍA .....	3
3. ANTECEDENTES .....	4
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
5. PREGUNTA PROBLEMA .....	6
6. OBJETIVOS .....	6
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
7. JUSTIFICACIÓN .....	9
8. ALCANCE .....	9
9. MARCO TEÓRICO .....	9
9.1 PROPOSITO DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO....	11
9.2 POLITICAS PARA UNA CORRECTA PLANEACIÓN Y GESTIÓN .....	13
9.3 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	20
9.4 RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD .....	22
9.5 ROL IDEAL DE GESTIÓN HUMANA .....	23
9.6 RELACIÓN DE LA CULTURA CON EL DESEMPEÑO .....	24
9.7 DESEPEÑO DE EQUIPOS .....	26
9.8 COMPETENCIAS Y EVIDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO .....	28
9.9 OBJETIVOS E INDICADORES .....	29
9.10 OBSTACULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN EL PROCESO DE PLANEACION Y GESTION DEL DESEMPEÑO .....	31
10. CONCLUSIONES .....	32
11. BIBLIOGRAFÍA .....	34

## **1. TEMA**

Planeación y gestión del desempeño como herramienta para el fortalecimiento de la productividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales y el rol de gestión humana como aliado estratégico en este proceso.

## **2. METODOLOGÍA**

Ensayo Bibliográfico

## **3. ANTECEDENTES**

Algunas de las investigaciones que se han realizado acerca de evaluación del desempeño complementando al tema de gestión de desempeño son las siguientes:

Comprendiendo la evaluación del desempeño como un proceso de desarrollo humano que consiste en la revisión de lo que ha hecho un empleado en un periodo de tiempo en la compañía donde en la mayoría de los casos se realiza anual. Donde existe un evaluador y el evaluado para definir qué es lo que se ha hecho adecuadamente y que no. Diferente a la percepción o definición de gestión del desempeño que va enfocada al rendimiento, seguimiento y retroalimentación (feedback) individual de manera constante. Es el hecho de definir objetivos individuales, coaching, evaluación y planificación del futuro. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Corral, Fernando. Evaluación del desempeño. 2007.

Es importante tener presente que la evaluación de desempeño es uno de los pasos de este proceso, pero no el más importante ni el único.

Continuando con lo anterior, la gestión del desempeño se mide por medio de las características a continuación: “el coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades, Prevalen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización. Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. Al buscar un feedback permanente se pretende una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas”<sup>2</sup>

Actualmente los gerentes y directores de las empresas tienen la metodología de ver la gestión del desempeño como un requisito anual o semestral para hacer, esto genera que la gestión y la evaluación no sean tan eficientes y no se vea realmente su beneficio para la empresa y el trabajador; en cambio, se ve como una carga adicional a realizar que no agrega valor.

El rol de gestión humana actualmente en la mayoría de las empresas se ve como un rol administrativo (funciones o tareas) y operativo que no genera valor adicional; sin embargo, estamos en una etapa de transformación enfocada en alinear los objetivos del área del talento humano a los corporativos y así convertirse en un aliado estratégico, brindando apoyo como consultores dando iniciativas y siendo proactivos y no como área que genera barreras a los cambios.

---

<sup>2</sup> Barcelo, Juan Carlos. La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado el 11 de Mayo de 2017.

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se ha logrado identificar que el sistema de evaluación del desempeño que realizan la mayoría de las empresas se ha tomado como un requisito; mas no como una herramienta que pueda ser de beneficio para el trabajador y la organización. Por lo tanto, nos surgen, las siguientes preguntas, con el propósito de mejorar el esquema tradicional.

- ¿Es importante el rol de Gestión humana como consultor interno de la compañía?
- ¿Por qué y para qué se evalúa el desempeño de los colaboradores en las empresas, cuál es la realidad, cumplir con un requisito?
- ¿Cuáles son los objetivos que persiguen la planeación y la gestión del desempeño en las empresas?
- ¿Cuáles son las falencias en los procesos actuales de planeación y gestión del desempeño?
- ¿Se puede enfocar la planeación y la gestión del desempeño como un plan que apunte al incremento de la productividad y alcance de objetivos organizacionales?
- ¿Cuál debe ser la frecuencia que debe tener un esquema de planeación y gestión del desempeño?
- ¿Cuáles son las etapas de un esquema de planeación y gestión del desempeño?
- ¿Qué importancia tiene la retroalimentación (feedback), en la planeación y gestión del desempeño?
- ¿Son tan importantes las personas de alto como de bajo desempeño en una organización?
- ¿Tendría importancia delegar tutores para el alcance de los planes de mejora de las personas con bajo desempeño en una organización?
- ¿Qué impacto tiene la planeación y la gestión del desempeño en la cultura organizacional y los resultados?

## **5. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo lograr que la planeación y gestión del desempeño se convierta en una herramienta de alto impacto para el fortalecimiento de la productividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales teniendo en cuenta el seguimiento y retroalimentación constante a los colaboradores y como llegar a que el rol de gestión humana deje de ser la de un participante administrativo para convertirse en un consultor interno como aliado estratégico en este proceso?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Facilitar y optimizar la gestión del desempeño a través de un seguimiento y retroalimentación constante; buscando el crecimiento integral del trabajador en la compañía, con el fin de mejorar su productividad y potencializar sus competencias. A su vez, mostrar a gestión humana como un aliado estratégico del proceso.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Estimular y Desarrollar en los colaboradores de la compañía el crecimiento integral por medio de la gestión del desempeño a través del seguimiento y retroalimentación constante.
- Plantear y mejorar el rol y la percepción de gestión humana como un consultor interno y aliado estratégico dentro de la compañía.

