

**Evaluación de Desempeño Laboral y su Incidencia en el Rendimiento de los Empleados del
Área Administrativa en la Empresa Redyco S.A.S de Medellín Durante el Año 2020**

**Yesica Parra Vásquez
Esteban Ramírez Marín
Juliana Montoya Gaviria
Laura Vanesa Vásquez Díaz
Yesenia María Monsalve Arias**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Programa Administración de Empresas
Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – 101007A_951
Medellín
2021**

**Evaluación de Desempeño Laboral y su Incidencia en el Rendimiento de los Empleados del
Área Administrativa en la Empresa Redyco S.A.S de Medellín Durante el Año 2020**

**Yesica Parra Vásquez
Esteban Ramírez Marín
Juliana Montoya Gaviria
Laura Vanesa Vásquez Díaz
Yesenia María Monsalve Arias
Grupo: 101007_48**

**Tutor:
Wilson Rodríguez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Programa Administración de Empresas
Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – 101007A_951
Medellín
2021**

Resumen

Este trabajo comprende el tema Evaluación de Desempeño, tiene como objetivo principal “Evaluar la incidencia de la Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) en el rendimiento de los empleados del área administrativa en la empresa Redyco S.A.S de Medellín durante el año 2020”, para ello se identificaron factores, métodos de desempeño, fortalezas y debilidades con el fin de definir la implementación de capacitaciones, acuerdos y recomendaciones para potencializar el rendimiento en sus labores y generar un ambiente de trabajo agradable.

Para desarrollar este análisis se utilizaron métodos de investigación que nos ayudaron a conocer la manera cómo se relaciona la evaluación con la calidad del trabajo; se hizo uso de fuentes teóricas y normas legales; igualmente se recolectó la información por medio de encuestas al personal administrativo analizando la satisfacción e influencia del sistema evaluativo aplicado en la empresa.

El resultado obtenido mostró que la evaluación de desempeño incide de forma directa y positiva en el rendimiento de la mayoría de los empleados y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, rendimiento, clima laboral, motivación, medición.

Abstract

This work includes the subject Performance Evaluation, its main objective is to "Evaluate the incidence of the Labor Performance Evaluation (EDL) on the performance of employees in the administrative area in the company Redyco S.A.S of Medellín during the year 2020", for this, factors as performance methods, strengths and weaknesses were identified in order to define the implementation of training, agreements and recommendations to enhance performance in their work and create a pleasant work environment.

To develop this analysis, research methods were used that helped us to know how evaluation is related to the quality of work; theoretical sources and legal norms were used. Likewise, the information is collected through surveys of administrative personnel, analyzing the satisfaction and influence of the evaluation system applied in the company.

The obtained result showed that the performance evaluation has a direct and positive impact on the performance of the majority of the employees and on the fulfillment of the company's objectives.

Keywords: performance evaluation, performance, working environment, motivation, measurement.

Contenido

Introducción	9
Objetivos	10
General	10
Específicos	10
Planteamiento del problema.....	11
Pregunta problema	13
Antecedentes del Problema.....	14
Justificación.....	18
Marco Teórico.....	20
Antecedentes de la investigación	20
Bases Teóricas.....	21
Definición de términos.....	23
Marco legal.....	26
Metodología de la Investigación	28
Resultados	47
Recomendaciones.....	49
Conclusiones	54
Bibliografía	56
Anexos	61

Listado de tablas

Tabla 1. Matriz DAFO	16
Tabla 2. Marco Legal	26
Tabla 3. Muestra.....	30
Tabla 4. Resultados encuesta	34
Tabla 5. Costos	46
Tabla 6. Cronograma.....	46
Tabla 7. Propuesta de capacitaciones	49
Tabla 8. Clasificación resultados EDL.....	51

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Diseño de Investigación	29
Ilustración 2. Encuesta enviada a la muestra.....	61
Ilustración 3. Conclusiones EDL Redyco S.A.S - 1.....	62
Ilustración 4. Conclusiones EDL Redyco S.A.S. - 2.....	63
Ilustración 5. Recomendaciones EDL Redyco S.A.S.....	64

Listado de gráficos

Gráfico 1. Respuestas pregunta 1	36
Gráfico 2. Respuestas pregunta 2	37
Gráfico 3. Respuestas pregunta 3	37
Gráfico 4. Respuestas pregunta 4	38
Gráfico 5. Respuestas pregunta 5	38
Gráfico 6. Respuestas pregunta 6	39
Gráfico 7. Respuestas pregunta 7	40
Gráfico 8. Respuestas pregunta 8	40
Gráfico 9. Respuestas pregunta 9	41
Gráfico 10. Respuestas pregunta 10	42
Gráfico 11. Respuestas pregunta 11	42
Gráfico 12. Respuestas pregunta 12	43
Gráfico 13. Respuestas pregunta 13	44
Gráfico 14. Respuestas pregunta 14	44
Gráfico 15. Respuestas pregunta 15	45

Introducción

El capital humano es uno de los factores más importantes de las organizaciones; es en gran medida quien ayuda a las empresas a alcanzar los objetivos deseados, por esta razón las compañías e instituciones están conformadas esencialmente por personas, las cuales trabajan en pro de estas.

Partiendo del hecho anterior, se puede decir que sin el capital humano o con un capital humano inadecuado, las organizaciones no tendrían la capacidad de sobrevivir por mucho tiempo, aunque tuviese la mejor tecnología, equipo, instalaciones o infraestructura, pues, aunque una empresa o institución contase con todo lo anterior, no tendría a personas trabajando adecuadamente, afectando de forma significativa la competitividad de la empresa y la obtención de logros; debido a esto, ha sido necesario crear herramientas que faciliten conocer el desempeño de los empleados que hacen parte de una organización. Una de estas herramientas es la “Evaluación de Desempeño”, que es utilizada para obtener estimaciones cualitativas y cuantitativas de que tan eficientemente los empleados desarrollan las actividades asignadas y las funciones asociadas a su cargo.

En este sentido el fin de este estudio es concluir sobre las evaluaciones de desempeño laboral realizadas en el 2020 sobre los empleados del área administrativa de la empresa Redyco S.A.S y determinar cuál es su incidencia en el rendimiento laboral y de esta manera conocer cuáles son los aspectos positivos y negativos del equipo de trabajo, manteniendo las fortalezas, potenciando habilidades y, minimizando las debilidades que estén presentes en el equipo humano.

Objetivos

General

Evaluar la incidencia de la Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) en el rendimiento de los empleados del área administrativa en la empresa Redyco S.A.S de Medellín durante el año 2020.

Específicos

- Definir los factores de desempeño mediante una matriz DOFA.
- Desarrollar un informe de evaluación del área administrativa con el fin de definir el desempeño y rendimiento.
- Definir las capacitaciones o desarrollos de cada uno de los involucrados en el área para mejor desempeño en sus labores y clima laboral.
- Establecer acuerdos que comprometan a los empleados del área administrativa a desempeñarse de una manera más productiva y eficaz en sus labores.

Planteamiento del problema

Dada la velocidad con la que el mundo está cambiando, se va tornando mucho más difícil mantener la competitividad de las empresas en el sector en el cual se desarrollan así, son muchos los factores (internos y externos) que influyen en su rendimiento y que determinan su éxito.

El mundo empresarial es un entorno muchas veces hostil, que como se mencionó anteriormente permanece en constante cambio y que por lo tanto se requiere de una adaptación y esfuerzo coordinado por parte de sus colaboradores que responda a los nuevos retos que se van presentado. Como se puede ver, el capital humano juega un papel crucial en el logro de las metas y objetivos de la organización, por lo tanto, es importante contar con un talento humano idóneo que ayuden a impulsar a la compañía.