- Mostrar la importancia de la planeación y gestión del desempeño en la cultura e imagen organizacional.
- Plantear un modelo de planeación y gestión del desempeño como una herramienta que incremente la productividad de los colaboradores y les permita alinearse con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **7. JUSTIFICACIÓN**

Nuestro trabajo pretende exponer la importancia que tiene la planeación y la gestión del desempeño en el crecimiento integral del capital humano de la empresa como una nueva tendencia para contribuir directamente al incremento de los niveles de productividad, este concepto entendido como el proceso mediante el cual se perciben los resultados obtenidos en el planteamiento de objetivos; también contribuir con el fortalecimiento y proyección de la compañía en el mercado, dejando atrás las formas tradicionales de medición y evaluación de trabajadores que generalmente se traducen en resultados de tipo numérico, para adoptar estrategias más enfocadas a un nivel cualitativo que apunten a una retroalimentación (Feedback) constante para incentivar al trabajador a desarrollar su potencial y habilidades.

Existen muchas formas para fortalecer el talento humano y llevarlo a que aporte a la generación de valor o valor agregado entendida como "una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia... y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de

recursos humanos para solucionar esos problemas”.<sup>3</sup> En el logro de los objetivos corporativos, teniendo en cuenta que siempre se debe tener un punto de partida, es imprescindible desarrollar mecanismos capaces de conocer, acompañar y orientar la individualidad de los trabajadores en el desarrollo laboral, es decir que es vital trabajar el enfoque hacia sus competencias existenciales y hacia su desarrollo de destrezas y habilidades, para que al final permitan garantizar un incremento en su nivel de productividad, aspecto que será ganancia también para la empresa.

Adicional a esto es importante analizar con más detalle cuál es el papel que juega hoy Gestión Humana en cuanto a este proceso, ya que generalmente puede percibirse como el gestor administrativo que pone las herramientas de evaluación al servicio de las demás áreas de la compañía y a entregar los cálculos finales de dicho proceso, pero nunca se puede ver como un consultor que realiza un proceso de apoyo y acompañamiento constante a cada uno de los participantes del proceso para garantizar la objetividad y la transparencia en los resultados y este es el papel que debería asumir para que se pueda percibir como un aliado estratégico de la compañía.

Es claro, mucho se puede haber escrito en cuanto a la planeación y la gestión del desempeño en las organizaciones; sin embargo, nuestro aporte con este trabajo es mostrar que las evaluaciones tradicionales que se aplican con una frecuencia anual o semestral no generan valor ni a los trabajadores ni a las empresas y por el contrario si terminan siendo una carga operativa sin resultados demostrables.

Si los procesos de planeación y gestión del desempeño son efectivos, darán a la empresa la posibilidad de tener personal capacitado y con una formación adecuada al verse enfrentados a momentos en los que pueda existir una alta

---

<sup>3</sup> Calderon, Hernandez Gregorio. Valor Agregado por las Areas de Gestión Humana a las Organizaciones Colombianas. Septiembre de 2017.



rotación de personal, además de ser una herramienta que también generará retención de personal ya que muy pocas empresas le darán la oportunidad al trabajador de poder tener un crecimiento constante e integral, lo que sin lugar a dudas también redireccionará la cultura organizacional para estar más enfocada al cumplimiento de resultados; el reto está en alinear a todos y cada uno de los colaboradores a esta cultura y generar un gana a gana, teniendo equipos altamente competitivos y con la expectativa de crecer cada día más.

## **8. ALCANCE**

Con este trabajo queremos llegar al planteamiento de un modelo efectivo para la planeación y gestión del desempeño en las empresas, realizando una retroalimentación real, constante y que genere aumento de la productividad; teniendo en cuenta el cambio de rol que debe tener gestión humana y que este sirva como guía inicial para aplicar en cualquier empresa.

## **9. MARCO TEORICO**

### **9.1 PROPOSITO DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Planear y gestionar el desempeño en una organización, es un trabajo que no se debería abordar simplemente desde la perspectiva de cumplir con un requisito en ciertos periodos del año y que al final se dejara guardado en la historia laboral de los colaboradores sin ninguna trascendencia, ya que de ser así no tendría ningún beneficio ni valor agregado y no impactaría de forma significativa el desarrollo laboral y personal dentro de la empresa.

Lo anterior, nos lleva a pensar en tomar este proceso de una forma mucho más seria viéndolo como un foco importante para el crecimiento de los colaboradores, ya que al realizar un ejercicio que evalúe al trabajador a profundidad también brindara herramientas que motivarán al trabajador a que se mueva de su zona de confort y a que se plantee nuevos retos que tendrá que afrontar de forma continua, en este escenario los aportes que el trabajador brinde impulsarán a la empresa a cumplir los objetivos establecidos, ya que tanto sus competencias como su saber hacer cada vez podrán ser mayores; esta gestión proporcionará la información necesaria para que los gestores de procesos ajusten los recursos para satisfacer los objetivos del proceso y dirigir las mejoras específicas que ayudan a alcanzar objetivos de rendimiento.

Dentro de una organización existen muchos elementos importantes que la integran para que pueda funcionar y cumplir con su objeto social; los recursos financieros, la tecnología, el mercado, la calidad de los productos que ofrecen, entre otros, son aspectos vitales para que una compañía tenga éxito y logre sus objetivos; sin embargo hay un elemento que es mucho más relevante que hace parte fundamental y es el talento humano, ya que sin las personas ningún proceso podría funcionar en ninguna compañía por sí solo y es aquí donde nace la importancia de tratar a los trabajadores con el nivel que se merecen, teniendo en cuenta que son esenciales.

Lo anterior se traduce en planear de forma minuciosa cómo será el programa de crecimiento personal y laboral de los colaboradores dentro de la empresa y para ello se debe pensar en una herramienta que apunte a este objetivo, sin embargo al observar las empresas hoy en día, uno de los mayores problemas en la gestión del desempeño es que el rendimiento se mide sólo al final y por lo general en algunos casos, se proporciona un feedback relativamente pequeño sobre las actividades del proceso, pero la realidad es que las mediciones internas al proceso deben ser establecidas para el análisis más completo del mismo y con un

seguimiento constante ya que permitirá al colaborador no perder el hilo de su proceso de mejora y le ayudara a estar mucho más interesado en exigirse y procurar dar lo mejor de sí, sin dar espacio al estancamiento ni al retroceso.

Así las cosas, al hablar del propósito de la gestión y planeación del desempeño en primer lugar se debe resaltar que las personas con sus habilidades, aptitudes y conocimientos se convierten hoy más que nunca en motor de las nuevas organizaciones y es aquí donde surge el nuevo enfoque de la gestión de talento, ya que las personas dejan de ser solo personas y son considerados seres valiosos con facultades, inteligencia, personalidad, conocimientos, sentimientos, por esta razón, las empresas que mejor dominan las competencias de sus empleados son las más eficaces y competitivas.

Los objetivos buscados o esperados de la gestión de talento humano en cuanto a la planeación del desempeño están enfocados al crecimiento a nivel personal y profesional de los colaboradores que a su vez contribuya con el incremento en la productividad de los colaboradores en la compañía, también contar con el talento calificado y capaz de desarrollar nuevas habilidades, dado que el crecimiento hará que la empresa se muestre en el mercado con un valor agregado y servirá de motivación para que no sea tan fácil que las personas se desvinculen de una empresa, aumento en la productividad y competitividad de la empresa y sincronía en el clima organizacional ya que se establecerá una cultura de crecimiento continuo y competencia sana entre los colaboradores.

## **9.2 POLITICAS PARA UNA CORRECTA PLANEACIÓN Y GESTIÓN**

- Alinear el proceso de planeación y gestión del desempeño de los colaboradores. con la estrategia de la empresa
- Mantener una comunicación concreta, correcta y transparente a todos los niveles de la organización.

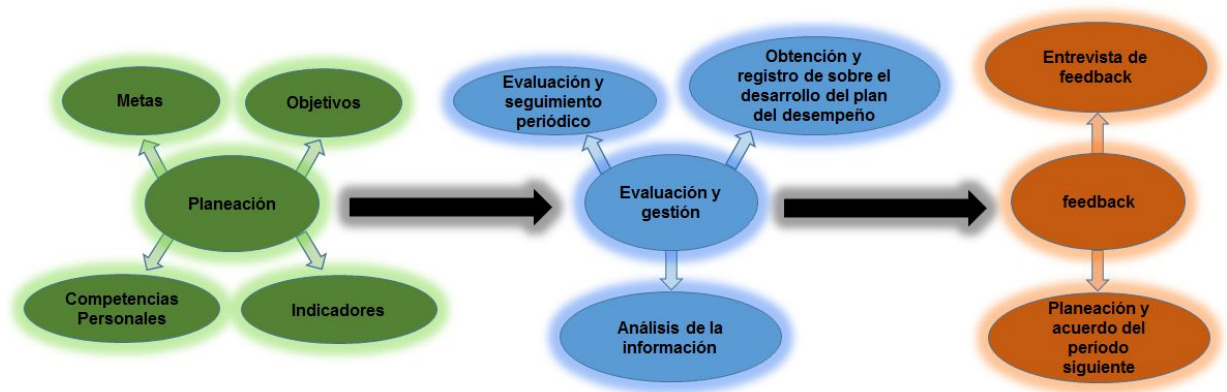
- Deben existir diferentes agentes evaluadores (Colaborador, Superiores, Pares y cliente externo en caso de que aplique).
- La constancia de esto debe ser específica para cada cargo o área de la empresa según la labor desarrollada.
- Usar una herramienta tecnológica que permita fortalecer y facilitar el proceso constante de planeación.
- Fijar objetivos e indicadores para cada persona
- Fijar las competencias claves de las cuales depende el logro de resultados, valores y/o pilares que todo trabajador deba tener o desarrollar y que se tengan en cuenta en el proceso de gestión.
- Evaluar por competencias y resultados previamente acordados.
- Identificar la forma de medir y evaluar las competencias
- Identificar la forma de medir y evaluar el desempeño
- Tener evidencias de comportamiento y desempeño
- Identificar las fortalezas y áreas a potencializar de cada trabajador en su área, para así enfocarse en estas.
- Crear un modelo analítico (en este trabajo no desarrollaremos esto ya que no está dentro del alcance). Principalmente es una representación matemática que define un conjunto de variables y permite ver su comportamiento, sirve como base para analizar los indicadores. Como base para un buen modelo analítico sugerimos lo siguiente: Establecer procesos a analizar, identificar variables, obtener datos del periodo, desarrollar gráficas y conclusiones analizadas.
- Medir y tener resultados con base en las evidencias.
- Realizar un seguimiento y retroalimentación constante con cada trabajador; algunos ejemplos para tener en cuenta son: seguimiento a los componentes del plan establecido; proyecto terminado y en curso, por desarrollo de nuevas labores asignadas que requieren autoaprendizaje e investigación, en forma mensual para el área administrativa, contable y

comercial, en forma trimestral en áreas de tesorería y cartera, evaluación por áreas, entre otras.