Desde siempre se ha tratado de evaluar el desempeño del hombre de diferentes formas, sin embargo, estas formas no eran sistemas formales de evaluación, lo que generaban que dicha forma de evaluar no fuese suficiente, dando paso a la creación de diferentes herramientas que ayudasen a evaluar de forma efectiva el rendimiento laboral de los empleados. Una de estas herramientas es la Evaluación de Desempeño Laboral, misma que se define por (William B. Werther & Davis., 1996) como “el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado” y que lo complementa MSc. Magdania Vindell Blanco, explicando que es una evaluación que se da basada en objetivos que han sido previamente definidos y “que permiten fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas de la institución” (González, 2015)

La empresa Redyco S.A.S es una compañía cuyo sector es la “construcción, mantenimiento de redes de acueducto, alcantarillado, plantas de tratamiento, edificaciones, vías y estructuras viales y obras de urbanismo” (Redyco S.A.S., 2021), además, hace parte de la ICTIS

(Instituto Colombiano de Tecnologías de Infraestructura Subterránea); que es un organismo “que promueve las aplicaciones de la Tecnología sin Zanja en sistemas constructivos y en la infraestructura subterránea con el fin de contribuir a mitigar los efectos ambientales y disminuir los problemas de excavaciones bajo la superficie del terreno” (No-Dig Meg, 2017). Se puede intuir que Redyco S.A.S es una empresa que se preocupa por prestar el mejor servicio tanto para sus clientes internos (empleados) como externos y al mismo tiempo mitigar los efectos ambientales que puedan ser generados por los proyectos de construcción y esto se puede evidenciar gracias a las certificaciones con las que cuenta la compañía.

Por un lado, Redyco S.A.S cuenta con la certificación OHSAS 10001:2007 (norma británica para la gestión de la seguridad y salud ocupacional), lo que quiere decir que esta empresa entiende la necesidad de proteger y vigilar el bienestar de sus colaboradores y también con la NTC-ISO 9001:2015, para mantener una gestión de calidad que proporcione un excelente servicio a sus clientes.

Es importante por medio de este proyecto conocer si el proceso de evaluación de desempeño de la empresa Redyco S.A.S está impactando positiva o negativamente en el rendimiento de sus funciones, arrojar por medio de resultados cuáles son las causas y cuáles son las competencias que se poseen, contra las necesarias para desarrollar correctamente las funciones asignadas para el trabajo y como resultado, se obtengan las necesidades de mejora, la formación de personal, estimación del potencial, mayor estímulo para mejorar el rendimiento laboral.

Actualmente la compañía realiza evaluaciones de desempeño a sus empleados para conocer las fortalezas y debilidades de estos, sin embargo, no está claro si esta estrategia está incidiendo realmente de forma positiva o negativa en su rendimiento laboral y si la empresa si

tiene en cuenta dichos resultados a la hora de implementar nuevas política, capacitaciones e incentivos.

Pregunta problema

¿De qué manera está influyendo la evaluación de desempeño laboral en el área administrativa de la empresa Redyco S.A.S.?

Antecedentes del Problema

Desde siempre, pero de un modo informal, sin ningún sistema ni método explícito, las empresas han venido evaluando a su personal, con el objetivo de distinguir entre muchos, los empleados con mejores resultados y que desde su cargo demuestran estar alineados con los objetivos de la organización (Comorera, 2013).

Actualmente, en las organizaciones se aplica la evaluación de desempeño laboral de una manera más consistente y teniendo un fundamento técnico y teórico más amplio; se hace para aplicar correctivos necesarios y así mejorar el lograr los objetivos y metas de la empresa.

La empresa Redyco S.A.S. fue fundada en el 1984, orientada a desarrollar proyectos con excelentes resultados; desde sus inicios estableció políticas para brindar un servicio ágil, efectivo y eficiente, con un personal altamente capacitado (Redyco S.A.S., 2021), es por esto, que desde el año 2005 se realiza la EDL a todos los empleados que hayan cumplido como mínimo un año de vinculación laboral. Luego de la aplicación de la EDL, el departamento de Gestión Humana (GH) es el encargado de realizar la tabulación y los planes de acción para las necesidades que se identifiquen.

Con base en estas EDL se pretende identificar las razones por las cuales, el área administrativa de la empresa Redyco S.A.S, tiene el rendimiento actual.

A través de los años, en esta área de la organización en estudio, se ha observado el desempeño de los empleados; lo cual da relevancia a la aplicación de EDL y la convierte en una herramienta de gran ayuda para el departamento de GH en la verificación de necesidades y en las actividades de seguimiento, facilitando la aplicación de mejoras y cambios que llegaran a ser necesarios para potenciar aún más el área administrativa.

En el año 2018, se realizó un estudio en el Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí, donde se evaluó el desempeño y la satisfacción laboral del personal de las áreas administrativas; este estudio fue cuantitativo, se aplicaron entrevistas y encuestas, 42 en total. Los resultados demostraron que el personal administrativo manifestó insatisfacción por la carencia de motivación y, como resultado se presenta déficit en el desempeño laboral. (Cecil Yareth Benavides Blandón, 2019)

En este mismo año, 2018, en la Universidad Estatal del Sur de Manabí se llevó a cabo una investigación para determinar el desempeño laboral del talento humano empleando la estrategia del diseño de lineamientos de los procesos de evaluación de desempeño laboral que favorezcan al personal administrativo de esta universidad y de la sociedad en general. (Blanca V. Álvarez-Indacochea, 2018)

Acorde a los parámetros utilizados en la aplicación de la evaluación de desempeño en el área administrativa de la empresa Redyco S.A.S, y para tener una mayor adquisición de información, oportunidades y debilidades se emplean los siguientes factores:

Evaluar la productividad y calidad del trabajo de cada uno de los colaboradores: uno de los factores más claves, puede medir la cantidad de actividades que ejecuta un empleado durante su jornada laboral y así conseguir incentivar su productividad, dando facilidad a herramientas o procesos que sean necesarios para la ejecución de estas.

Eficiencia: se encuentra el resultado de maximizar la productividad con un gasto o esfuerzo mínimo, se tiene en cuenta que cuando un empleado es muy eficiente es porque durante la ejecución de dichas actividades las hace en menor tiempo estipulado.

Formación: se tiene en cuenta la importancia de formar un empleado dentro de su cargo, ya que esto le ayuda en su crecimiento personal y laboral.

Objetivos conseguidos: se mide el buen rendimiento del empleado, se pactan objetivos claros y reales para ser alcanzados en un menor tiempo determinado.

Es muy importante brindar siempre a los empleados las herramientas y recursos necesarios para poder adquirir un buen desempeño laboral, también deben existir muchas intervenciones motivacionales para así mejorar las relaciones interpersonales y manejar un buen ambiente laboral.

De acuerdo a los parámetros anteriormente mencionados, se realiza una matriz DAFO sobre los factores de desempeño involucrados en la EDL del área administrativa

Tabla 1.

Matriz DAFO

MATRIZ DAFO – FACTORES DE DESEMPEÑO	
Debilidades	Amenazas
-Falta de recursos económicos para la capacitación del personal	-Influencia de factores externos (familia, salud, finanzas, entre otros)
-Falta de comunicación interna y externa	-No se emplean todos los factores para evaluar el desempeño
-Demora en los procesos internos	-Inexactitud referente al análisis y validación de perfiles del cargo por competencia
-Carencia de lineamientos estratégicos	

Fortalezas	Oportunidades
-Tener un plan para la buena ejecución de las actividades de la compañía.	-Influencia positiva en el éxito de cada área evaluada y/o empleado.
-Recursos humanos calificados	-Capacitación técnica para el personal
-Trabajo en equipo	mediante alianzas estratégicas y/o institutos
-Eficiencia en los procesos	de educación
	-Mejorar la evaluación de desempeño

Fuente. Elaboración propia

Justificación

El trabajo de evaluar el desempeño conforma un aspecto muy importante de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. El sistema de evaluación de desempeño es un instrumento que permite determinar la actuación de cada uno de los integrantes en dicho sistema, donde relaciona una serie de factores establecidos y en efecto su aportación al logro y cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos de la organización en general. (Manene, 2015)

Según (William B. Werther & Davis., 1996)“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

El proceso de EDL dentro de una organización supone un hecho importante tanto para empleados como para la empresa, ya que de estos resultados y el compromiso con esta evaluación dependen factores como formación, fortalecimiento de competencias, ascensos, permanencia de trabajadores en el cargo, etc. Por tanto, es un proceso que demanda para toda la organización una gran responsabilidad. (Calderón, 2012)

Este proceso sistemático y periódico nos ayuda a medir la eficiencia con que las personas de la compañía ejecutan el desarrollo de cada una de las actividades y responsabilidades estipuladas para el desempeño de su cargo.

La presente investigación nos permitirá analizar el sistema de evaluación de desempeño que se está implementado en la empresa Redyco S.A.S y de qué manera esta influye en el rendimiento de los empleados. Además, nos ayuda a analizar si se encuentran necesidades de volver a capacitar, falencias en el proceso, así mismo nos permitirá observar que situaciones

afectan a los empleados en el desempeño del cargo, es necesario por medio de esta investigación localizar las causas y establecer acuerdos mutuos entre los empleados.

Entender cómo se desarrollan los trabajos de cada uno de los empleados es fundamental para determinar acciones de mejora, así mismo, implementar factores, métodos, criterios para reflejar de manera objetiva y cuantitativa las características más importantes de los integrantes que pueden influir de manera directa al logro de las metas establecidas por la organización.

Además, con los compromisos laborales y comportamentales adquiridos en las EDL anuales con los empleados que llevan un año de laboral en la empresa, se permite que estos trabajadores adquieran un sentido de pertenencia con la organización, lo que va a permitir un mejor rendimiento en los procesos desarrollados en el área administrativa de la empresa Redyco S.A.S.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

La EDL es una herramienta que la mayoría de las organizaciones e instituciones usan como apoyo para lograr conocer fortalezas y debilidades de los trabajadores, además permite identificar si la forma como se están ejecutando las actividades es la más eficiente.

Gracias a la amplia información que puede ser obtenida del desarrollo e implementación de una EDL, se hace posible analizar una amplia gama de parámetros cuyo análisis permite obtener una visión amplia sobre temas relevantes. Existen muchas investigaciones sobre este tema, algunos de los enfoques con los que se aborda este asunto en las fuentes investigadas, son, por ejemplo, los asociados con: productividad, clima laboral, calidad de vida laboral, entre otros.

(Matabanchoy Tulcán, Álvarez Pabon, & Riobamba Jiménez, 2019), realizaron una investigación acerca de los *Efectos de la EDL en la calidad de vida laboral de los empleados*, allí encontraron que, en el sector de salud, la relación de la EDL y la calidad de vida laboral es positiva, pues los colaboradores coinciden en que su desarrollo y progreso se ven mejorados al comprometerse con la organización y, además, les genera motivación. Por otro lado, encontraron que en el sector organizacional existen dos percepciones según los trabajadores; por un lado, se puede percibir de forma positiva ya que les ayude a “construir una identidad social” y por el otro, como “algo indeseado, desarticulado y desprovisto de significado, burocratizado, rutinario, fatigoso, opresivo o incompatible con la vida social y familiar”. Sin embargo, los autores recalcan que esto dependerá mucho del método que se utilice para abordar la EDL.

Se podría decir entonces, que la EDL influye tanto positiva como negativamente entre grupo de colaboradores ya que en muchos casos si estos tienen una perspectiva negativa, podría

desencadenar enfermedades laborales (como el estrés), pero todo esto dependerá de la manera en que se implemente esta herramienta y de lo objetiva que sea.

(Jiménez Viteri & Mosquera Ojeda, 2017) realizaron una investigación, en donde se analizó la incidencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores, en esta investigación encontraron que el desempeño laboral está íntimamente relacionado con el grado de satisfacción de los empleados, siendo entonces muy importante el clima laboral para la productividad de la compañía.

Esto indica que uno de los aspectos que debería tenerse en cuenta y estar dentro de la evaluación de desempeño es el grado de satisfacción de los trabajadores, de esta forma la organización podrá conocer cómo se sienten los trabajadores de la empresa y determinar si esto está influyendo en la obtención de las metas organizacionales.

Respecto a la incidencia de la EDL en la productividad, podemos citar, entre otros los trabajos de (Herradón, 2014) y (Amendaño C & Beltrán R, 2014), en los que se ha demostrado que el desempeño de los empleados de la organización se ve afectado de manera directa tras la aplicación de la EDL.

Bases Teóricas

Evaluación de desempeño laboral (EDL): Sin notarlo, las personas tienden constantemente a evaluar asuntos diversos de forma cotidiana, algunos de estos asuntos pueden ser la calidad de un producto, la economía nacional, la atención recibida en algún local, la fachada de un edificio, el desempeño de los mandatarios del país, entre otros.

Actualmente, la ED es algo común en las empresas y su implementación se convierte en un aspecto clave para la identificación de fortalezas y debilidades a nivel interno.

Como se mencionó anteriormente en el planteamiento del problema, desde siempre se ha tratado de evaluar el desempeño del hombre de diferentes formas, sin embargo, estas formas no eran sistemas formales de evaluación, dando paso a la creación de la EDL como herramienta innovadora en el ámbito organizacional.

(Chiavenato, 2009), menciona que:

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (...). (...) En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (p.245)

En esta misma corriente de pensamiento se encuentra (Bedoya Sánchez, 2003), en donde además añade que:

La evaluación de desempeño no es por si misma un fin, sino un instrumento, (...), para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico (...) y además (...) diversos objetivos intermedios (p.41).

Entonces, se puede apreciar la importancia que tiene la EDL en las organizaciones modernas, hecho por el cual, dicha herramienta debe ser adaptada a las necesidades de cada organización; teniendo presente que existen diferentes métodos de evaluación de desempeño y que cada uno de ellos posee ventajas y desventajas particulares, que deben ser analizadas.

Definición de términos

- **Evaluación:** Debe ser objetiva, eficaz para una buena sostenibilidad del desarrollo; es una herramienta que permite establecer el nivel de madurez o evolución de una empresa. Las respuestas presentan una valoración y dan un puntaje, que permite identificar las fortalezas y necesidades de la empresa (Camara de Comercio de Bogota, 2021).
- **Competitividad:** capacidad que posee una organización para alcanzar la mayor eficiencia en sus recursos y maximizar la productividad de sus factores (empleados, inversión, entre otros) La empresa busca mejorar con respecto a sí misma. (Roldán, 2016)
- **Formación:** se entiende como aquellos estudios u aprendizajes que encaminan a una persona a la inserción laboral, cuyo objetivo es aumentar el conocimiento y habilidades. (Formacion, 2017).
- **Crecimiento laboral:** es brindar al empleado oportunidades para perfeccionar sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus labores, de este modo se contribuye a la construcción de un excelente equipo de trabajo, muchas más preparado para los retos actuales. (Diseños, sd).

- **Aprendizaje:** es donde se modifican las conductas, conocimientos y destrezas para adquirir nuevas habilidades. (Aprendizaje, sd).
- **Talento:** es la capacidad que poseen las personas para desarrollar una ocupación o desempeñar actividades. Está asociado a habilidades innatas y a la creación (Wikipedia, sd)
- **Autonomía:** es la habilidad que tiene una entidad o persona para autorregularse normativamente y tomar decisiones basados en esta. (Autonomia, sd)
- **Capacitación:** son actividades didácticas y de enseñanza que se brindan a los empleados para mejorar las capacidades de trabajo en una organización. Su objetivo es ampliar sus conocimientos, aptitudes, habilidades y competencias. (Capacitacion, sd)
- **Resultados:** es la consecuencia o el logro de una determinada situación o proceso. Todo lo que se hace presenta una consecuencia, sea de mayor o menor nivel. (Resultado, sd).
- **Desempeño:** es el logro que se alcanza al ejercer las habilidades, destrezas y esfuerzos, está enfocado en el rendimiento de las personas, ya sea laboral o académico.
(Desempeño, sd)
- **Rendimiento Laboral:** es la correlación entre lo que se produce y los medios que se han empleado para lograrlo; así como los resultados que se obtienen y el tiempo que se utiliza para lograrlos. (Rendimiento Laboral, sd).
- **Medición:** es el proceso para medir la calidad de las actividades y servicios de una organización, requiere de un profundo pensamiento estratégico y de evaluación (Hall, 2018)

- **Estrategia empresarial:** es la implementación de acciones para crear valor en una organización, qué se puede hacer y cómo; también se estructuran los objetivos, las acciones y los recursos para llegar a éstos. (Conexionesan, 2017)
- **Procesos:** son todas las actividades generadas por los múltiples componentes en una empresa; las diversas operaciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades. (Raffino, 2020)

Por otro lado, no se evidencia que en la compañía de estudio se hayan realizado investigaciones que permitan concluir frente a la relación de la implementación de la EDL con el rendimiento de los empleados del área administrativa. Por lo anterior, se sugiere la aplicación de esta investigación para evaluar el impacto de la ejecución de la EDL en la organización.