### 9.3 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro del planteamiento de las etapas de planeación y gestión del desempeño es fundamental enfocarse en cada uno de los colaboradores de la empresa, dado que lo que se quiere proponer es un modelo que cree estrategias para el desarrollo de competencias personales - laborales orientadas al logro de objetivos y metas específicos que vayan acorde a las políticas de la compañía y también a través de la retroalimentación constante, lograr incrementar los niveles de productividad de cada uno de los integrantes de la empresa, que sea un beneficio tanto para la compañía como para el colaborador. De acuerdo a lo anterior, las etapas a llevar a cabo son:

#### PRESENTACIÓN DEL MODELO



En esta imagen se presentan las etapas para el desarrollo de la planeación y gestión de desempeño.

## 1ra Etapa - Planeación

Esta etapa inicia con el planteamiento de objetivos, metas, competencias personales-laborales e indicadores específicos para cada colaborador, que se tendrán en cuenta en el momento de realizar la evaluación de desempeño agregando el tiempo en el cual se va a cumplir cada uno. Con lo anterior se logrará un incremento en la productividad de cada colaborador. Es indispensable proponerlo como estrategia dado que otros de los puntos que se expone, es modificar la percepción que se tiene sobre el rol de gestión humana. A continuación, se presenta un ejemplo de planteamiento de competencias e indicadores:

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO - COMPETENCIAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	EVIDENCIAS
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	Contribuir a las metas de la compañía, mediante el cumplimiento oportuno de sus objetivos/responsabilidades y la búsqueda permanente de mejoramiento, oportunidad y calidad de los procesos/proyectos en los que participa.	Logra consistentemente los resultados esperados, cumpliendo con altos estándares de calidad, dentro de los tiempos acordados.  Toma decisiones efectivas, con base en las necesidades del negocio y fundamentado en datos y hechos, asumiendo abiertamente la responsabilidad sobre las mismas.  Genera soluciones ante situaciones imprevistas, y las ejecuta de manera oportuna.	Observación directa de las conductas asociadas
<b>INICIATIVA</b>	Es la disposición a actuar proactivamente y a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales.  Elabora planes de contingencia.  Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.	Observación directa de las conductas asociadas
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>	Actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa.	Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.  Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.  Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.	Observación directa de las conductas asociadas  Encuestas de satisfacción de clientes

En esta imagen se plantea un ejemplo de la definición de competencias y como se puede lograr por medio de las evidencias de comportamiento.

<b>GESTION DESEMPEÑO</b>	
<b>Indicador</b>	<b>SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<b>Objetivo a Lograr</b>	Incrementar nivel de satisfacción
<b>Nombre del Indicador</b>	Satisfacción Laboral y clima organizacional
<b>Definición del Indicador</b>	Nivel de complacencia en la compañía
<b>Forma de cálculo</b>	Resultado cuantificado de satisfacción/ Resultado esperado por la compañía de acuerdo con la escala de calificación establecida.
<b>Desagregación</b>	Nivel salario, liderazgo, ambiente equipo de trabajo y herramientas de trabajo.
<b>Unidad de Medida</b>	Escala de calificación
<b>Meta para 2018</b>	Lograr nivel de satisfacción del 70%
<b>Alcance de la Responsabilidad</b>	Gestión humana, Gerentes y Jefes.
<b>Frecuencia de Medición</b>	Mensual
<b>Frecuencia de Evaluación</b>	Semestral
<b>Fuente Información</b>	Gestión humana, archivo, encuestas.
<b>Datos Históricos</b>	2017 Satisfacción laboral del 50%
<b>Responsable Registro e Informes</b>	Profesional de selección

En esta imagen se plantea un ejemplo para desarrollar un indicador de gestión; donde en objetivo a lograr se especifica el resultado que se quiere obtener; en el nombre del indicador se escribe qué es lo que se va a medir; definición del indicador, se realiza la búsqueda de la definición más acertada del indicador; en forma de cálculo, se especifica cuál va a ser la ecuación para alcanzar el indicador; la desagregación son los contextos en los cuáles se quiere medir el indicador; la unidad de medida es la herramienta mediante la cual obtengo los

datos sobre el indicador; se establece una meta con un cumplimiento en porcentaje del indicador; alcance de la responsabilidad se exponen las áreas de la compañía que se relacionan con el cumplimiento del indicador; la frecuencia de la medición hace referencia cada cuanto se va medir el indicador; la frecuencia de la evaluación hace referencia cada cuanto se va a evaluar el indicador; la fuente de información hace referencia al área o herramienta por la cual se va a obtener la información del indicado; los datos históricos son la información o registro de periodos anteriores del indicador y el responsable del registro e informes es la persona o área encargada de diligenciar y obtener la información para la medición del indicador.

## 2da Etapa - Evaluación y gestión

Se contempla el proceso y las herramientas o formato que se va a implementar para la obtención y registro de información acerca del desarrollo del plan de desempeño, posteriormente se establece la frecuencia con la que se va a medir el plan de desempeño y para finalizar se recolecta, interpreta y concluye tanto los aspectos positivos como negativos a nivel personal de cada colaborador; en esta etapa se realiza un proceso de acompañamiento constante en el cuál se realiza una revisión para obtener una mejora. A continuación, se presenta un ejemplo sobre la evaluación de desempeño 360°:





<b>MODELO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>1. DATOS DE LA EVALUACIÓN</b>			
EVALUADO: Andrés Leal	ÁREA: Administrativa		
CARGO: Jefe de Gestión Humana			
EVALUADOR: Carlos Márquez	PERIODO DE EVALUACIÓN: Enero 2018 - Julio 2018		
CARGO: Director de Gestión Humana	FECHA DE EVALUACIÓN: 15 de Agosto 2018		
<b>2. EVALUACIÓN:</b>			
<p><b>2.1. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS:</b> Coloque en los recuadros en blanco el puntaje de desarrollo alcanzado para cada competencia requerida del puesto según la siguiente escala de valoración. Por favor revisar el Manual de Competencias para verificar las competencias a Evaluar. En caso de que no aplique favor escribir NA</p>			
<b>Escala de valoración</b>	<b>Descripción</b>		
5. Excepcional:	El desempeño es consistentemente superior y excede significativamente los requerimientos del cargo.		
4. Altamente Efectivo:	El desempeño frecuentemente excede los requerimientos del cargo.		
3. Efectivo:	El desempeño alcanza los requerimientos del cargo.		
2. Inconsistente:	El desempeño, alcanza algunas, pero no todos los requerimientos del cargo.		
1. No Satisfactorio:	El desempeño no alcanza a cumplir con los requerimientos mínimos exigidos en el cargo.		
NA No Aplica:	El colaborador no ha estado lo suficiente en el cargo para demostrar las habilidades esenciales del		
<hr/>			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO (1 A 5)</b>	<b>PONDERADO</b>
Organizacionales	Orientación a Resultados	5	20%
	Iniciativa	4	16%
	Orientación al Cliente	5	20%
	Comunicación Asertiva	5	20%
	Trabajo en Equipo	5	20%
Liderazgo	Desarrollo de Personas y Liderazgo	5	33%
	Innovación	4	27%
	Toma de Decisiones	5	33%



La escala de valoración para evaluar tanto las competencias como los indicadores, se hará de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta; para tener mayor claridad de la equivalencia de cada número a continuación explicamos a que corresponde cada uno: Al calificar con 1 se prenda decir que es No satisfactorio, 2 Inconsistente, 3 Efectivo, 4 Altamente efectivo y 5 Excepcional.

Al final se observa la ponderación general para las competencias que tendrán un peso del 40% de la evaluación y los indicadores de desempeño con el 60% y un comentario general del proceso que se realizo. Es importante resaltar que en esta evaluación intervienen tres personas: El trabajador aportando su autoevaluación, el Jefe Inmediato y el Jefe del Área, con esto se busca obtener información mucho más transparente con mas visiones que permitirán que el proceso sea mucho más completo, efectivo y que bajo ninguna circunstancia haya lugar a la subjetividad.

Cuando se tengan las tres evaluaciones de las personas implicadas en el proceso mencionadas anteriormente, se realizará el respectivo promedio para conocer cuál será la calificación general para poder iniciar la siguiente etapa.

### **3ra Etapa - Feedback**

Obtener del proceso y la herramienta planteada la información más relevante de cada colaborador, realizar una entrevista con el trabajador para analizar en conjunto los resultados y finalmente proponer acciones de mejora generando un acuerdo con tiempos establecidos para el cumplimiento de los mismos. A continuación, se plantea un ejemplo:

<b>FORMATO PLAN DE DESARROLLO</b>		
NOMBRE: Andrés Leal		
CARGO: Jefe de Gestión Humana		
EMPRESA: XXXXXXXX		
PERSONA QUE REALIZA EL ACOMPAÑAMIENTO: Laura López		
<b>SEGUIMIENTO</b>		
<b>COMPETENCIA/PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>AVANCE</b>	<b>PERIODO DE REVISIÓN</b>
Satisfacción del cliente/ Recibir capacitación acerca de servicio al cliente	En Agosto asistió a una capacitación sobre servicio al cliente	Agosto 2018 - Diciembre de 2018

En esta imagen se muestra un modelo de formato para el registro del plan de desarrollo de cada colaborador, donde en la parte superior se diligencia la información del colaborador y la persona que va a realizar el registro de la información, posterior en competencia se define una de las que se han evaluado anteriormente y se define un plan de acción para lograr desarrollar la competencia, luego se registra que ha hecho el colaborador para el alcance de la competencia y para finalizar se establece un periodo en el cuál se realizará un seguimiento frecuente para corroborar que se esté desarrollando la competencia planteada a través del acompañamiento constante.

La importancia de la retroalimentación o feedback constante es fundamental dentro del proceso, dado que finalmente es en esta etapa donde se verá reflejado el cambio del colaborador en cuanto al mejoramiento de su desempeño, esto quiere decir que si el mismo percibe la constancia sentirá mayor interés en mantener los aspectos positivos y trabajar en las oportunidades de mejora de esta manera sentirá que el aporte que le está ofreciendo a la compañía es mayor, lo cual contribuirá al crecimiento personal y laboral de cada colaborador reforzando la cultura organizacional de la empresa.

#### **9.4 RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD**

Primeramente, es importante tener claridad el vínculo que existe entre las personas y la productividad, Ya que si los trabajadores no son productivos esto afecta a la empresa, por lo tanto, las personas contribuyen a la competitividad de la empresa. Se puede ver que en la actualidad las empresas están comprendiendo que para tener éxito es importante pensar en el talento humano (motivarlo, respetarlo y comprenderlo).

La planeación y gestión correcta de las personas desde que el vínculo laboral comienza es un proceso vital que ayuda a garantizar apoyo, colaboración y pertenencia a la empresa de parte de cada individuo para el logro de objetivos y metas de la empresa. Algunos de los factores que mantienen la productividad son el entorno de trabajo sano y seguro, tratar con rapidez y eficacia los problemas relacionados con los empleados.

Cuando hacemos referencia a motivar a los empleados, podemos hablar de diferentes aspectos como incentivos financieros, desarrollo profesional, crecer laboralmente, estabilidad laboral, valorar a las personas por lo que hacen y hacerlos parte de un equipo. Básicamente es lograr satisfacer las necesidades de las personas.