Marco legal

Tabla 2.

Marco Legal

Característica	Norma	Tema
Decreto	Decreto 1661 del 27 de junio de 1991 Talento Humano	Cambia el régimen de prima técnica, creando un sistema para adjudicar estímulos especiales a los empleados oficiales más destacados
Acuerdo	ACUERDO 000137 DE 2010	En este se estipulan los diferentes procesos de la EDL, su clasificación, metas, compromisos, deberes, los responsables, los tipos, las clases que se tienen y estos resultados como se comunican con los colaboradores de la empresa
Ley	LEY 909 DE 2004	En el título VI se habla sobre la EDL y la capacitación en donde se establece que los programas de capacitación y formación son homologados por la ESAP, y se establece lo que se refiere a la EDL los parámetros que se brindaran a los empleados para ser calificados por así decirlo son los instrumentos de la evaluación y calificación que se diseña según las metas que tena la compañía.
Decreto	DECRETO 760 DE 2005	En el título VII se habla sobre la notificación del resultado, en esto se estipula que las EDL deben

Decreto	DECRETO 1083 DE 20152005	cumplir con los cronogramas que se estipulo desde recursos humanos, os deberes y derechos que tienen los empleados en periodo de prueba y demuestra el que hacer cuando se tiene un impedimento para el desarrollo eficaz de la prueba Como los estipula el capítulo V se comunica en este decreto los derechos que tienen y lo que pueden alcanzar con sus calificaciones en las EDL respectivas, y su excelencia como empleados, se componen los requisitos de postulan, ascenso y legalidad en el cargo actual haciendo presente las calificaciones del mismo.
---------	-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Metodología de la Investigación

El presente trabajo de investigación es un **proyecto evaluativo** orientado a conocer el nivel de desempeño de los empleados del área administrativa de la empresa en mención.

Es una investigación abordada desde un enfoque **cuantitativo**, es secuencial y probatoria en relación al análisis del desempeño laboral de los empleados del área administrativa. Este enfoque inicia desde una idea que va delimitándose y, una vez delimitada, arroja objetivos y preguntas de investigación, se estudia la literatura y se crea un marco teórico. (Roberto Hernández Sampieri, 2014)

Según los **objetivos** de esta investigación, el desarrollo de ésta es de alcance **descriptivo y correlacional**.

Son **descriptivos** porque establecen unas variables a investigar y realizaran mediciones sobre dichas variables, enfocadas a calificar por medio de una evaluación el desempeño de los empleados del área administrativa de Redyco S.A.S.

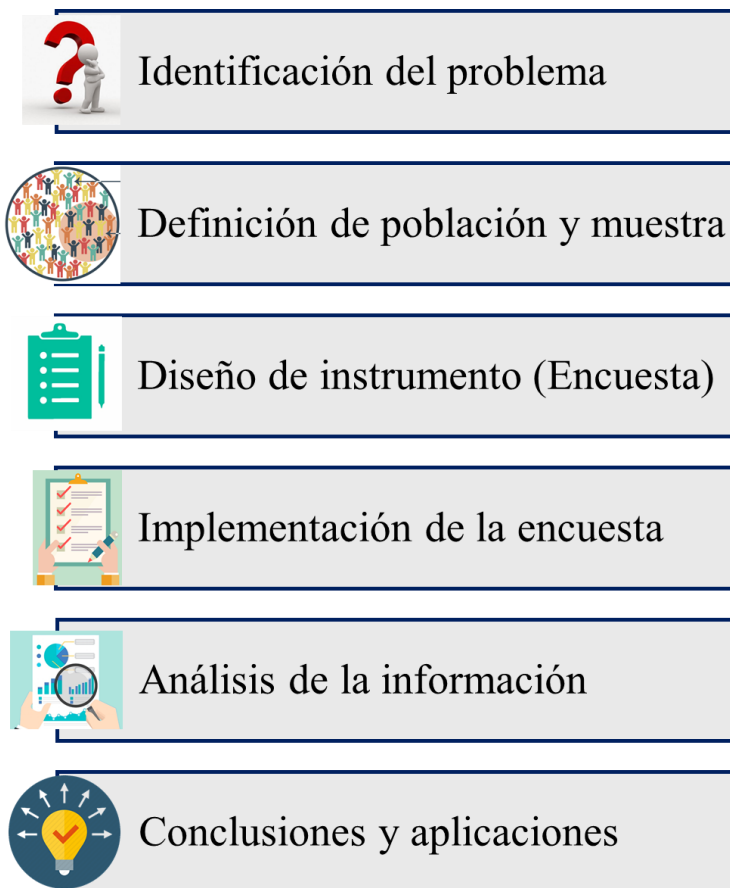
Tiene alcance **correlacional**, pues comparará el desempeño de los empleados entre la etapa previa y posterior a la implementación de la investigación.

En relación al **problema**, es una investigación evaluativa puesto que pretende conocer la incidencia de la evaluación de desempeño en el rendimiento de los empleados del área administrativa.

El diseño de investigación planteado es el siguiente:

Ilustración 1.

Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración propia

Población y muestra: se entiende como población al “conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo y es el foco principal en una a investigación acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. (López, 2004)

Se toma como universo de esta investigación a las personas encargadas del área administrativa, se incluye auxiliares y secretarias que hacen parte de esta área.

Redyco S.A.S cuenta con 800 empleados, de los cuales el personal administrativo está compuesto por 26 miembros, donde desempeñan cargos como: contabilidad, gestión humana, coordinación de calidad, analistas de SST, compras, dirección, auxiliares, secretarias, etc.

El universo de esta investigación será entonces 26 empleados donde 18 son mujeres y 8 hombres.

Tabla 3.

Muestra

Cargo	Cantidad
Contabilidad	3
Gestión humana	4
Coordinador de calidad	1
Coordinador SST ambiental	1
Analista SST	1
Compras	4
Secretarias	1
Directora administrativa	1
Gerente	2
Auxiliares administrativas	5
Jefe de equipos	1
Equipos	2
Total	26

Fuente: Elaboración propia

Muestra: se entiende como un “subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación que sirve para representarla” (López, 2004)

Para el tamaño de la muestra se contempló que todos los empleados que hacen parte de la población tienen la misma importancia para analizar y ser parte de la muestra dado que la

población del área administrativa es pequeña, por lo que podemos tomarla en un 100%. De esta manera podemos determinar de manera más profunda cuál es la incidencia en su rendimiento laboral.

Recolección de información: como método de recopilación de datos analizaremos la **evaluación de desempeño laboral** establecida a la empresa Redyco S.A.S para el área estudiada, la empresa mide el desempeño y evalúa competencias específicas tales como: conocimientos técnicos, orientación a los resultados con calidad, trabajo en equipo, tolerancia a la presión del trabajo, colaboración, normas de seguridad, manejo de documentos e informática; sobre las cuales tomaremos referencia y evaluaremos los resultados de la etapa previa de la investigación para identificar de manera más adecuada el enfoque y la influencia que genera la evaluación de desempeño en el rendimiento de los empleados del área administrativa.

Igualmente, se hará uso de **encuestas** donde recaudaremos información más precisa sobre la percepción y criterio de los miembros; para esto haremos uso de la herramienta Google Forms. Este instrumento realiza un resumen de las respuestas y arroja los resultados con representación gráfica de los datos. Esta encuesta será aplicada a la directora administrativa y empleados seleccionados en la muestra.

Estos instrumentos nos permiten medir y analizar de manera cuantitativa el logro al desempeño alcanzado por el trabajador en la etapa posterior a la fecha analizada y poder conocer resultados para entrar en un proceso de retroalimentación e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado.

La encuesta constará de 15 preguntas donde se tendrán criterios a evaluar tales como: la satisfacción laboral, la motivación, conducta, comportamiento, proactividad, ambiente, criterios, desempeño, retroalimentación, control y evaluación, etc.

Cuestionario

A continuación, relacionamos una serie de preguntas asociadas al proceso de la evaluación de desempeño aplicada en la empresa Redyco S.A.S Medellín, agradecemos su diligenciamiento:

1. ¿Entiende usted cuál es el objetivo de la empresa con la realización de la evaluación de desempeño? Si __ No __
2. ¿La empresa motiva de alguna manera el buen desempeño de los trabajadores?
Si__ No__
3. ¿Le beneficia a usted como empleado la aplicación de la evaluación de desempeño?
Si__ No__
4. ¿La evaluación de desempeño es un cuestionario efectivo para la medición de falencias?
Si__ No__
5. ¿Ha evidenciado usted que después de la implementación de la evaluación desempeño, el clima laboral ha mejorado? Mucho__ Sin cambio__ Empeoró__
6. ¿Su desempeño laboral está influenciado por el cumplimiento de la evaluación de desempeño? Si__ No__
7. ¿Cree que la evaluación de desempeño permite el reconocimiento de los valores y las competencias individuales de los colaboradores? Si__ No__
8. ¿Crees que se realiza adecuado seguimiento y retroalimentación del cumplimiento de los objetivos en su ámbito laboral? Si__ No__
9. ¿Evaluar tu desempeño laboral permite que puedas completar correctamente tus labores?
Si__ No__
10. ¿Los parámetros de evaluación de desempeño establecidas en la empresa, facilitan y mejoran tu desempeño? Si__ No__

11. ¿Crees que estos parámetros miden correctamente el desempeño de tus labores?
Si__ No__
12. ¿Esta evaluación de desempeño tiene un impacto positivo o negativo en tu compromiso frente a los objetivos organizacionales? Si__ No__
13. ¿Se hace una retroalimentación adecuada de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño? Si__ No__
14. ¿Los criterios que le fueron impuestos en la evaluación de desempeño son los adecuados para el perfil de su cargo? Si__ No__
15. ¿Sabe usted cuáles son las calificaciones mínimas, intermedias y óptimas que la empresa busca cuando realiza la evaluación de evaluación de desempeño? Si__ No__

Análisis: se hará clasificación de las respuestas, utilizando diagramas para analizar y describir con más precisión el detalle, desarrollo, y conclusión de la investigación; de esta manera interpretar mejor la situación del problema y el análisis de todo el proceso investigativo para llegar a conclusiones.

Se analizará dicha información en función de los objetivos propuestos, con enfoque cuantitativo que permitirá obtener datos donde se analizarán los aspectos más significativos sobre la evaluación de desempeño aplicada y la percepción de los empleados en la etapa posterior a la implementación.

Por último, los resultados serán interpretados por medio de análisis, para obtener conclusiones acertadas, proponer diferentes opciones y alternativas para el buen desempeño laboral.

Después de aplicado sobre los 26 empleados del área administrativa de la empresa Redyco S.A.S Medellín, el instrumento para la recolección de información tipo encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4.

Resultados encuesta

No.	Pregunta	Si	No	Mucho	Sin Cambio	Empeoró
1	¿Entiende usted cuál es el objetivo de la empresa con la realización de la evaluación de desempeño?	26				
2	¿La empresa motiva de alguna manera el buen desempeño de los trabajadores?	22	4			
3	¿Le beneficia a usted como empleado la aplicación de la evaluación de desempeño?	25	1			
4	¿La evaluación de desempeño es un cuestionario efectivo para la medición de falencias?	25	1			
5	¿Ha evidenciado usted que después de la implementación de la evaluación de desempeño, el clima laboral ha mejorado?			18	8	
6	¿Su desempeño laboral está influenciado por el cumplimiento de la evaluación de desempeño?	21	5			

7	¿Cree que la evaluación de desempeño permite el reconocimiento de los valores y las competencias individuales de los colaboradores?	26	
8	¿Crees que se realiza adecuado seguimiento y retroalimentación del cumplimiento de los objetivos en su ámbito laboral?	25	1
9	¿Evaluar tu desempeño laboral permite que puedas completar correctamente tus labores?	25	1
10	¿Los parámetros de evaluación de desempeño establecidas en la empresa, facilitan y mejoran tu desempeño?	24	2
11	¿Crees que estos parámetros miden correctamente el desempeño de tus labores?	25	1
12	¿Esta evaluación de desempeño tiene un impacto positivo o negativo en tu compromiso frente a los objetivos organizacionales?	24	2

13	¿Se hace una retroalimentación adecuada de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?	25	1
14	¿Los criterios que le fueron impuestos en la evaluación de desempeño son los adecuados para el perfil de su cargo?	25	1
15	¿Sabe usted cuáles son las calificaciones mínimas, intermedias y óptimas que la empresa busca cuando realiza la evaluación de evaluación de desempeño?	23	3

Fuente: Elaboración propia

Resultados en gráficos

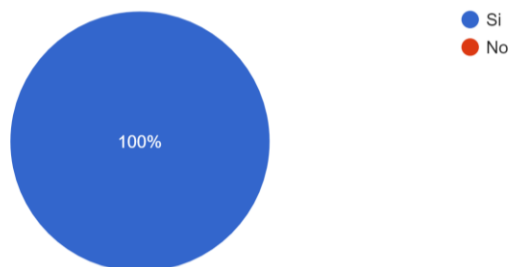
En los siguientes gráficos se muestran los resultados de la encuesta aplicada a la muestra y un análisis para cada uno:

Gráfico 1.

Respuestas pregunta 1

1. ¿Entiende usted cuál es el objetivo de la empresa con la realización de la evaluación de desempeño?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

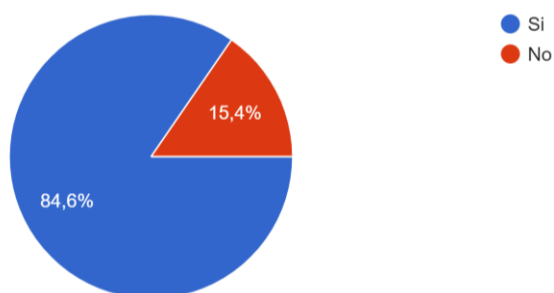
El 100% de las personas manifiestan que conocen cuál es el objetivo de la empresa con la aplicación de la EDL, es decir, que los 26 empleados que conforman el area administrativa de Redyco S.A.S. conocen claramente el propósito que tiene la empresa con la EDL.

Gráfico 2.

Respuestas pregunta 2

2. ¿La empresa motiva de alguna manera el buen desempeño de los trabajadores?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

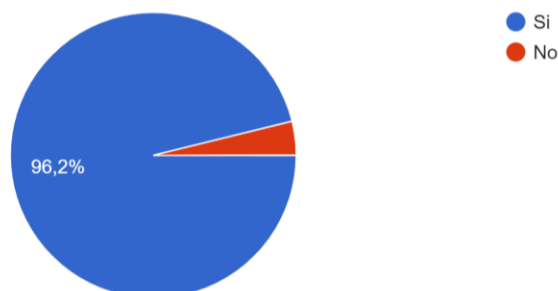
El 84,6% de los empleados dicen que la empresa motiva el buen desempeño laboral, por el contrario, el 15,4% de éstos no les parece así. Esto equivale a que 4 de los 26 trabajadores consideran que no hay motivación, así tengan un buen desempeño.

Gráfico 3.

Respuestas pregunta 3

3. ¿Le beneficia a usted como empleado la aplicación de la evaluación de desempeño?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

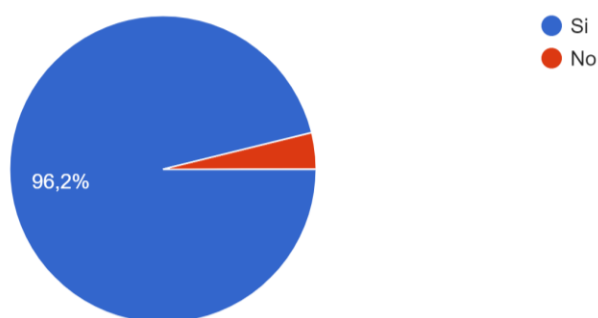
El 96,2% de los integrantes del área administrativa concuerdan con que sienten que si se ven beneficiados con la aplicación de la EDL y solo una persona no siente que esto le beneficie en lo absoluto.

Gráfico 4.