Es importante realizar una retroalimentación constante y evaluaciones periódicas de desempeño, donde el trabajador intervenga (la retroalimentación debe ser siempre de manera constructiva y centrada en el comportamiento, mas no en la persona.) y mostrándole relación entre su desempeño y los beneficios que esto le genera.

En conclusión, existe una relación directa entre la correcta planeación y gestión del desempeño de los colaboradores y la productividad, si cada empresa

potencializa, mejora y ve esto como una herramienta. Logrará fortalecer la productividad individual y empresarial y así ser más competitivos en el mercado.

## **9.5 ROL IDEAL DE GESTIÓN HUMANA**

En la mayoría de las compañías, se ve al área de gestión humana como un área operativa que no genera valor alguno para la compañía, sin embargo, es importante que cambiemos este paradigma de un rol administrativo a un aliado estratégico (consultor) que se alinee con los objetivos y metas de la organización.

Es importante diferenciar entre la administración de personal (trámites administrativos referentes al personal, perfiles de cargos, nómina, terminaciones de contrato entre otros) y la gestión del talento humano.

El área de gestión humana debe ser aquella que se acopla a los cambios y renueva, aquella que ayuda a generar esquemas menos formales organizacionalmente y logra compromiso de los trabajadores hacia la empresa, todo esto es un reto actual que tiene esta área.

Pasos para conseguir una organización ágil, flexible y rápida (Revolución organizativa), son los siguientes:

- a. Requieren líderes transformadores digitales
- b. Alinear cultura organizativa - cambiar entornos y herramientas de trabajo
- c. Estructura organizativa dual (innovación) – Acelerar la innovación a través de estructuras optimas

- d. Acelerar proceso aprendizaje colectivo – Compartir información relevante y conocimiento (entornos conversacionales)<sup>4</sup>

## **9.6 RELACIÓN DE LA CULTURA CON EL DESEMPEÑO**

La cultura organizacional es un punto relevante dentro de las organizaciones dado que se convierte en la manera de pensar de los colaboradores, de cierto modo es el sentido de pertenencia, conjunto de valores y creencias que posee cada uno de ellos dentro de un contexto laboral.

La planeación y gestión del desempeño tienen un alto impacto en la cultura organizacional que de cierta manera va ligado al cumplimiento de objetivos que se ven reflejados en los resultados de cada colaborador. “El fortalecimiento de la cultura organizacional encaminada a incrementar el desempeño de los miembros de la empresa, favorece la creación de estrategias enfocadas a la identidad que tienen los miembros de la empresa por ser parte de ella. De tal manera que puede decirse que la cultura organizacional proporciona las reglas de comportamiento que coadyuvan en las interacciones de los miembros de la empresa”.<sup>5</sup>

De igual manera la cultura organizacional define el modo de comportamiento de los colaboradores, dado que son características y rasgos definidos según el sentido de pertenencia que tenga cada uno con la organización, es decir entre más relacionados e identificados se sientan los colaboradores de la compañía con

---

<sup>4</sup> GALLARDO, Viginio. 4 pasos para que RRHH sea el motor de la transformación digital. En: Revista Talentum Latam No.4 (Enero,2018)

<sup>5</sup> Reyna, Lorena Lizette. Campos, Erika Ivette. Martínez, Karen Anay. El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. Recuperado el 05 de Agosto de 2018.

la misma, mejor será su desempeño dentro de la empresa, aumentando sus niveles de productividad y compromiso.<sup>6</sup>

Es importante tener en cuenta que cada empresa posee sus valores, características y creencias, donde el rol indispensable de gestión humana dentro de la planeación y gestión del desempeño es reforzar esta cultura organizacional por medio de estrategias funcionales, para que cada miembro de la compañía se sienta perteneciente a ella, además que, si se logra crear y mantener esta cultura será una empresa con unos índices altos de permanencia en el mercado, tendrán colaboradores comprometidos, productivos y a su vez tendrán un índice de rotación y ausentismo bajo.

Finalmente otro factor a resaltar para tener una cultura organizacional que realmente aplique a la compañía, es la generación millennials que actualmente se encuentra vinculada a las empresas, dado que ésta generación posee unos factores de comportamiento específicos y particulares, es decir que al momento de crear estrategias, proponer objetivos y definir metas deben ir enfocados en cierto modo a lo que actualmente se tiene en el mercado, sin dejar de lado las generaciones que ya venían vinculadas a las empresas, la idea es que la cultura en las organizaciones relacione a todos los colaboradores en una misma estructura para que todos estén enfocados en un mismo sentido, logrando un modelo transversal que refuerce los resultados y expectativas de las empresas.

---

<sup>6</sup> Martínez, Mario Ernesto. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Recuperado el 05 de Agosto de 2018.



## 9.7 DESEMPEÑO DE EQUIPOS

En la planeación y gestión del desempeño es importante trabajar en la sincronía que deben tener los equipos al interior, ya que de nada servirá potenciar las habilidades y competencias individuales si al final no se puede aplicar en el cumplimiento de los objetivos comunes, esto hace referencia a que el plan de desarrollo de cada persona puede llegar a complementar el crecimiento de las personas con las que trabaja en su cotidianidad, de forma independiente claramente no es posible llegar a la meta.

En este proceso se puede hablar de tres requisitos que son indispensables, según la definición de Fainstein (1999) quien afirma que “los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces)” y agrega que “Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros”.<sup>7</sup>

El desempeño en equipos de trabajo requiere de tres requisitos indispensables: el primero es la Interdependencia que hace referencia a que los integrantes reconozcan que necesitan no sólo sus habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias sino las de los otros para poder alcanzar los objetivos propuestos, en segundo lugar se encuentra la Interacción, donde cada uno de los miembros del equipo cumple un rol que complementa con los demás integrantes y en último lugar la Identidad: encaminado a definir y ser coherente con los valores, creencias, costumbres comunes, que permitan identificar al equipo con único. Es importante

---

<sup>7</sup> FAINSTEIN, H. N. (1999). El trabajo en equipo en las organizaciones. Citado por: Estrada Mejía, Sandra. Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. En: Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

saber que “la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo”<sup>8</sup>

Con base en la información anterior, es importante resaltar puntualmente que los procesos de planeación y gestión del desempeño, deben tener un componente de ayuda mutua y sinergia entre las personas que conforman los equipos en las empresas, cuando se haya finalizado todo el proceso de evaluación queda una de las tareas más complicadas y trascendentales dentro del proceso y es lograr que las acciones de mejora que queden para cada colaborador se materialicen, para esto es vital formar equipos de crecimiento en los que personas que hayan obtenido resultados de alto desempeño, apoyen el desarrollo y el crecimiento de las personas que tuvieron desempeños más bajos para llevarlos a tener mejores resultados.

Lograr lo anterior, permitirá que se formen tutores que fortalezcan los aspectos y competencias de quienes tengan bajo su proceso a través del seguimiento continuo, esto no solo lleva a que las personas con alto desempeño se sientan motivadas por ser tenidas en cuenta y de alguna manera premiadas por sus resultados, sino que también garantizara que se alcancen las metas propuestas en el plan de desarrollo de cada persona y en general de la compañía; así mismo permitirá que este proceso haga parte importante dentro de la cultura organizacional ya que todo el personal de la empresa estará mirando hacia la misma dirección de resultados y cumplimiento de objetivo.

---

<sup>8</sup> ESCAT C., M. (2002). Equipo de trabajo y trabajo en equipo. Citado por: Estrada Mejía, Sandra. Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. En: Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

## **9.8 COMPETENCIAS Y EVIDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO**

Para ejecutar un modelo de planeación y gestión del desempeño es indispensable hacer énfasis en la forma en la que se medirá el desempeño y este es un punto supremamente importante ya que de esto dependerá en gran parte los resultados y el aporte que este proceso tendrá para hacer que la compañía crezca incrementando la productividad de sus colaboradores.

Proponer objetivos e indicadores, observar el cumplimiento de funciones y contar con varios puntos de vista son aspectos vitales dentro de un proceso de gestión de desempeño, sin embargo existe un lineamiento que podrá funcionar como un hilo conductor y es la valoración de las competencias como parte esencial de los trabajadores de una compañía, es claro que debemos apuntar a potenciar las habilidades, destrezas y conductas apropiadas de los colaboradores ya que este es un aspecto que ha demostrado tener relación con el desempeño sobresaliente en un cargo, rol o reto determinado y que puede marcar la diferencia en el nivel de desempeño.

Lo primero que se debe hacer es lograr que la empresa identifique cuáles son esas competencias puntuales que la definen y que quiere que identifique a sus colaboradores y que a su vez estratégicamente ayudarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales, posteriormente se deben establecer aquellas evidencias de comportamiento que hace referencia a cualquier hecho que demuestre la conducta del colaborador, las cuáles se registran en el formato o herramienta que proponga la compañía.

Con lo anterior se generara una herramienta fundamental para evaluar si las personas de la compañía cumplen con las competencias y también el nivel en el que se pueden encontrar, para garantizar la transparencia en este proceso se pretende que cada persona tenga varias valoraciones de sus comportamientos,

esto quiere decir que aunque la autoevaluación es importante no debe ser la única observación que se deba hacer, sino que también deben aportar otras personas que lo rodeen y al momento de integrar esta información las conclusiones le permitirán a la persona tener un panorama mucho más amplio de los aspectos en los que debe trabajar.

Luego de llevar a cabo el proceso anterior viene un proceso, sobre el cual hemos sido bastante insistentes y es la retroalimentación al trabajador, ya que realmente esta es una de las fases más importantes debido a que el colaborador podrá conocer sus resultados y trabajar sobre ellos, pero esto tiene un detalle y es que debe ser de manera constante y no periódicamente.

## **9.9 OBJETIVOS E INDICADORES**

A lo largo del tiempo las empresas han venido experimentando cambios importantes enfocados a encontrar entornos altamente competitivos que generen valor en las metas organizacionales y la pregunta que se genera respecto a este tema es como encontrar la forma de establecer objetivos que puedan ser medibles y es aquí donde aparece el planteamiento de los indicadores que reflejaran la gestión de los colaboradores.

Los indicadores claramente permiten un monitoreo constante que ayudara a ver el comportamiento de un proceso desarrollado por una persona. Cuando los seres humanos tenemos pautas establecidas, somos motivados a trabajar en pro de alcanzar y hasta sobrepasar las metas propuestas, es aquí donde las personas pueden desarrollar competencias específicas que los ayudaran a conseguirlas.

Los indicadores proporcionaran información constante, real y precisa sobre aspectos como la efectividad, la eficiencia, la eficacia, la productividad y la calidad

en el desarrollo de los procesos no solo a la empresa y a los jefes, sino también obligan a que cada persona esté pendiente de que el desarrollo de sus funciones sea impecable siempre en pro del cumplimiento y si se habla de una forma de para hacer un seguimiento constante al desempeño, esta es una estrategia que aportara definitivamente mucho valor.

#### **9.10 OBSTACULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN EL PROCESO DE PLANEACION Y GESTION DEL DESEMPEÑO**

Es claro que no es fácil gestionar el desempeño de las personas en una empresa y mucho más, lograr que este proceso tenga un impacto satisfactorio y que se vea reflejado en la alta productividad de cada uno de sus integrantes, por eso consideramos que es vital que dentro de la planeación se tengan en cuenta aquellos obstáculos que pueden echar a perder el alcance de las metas que se propongan.