Respuestas pregunta 4

4. ¿La evaluación de desempeño es un cuestionario efectivo para la medición de falencias?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

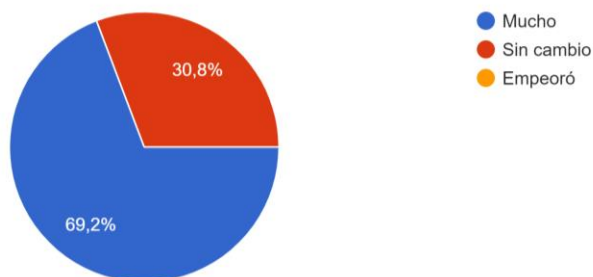
Esta pregunta tuvo el mismo resultado que la anterior, lo que quiere decir que los mismos 25 (96,2%) empleados del área administrativa encuentran la EDL beneficiosa y la ven como un medio efectivo para la medición de las falencias.

Gráfico 5.

Respuestas pregunta 5

5. ¿Ha evidenciado usted que después de la implementación de la evaluación desempeño, el clima laboral ha mejorado?

26 respuestas



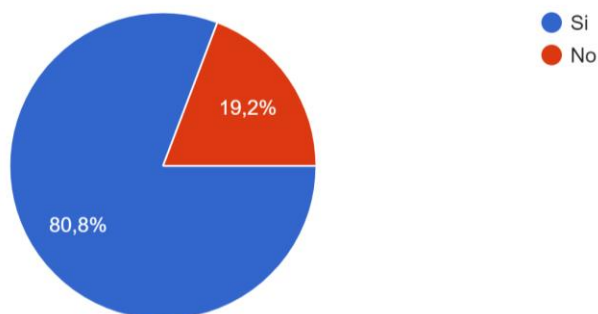
Fuente. Elaboración propia

En esta pregunta el 69,2% de los trabajadores concuerda con que el clima laboral se ve mejorado después de la aplicación de la EDL, mientras que el 30,8% no ve ningún cambio en el clima laboral. Afortunadamente ninguno de los empleados cree el clima laboral empeora después de realizar la EDL.

Gráfico 6.

Respuestas pregunta 6

6. ¿Su desempeño laboral está influenciado por el cumplimiento de la evaluación de desempeño?
26 respuestas



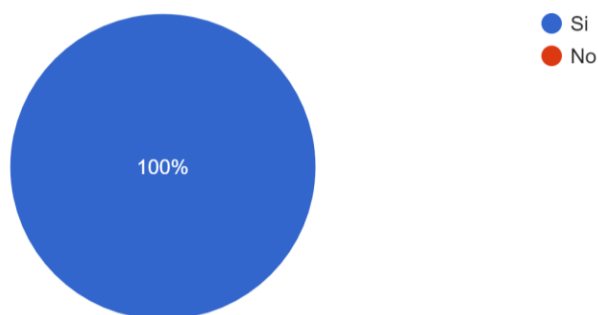
Fuente. Elaboración propia

El 80,8% de los encuestados afirman que su desempeño se ve influenciado por cumplir con la EDL, mientras que el 19,2% no se ve influenciado por ésta; es decir, cinco de los trabajadores tratan de realizar sus tareas y cumplir con sus responsabilidades lo mejor posible independientemente de la aplicación de la EDL.

Gráfico 7.*Respuestas pregunta 7*

7. ¿Cree que la evaluación de desempeño permite el reconocimiento de los valores y las competencias individuales de los colaboradores?

26 respuestas



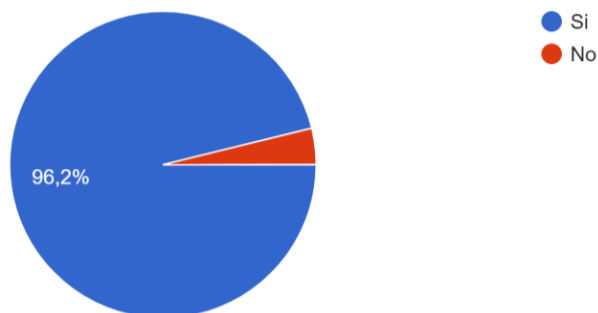
Fuente. Elaboración propia

El personal del área administrativa en su totalidad manifestó que la EDL permite el buen reconocimiento de los valores y competencias individuales. Lo que se evidencia en el 100% de satisfacción por parte de los empleados.

Gráfico 8.*Respuestas pregunta 8*

8. ¿Crees que se realiza adecuado seguimiento y retroalimentación del cumplimiento de los objetivos en su ámbito laboral?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

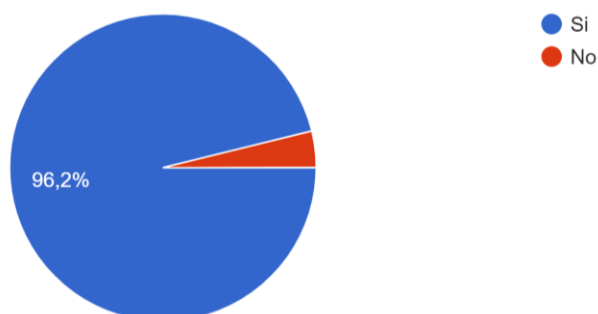
El 96,2% del personal administrativo afirma que se está implementado un adecuado seguimiento y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mientras que solo 1 empleado que hace parte del 3,8% no se siente conforme; lo que evidencia que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva sobre del proceso de seguimiento y retroalimentación de los objetivos.

Gráfico 9.

Respuestas pregunta 9

9. ¿Evaluar tu desempeño laboral permite que puedas completar correctamente tus labores?

26 respuestas



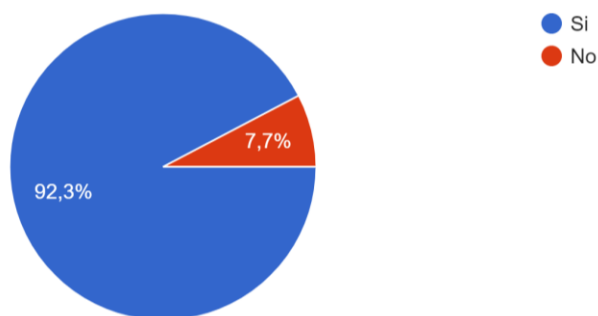
Fuente. Elaboración propia

el 96,2% de las personas encuestadas piensan que evaluar los desempeños y tener un control adecuado de los deberes permiten un rendimiento eficaz en las labores. Mientras que el 3,8% afirma que evaluar el desempeño no influye en el rendimiento laboral.

Gráfico 10.*Respuestas pregunta 10*

10. ¿Los parámetros de evaluación de desempeño establecidas en la empresa, facilitan y mejoran tu desempeño?

26 respuestas



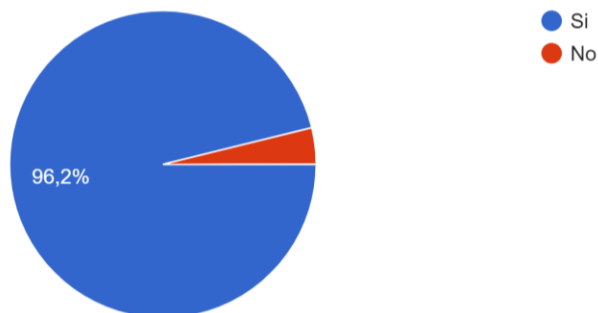
Fuente. Elaboración propia

La grafica nos muestra que el 92,3% de los encuestados aseguran que los parámetros de la EDL de la empresa Redyco S.A.S mejora el desempeño laboral; 2 de las 26 personas encuestadas no sienten que los parámetros establecidos en la empresa les facilite su desempeño.

Gráfico 11.*Respuestas pregunta 11*

11. ¿Crees que estos parámetros miden correctamente el desempeño de tus labores?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

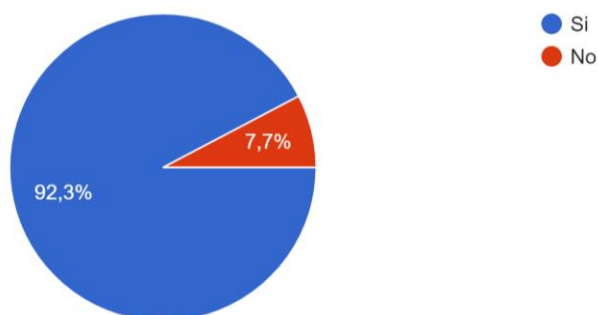
En este gráfico se puede evidenciar que el 96,2% de los empleados encuestados manifiestan que los parámetros utilizados en la EDL miden correctamente el desempeño de sus labores; el 3,8%, equivalente a un empleado, expresa en la encuesta no lo hace.

Gráfico 12.

Respuestas pregunta 12

12. ¿Esta evaluación de desempeño tiene un impacto positivo o negativo en tu compromiso frente a los objetivos organizacionales?

26 respuestas



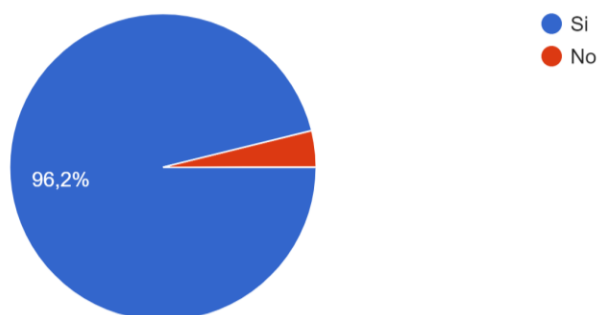
Fuente. Elaboración propia

En esta pregunta, el 92,3% de los encuestados expresan que la EDL impacta de forma positiva o negativa el compromiso que sienten hacia los objetivos de la organización; el 7,7% no siente ningún impacto en sus compromisos organizacionales.

Gráfico 13.*Respuestas pregunta 13*

13. ¿Se hace una retroalimentación adecuada de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?

26 respuestas



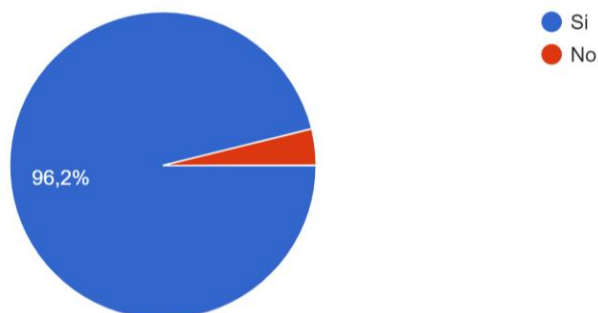
Fuente. Elaboración propia

Según el resultado que arroja esta gráfica, el 96,2% de los encuestados manifiestan que en Redyco S.A.S. se hace una retroalimentación adecuada de los resultados que se obtienen en la EDL; el 3,8% de los encuestados no está de acuerdo con que el proceso sea adecuado.

Gráfico 14.*Respuestas pregunta 14*

14. ¿Los criterios que le fueron impuestos en la evaluación de desempeño son los adecuados para el perfil de su cargo?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

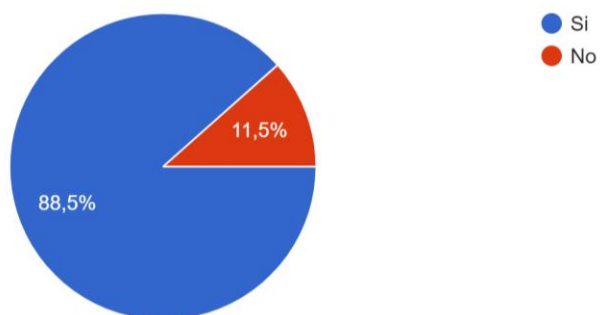
De los 26 encuestados del área administrativa, 25 equivalente al 96,2% reconocen que los criterios plasmados de la EDL son adecuados para su perfil; sin embargo, 1 encuestado manifiesta lo contrario.

Gráfico 15.

Respuestas pregunta 15

15. ¿Sabe usted cuáles son las calificaciones mínimas, intermedias y óptimas que la empresa busca cuando realiza la evaluación de desempeño?

26 respuestas



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que se expresan en este gráfico, de los empleados del área administrativa que fueron encuestados, el 88,5% resaltan conocer las calificaciones que la empresa busca al aplicar la EDL y el 11,5% expresan no conocerlas.

Costos: en el progreso de la esta investigación se presenta el siguiente presupuesto:

Tabla 5.

Costos

Concepto	Valor
Internet	70.000
Plan celular	40.000
Papelería	30.000
Total	140.000

Fuente. Elaboración propia

Cronograma: se plantean las siguientes actividades para la ejecución de esta investigación:

Tabla 6.

Cronograma

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico inicial																	
Identificación de la problemática																	
Construcción bases teóricas y legales																	
Determinación de población y muestra																	
Definición de la metodología a utilizar																	
Diseño y aplicación de encuestas																	
Depuración y análisis de la encuesta																	
Obtención de resultados																	
Conclusiones y recomendaciones																	

Fuente. Elaboración propia

Resultados

Redyco S.A.S está realizando una adecuada gestión de la EDL, ya que los resultados del estudio obtenidos demuestran que todos los empleados encuestados conocen y tienen claridad acerca de cuál es el objetivo de la empresa con ésta, o, en otras palabras, que es lo que pretende la compañía con la realización e implementación de la evaluación.

Además, se evidenció que el desempeño laboral del 80,8% de los empleados está influenciado por el deseo de éstos de lograr buenos resultados en la EDL, lo que a su vez muestra relación con los resultados obtenidos en las preguntas cuatro, siete, ocho y diez, ya que se puede inferir que la gran mayoría de los empleados que conforman el área administrativa de Redyco S.A.S. utilizan la evaluación de desempeño como apoyo para conocer sus falencias y al mismo tiempo sus competencias; esto posibilita mejorar su desempeño por medio de la retroalimentación recibida después de la obtención de los resultados de la evaluación. Por lo tanto, la EDL es vista como una herramienta que los ayuda a mejorar a nivel personal y profesional.

Otro punto importante es que el 84,6% de los empleados manifiestan que la empresa motiva el buen desempeño en la ejecución de sus responsabilidades, lo que posiblemente sea una razón por la cual el rendimiento de los empleados es más que satisfactorio según los resultados de la evaluación; sin embargo, el 15,4% de los encuestados considera que no se motiva o es indiferente si se tiene un buen desempeño.

Aunque la mayor parte de los colaboradores coinciden en que la EDL tiene un impacto positivo, es importante no dejar de lado a aquellos que tienen una percepción diferente e implementar acciones que les permitan cambiar su percepción y así trabajar en pro del fortalecer el área administrativa de la empresa.

Se concluye entonces que la evaluación de desempeño laboral tiene una incidencia positiva tanto en el rendimiento como en el clima laboral de los empleados del área administrativa en la compañía.

Recomendaciones

De conformidad a las conclusiones derivadas en el análisis de resultados del instrumento tipo encuesta aplicado sobre el personal del área administrativa de Redyco S.A.S, se puede recomendar lo siguiente:

Desarrollar un plan para lograr un mejor involucramiento de los empleados con percepción desfavorable frente a la implementación de la EDL, diseñar e implementar capacitaciones anuales sobre competencias laborales (competencias afines a los cargos, clima laboral, motivación, manejo del tiempo, resolución de conflictos, liderazgo, entre otros). Se propone el siguiente esquema de capacitaciones para desarrollar anualmente:

Tabla 7.

Propuesta de capacitaciones

Tema	Fecha	Indicador
Actualización tributaria	Septiembre	
Metodologías de liderazgo	Octubre	
Resolución de conflictos	Noviembre	
Gestión del tiempo	Diciembre	
Relaciones laborales	Enero	Número de personas que asisten
Charla motivacional	Febrero	Menos del 85% - desfavorable
Gestión del talento humano	Marzo	Más del 86% - favorable
Gestión de equipos de trabajo	Abril	
Manejo documental	Mayo	
Trabajo en equipo	Junio	
Actualización normas afines	Julio	

Fuente. Elaboración propia

Hacer revisiones semestrales del cumplimiento de los compromisos adquiridos en la última EDL realizada.

Plasmar los resultados de las revisiones (digital o físico) y establecer los periodos para el cumplimiento de compromisos.

Aplicar nuevamente la EDL después de cumplir el ciclo de capacitaciones propuesto.

Se postularon diversos consensos con el área administrativa de Redyco S.A.S con el fin de fomentar las mejoras en el desempeño, estableciendo con éstos los reconocimientos y deberes que se pretenden con el fin de alcanzar una productividad y eficiencia óptima.