Para ello es necesario identificar los siguientes aspectos al momento de planear:

1. Falta de conocimiento u orientación: Siempre es importante identificar el saber hacer de las personas que van a participar en los procesos de evaluación del desempeño, ya que si este aspecto no está bien tampoco podrá llevar a una orientación adecuada y es aquí donde puede entrar el rol que tiene gestión humana capacitando, orientando y sensibilizando de la importancia que tiene este proceso en el desarrollo de personas.
2. Falta de recursos humanos o materiales: Como lo hemos resaltado a lo largo de este trabajo, el recurso humano es una pieza importante dentro de la organización como primer recurso en cualquier proceso, sin dejar de lado el resto de los elementos que se requieran para llevar a cabo la evaluación de desempeño.

3. Exceso de trabajo o priorización inadecuada: Este proceso no se puede convertir en una carga para ninguno de los participantes, ni los evaluados ni los evaluadores y por esto se debe controlar que exista el espacio y que se priorice y se depure de manera adecuada el trabajo. Así mismo se debe garantizar que en las evaluaciones los colaboradores no lleguen a expresar que no cumplieron con sus objetivos e indicadores por exceso de trabajo.
4. Falta de entendimiento de las tareas: Corroborar que los compromisos que cada uno de los participantes adquieran sean claros para que se apliquen de manera adecuada y concientizar de la importancia que tiene.

Después de prever lo planteado anteriormente, es necesario definir también cuales pueden ser las formas de atacar e intervenir dichos obstáculos, ya que esto ayudara a garantizar aún más el éxito en los resultados. Dentro de los más relevantes se pueden encontrar los siguientes:

1. Apoyo del liderazgo: Es vital que los jefes inmediatos de cada uno de los equipos tengan todo el compromiso con el desarrollo de sus equipos de trabajo y hagan el seguimiento constante.
2. Consultores de apoyo: Gestión Humana juega un papel supremamente importante, ya que debe ser el área que acompañe de manera constante este proceso de desarrollo de personas cuando se efectúen los procesos de evaluación.
3. Soporte al desempeño: Teniendo en cuenta que no todas las personas tienen la misma facilidad para mostrar sus competencias enfocadas al desempeño, siempre deben existir otras personas que puedan apoyar el crecimiento constante y el aumento de la productividad.
4. Procesos y funciones bien definidos: Este es un aspecto vital ya que las cargas deben estar equilibradas para que de esta misma manera los objetivos sean completamente alcanzables.

5. Entrenamiento: Desde el ingreso de los trabajadores, se les debe entregar la debida capacitación del cargo que van a desempeñar con sus respectivos objetivos e indicadores y brindar entrenamiento y reinducciones constantes, estas son herramientas que harán que los trabajadores tengan las bases necesarias para responder de manera adecuada a los retos planeados.

## 10. CONCLUSIONES

- ✓ La planeación y gestión del desempeño adecuada permite evidenciar los beneficios que obtienen las empresas con un buen desarrollo y uso de esta, tanto para el clima laboral, como para la productividad.
- ✓ Una correcta planeación de desempeño incluye una revisión continua de los objetivos y retroalimentación constante.
- ✓ Dentro del proceso de planeación y gestión del desempeño se generan planes de desarrollo que garantizan el constante crecimiento de los colaboradores.
- ✓ Una correcta planeación y gestión aporta al incremento de la productividad en la empresa.
- ✓ El área de talento humano y los líderes juegan un papel importante en el desarrollo del capital humano.
- ✓ El rol de gestión humana es la base para la planeación estratégica del proceso de gestión del desempeño de aquí la importancia que tiene el área dentro de la compañía.
- ✓ La participación de varios evaluadores en el proceso garantiza la transparencia y efectividad en los resultados que se obtienen del mismo.



## 11. BIBLIOGRAFIA

BARCELO, Juan Carlos. La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado el 11 de Mayo de 2017. <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

CALDERON, Hernandez Gregorio. Valor Agregado por las Areas de Gestión Humana a las Organizaciones Colombianas. Septiembre de 2017. <http://bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf>

CAPUANO, Andrea Miriam. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Invenio, vol. 7, núm. 13, noviembre 2004. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

CORRAL, Fernando. Evaluación del desempeño. 2007. <https://www.eoi.es/es/file/18094/download?token=YFJblbSi>

FOLDVARY, Sebastian. La gestión diferenciada de los Recursos Humanos en la Era Cognitiva. En: Revista Talentum Latam No.4 (Enero,2018) <http://online.anyflip.com/zpff/ufqr/mobile/index.html#p=24>

FAINSTEIN, H. N. (1999). El trabajo en equipo en las organizaciones. Citado por: Estrada Mejía, Sandra. Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. En: Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4321971.pdf>

GALLARDO, Vrginio. 4 pasos para que RRHH sea el motor de la transformación digital. En: Revista Talentum Latam No.4 (Enero,2018) <http://online.anyflip.com/zpff/ufqr/mobile/index.html#p=24>

MARTINEZ. Mario Ernesto. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Recuperado el 05 de Agosto de 2018. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a08.pdf>

REYNA. Lorena Lizette, Campos. Erika Ivette, Martínez. Karen Anay. El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. Recuperado el 05 de Agosto de 2018.

<file:///C:/Users/Lizeth%20Pi%C3%B1eros%20U/Downloads/117-116-1-PB.pdf>

SCAT C., M. (2002). Equipo de trabajo y trabajo en equipo. Citado por: Estrada Mejía, Sandra. Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. En: Scientia et Technica Año XVI, No 49, Diciembre de 2011. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4321971.pdf>

Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad / Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT, 2016.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)