Para lograr este objetivo, se requiere establecer diferentes puntos para brindar a los empleados herramientas, conocimiento, respeto y la fomentación de un trabajo dignificado en los cuales verán los frutos de sus esfuerzos compensados, tanto de manera personal como laboral; se identificarán los diferentes valores organizacionales, bonificaciones, compensaciones, reconocimientos, cultura de confianza y responsabilidad para con las labores que se les dan a los diferentes puestos del área administrativa.

Se debe tener en cuenta la calificación de las EDL para poder dar los reconocimientos extras por el buen desempeño laboral que cada uno de los empleados y directivos deben cumplir y ser beneficiarios, por lo tanto, se establece la puntuación en la EDL y según la clasificación obtenida, se darán los beneficios. La puntuación será así:

Tabla 8.*Clasificación resultados EDL*

Calificación	Descripción	Porcentajes
Superan las expectativas	Un rendimiento superior a lo que se espera, donde se cumplen la metas a cabalidad y demuestra desarrollo de diferentes campos que ayudan al crecimiento de la organización	100% al 120%
Comprometido	Un rendimiento superior a lo que se espera, donde se cumplen la metas a cabalidad	80% al 100%
Aceptable	Un rendimiento el cual tiene muchos al ti bajos en la cual se aprecia un impacto parcial a los desarrollos de los objetivos propuestos para su cargo o labor	55% al 80%
Bajo rendimiento	Un rendimiento en el cuál no se evidencia el logro de sus objetivos ni se observa un desarrolla algún impacto positivo para la organización	0% al 55%

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de la EDL, se propone:

1. Divulgar de manera óptima los valores organizaciones los cuales serán de brújula para con los objetivos que tiene la organización y los que se quieren alcanzar individualmente en las áreas establecidas, es vital que los empleados siempre tengan presente que van a tomar decisiones y enfrentar problemas que se deban a sus puestos de trabajo y cumplir con los valores organizacionales.

2. Generar una cultura organizacional en la cual todos los niveles jerárquicos del área administrativa puedan contar los unos con los otros, es de entender que cada uno de los empleados según su rol han de tener opiniones y acciones que según su cargo son relevantes para el desarrollo de los mismos, no obstante, el demostrar que puede ser apoyado por sus compañeros y por los directivos genera una cultura de estabilidad, unión y confianza.
3. Tener un equipo motivado es vital para el cumplimiento de los objetivos del área administrativa de Redyco S.A.S, en esta fase se establecen los compromisos que tienen la empresa para con sus empleados en temas directos e indirectos de compensación, los cuales se verán reflejados y serán tenidos en cuenta primeramente con sus EDL, y mensualmente se reconocerán por los desempeños evidenciados:
 - a. Se establece según los puntajes obtenidos en los EDL oportunidades de ascenso que se dejarán en convocatoria con las personas que cumplan los mismos objetivos mínimos con un EDL *Comprometido o superior*.
 - b. Beneficios en cuanto a labores realizadas que sean valoradas para la organización en donde se estable que superen las expectativas del desarrollo normal de sus labores, lo cual se procederá a ser un reconocimiento en la organización de manera general e individual
 - c. Beneficios de estudio, en el cual se pueden establecer términos según la calificación de EDL a partir de una clasificación de *Comprometido o superior*, los empleados podrán contar con créditos condonables para estudio con el fin de que éstos crezcan en la compañía y que los nuevos conocimientos sean puestos a

disposición de la empresa, los créditos se condonarán luego de transcurrir mas de dos años en la empresa.

- d. Anualmente se les dará kits escolares y un bono de 50.000\$, que se verá reflejado en la nómina, esto se deberá destinar a los empleados que tengan hijos menores de 25 años y estén estudiando en instituciones educativas avaladas por el gobierno, con el fin de fomentar la disciplina y la formación de los familiares de nuestros empleados. Para acceder a este beneficio los colaboradores deberán tener una calificación *Comprometido o superior*.
4. A los empleados con calificaciones inferiores a *comprometidos* y estén en la de *aceptable* se les deberá realizar un seguimiento constante, con el fin de que estos desarrollen las capacidades y la competencias necesarias para el cumplimiento de sus objetivos propuestos según el cargo que tenga cada uno de ellos, a los empleados con calificación inferior a *aceptable* lo cual se determinará como *bajo rendimiento*, se les tendrá bajo seguimiento, éstos se pondrán en periodo de prueba después de recibir reinducciones y capacitaciones que sean consecuentes con los puestos de trabajo que desempeñan en la compañía. Los periodos de prueba los determinarán los jefes directos de cada uno de los empleados con el finde evaluar la evolución y desempeño de los mismos.

Conclusiones

Los buenos resultados de la EDL y su amplia aceptación entre los empleados demuestran que éstos están alineados con los objetivos estratégicos de la organización; la mayoría de los trabajadores tienen sentido de pertenencia y muestran con el desempeño de sus funciones una buena imagen de la misma.

La importancia que tiene la EDL en las instituciones es innegable. Los resultados obtenidos en la encuesta, la investigación realizada en las diferentes fuentes bibliográficas y el análisis de los resultados anuales de la EDL en Redyco S.A.S demuestran la influencia positiva que genera este sistema. La mayor parte de los empleados se sienten motivados por la EDL ya que los anima a identificar cuál es su desempeño y si es el caso, lograr mejorar a través de la retroalimentación recibida.

Redyco S.A.S implementa un sistema de evaluación de desempeño que impacta de manera directa y positiva en los empleados. El personal reconoce que la evaluación de desempeño les ayuda a medir sus competencias individuales, además, los motiva en su rendimiento laboral. La encuesta evidenció que los empleados se sienten satisfechos con los criterios evaluados, con la implementación y retroalimentación del desempeño de sus labores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se puede decir que en la minoría del personal su desempeño laboral no se ve influenciado por la implementación de la evaluación y tienen una percepción desfavorable de la misma; los cuales requieren una mejor atención para mejorar el porcentaje de satisfacción y mejorar el desempeño.

La EDL constituye todas las labores y requerimientos que cada uno de los colaboradores adquiere cuando se le designa un puesto y es capacitado para el desarrollo del mismo, por lo

tanto es de esperar que estos colaboradores por sus capacidades por las cuales fueron integrados en la empresa desarrollen de manera adecuada sus labores, la EDL anual nos informa de que todos estos componentes se cumplan y que dado el rendimiento que se tenga en el equipo de trabajo se tomen decisiones afines con el fin de mejorar y alcanzar los objetivos propuestos por la compañía.

Lo principal planteado en una evaluación de desempeño es siempre tenerla orientada al cumplimiento de cada uno de los procesos de la empresa, buscando la mejora de las falencias que se presenten en las áreas evaluadas, enfocándose en una mejor formación e implementación de nuevas estrategias de auto análisis, fomentando así una buena medición de cumplimiento de la visión de la empresa.

Bibliografía

- Amendaño C, G. V., & Beltrán R, R. G. (noviembre de 2014). *Repositorio Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de <http://201.159.222.36/bitstream/123456789/2754/1/LA%20EVALUACI%C3%93N%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20DE%20LOS%20SERVIDORES%20ADMINISTRATIVOS%20DEL%20GAD%20MUNICIPAL%20DEL%20CANT%C3%93N%20NARANJITO.pdf>
- Aprendizaje*. (s.f.). Recuperado el 2021, de Concepto definicion: <https://conceptodefinicion.de/aprendizaje/>
- Autonomia*. (s.f.). Recuperado el 2021, de Concepto definicion: <https://conceptodefinicion.de/autonomia/>
- Bedoya Sánchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2698/Bedoya_se.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blanca V. Álvarez-Indacochea, B. S.-G.-R.-S. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 362–372. Obtenido de <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.23857/dc.v4i1.749>
- Calderón, J. S. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Universidad del Norte. Pensamiento y Gestion. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

Camara de Comercio de Bogota. (2021). Obtenido de ¿Qué es la evaluación o diagnóstico de mi proyecto o empresa?: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Fortalecimiento-Empresarial/Registro-en-el-sistema-y-evaluacion-empresarial/Que-es-la-evaluacion-o-diagnostico-de-mi-proyecto-o-empresa#:~:text=Es%20una%20herramienta%20que%20permite,su%20empresa%20o%20proyecto%>

Capacitacion. (s.f.). Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/capacitacion-2/#ixzz6rqIJ2E1s>

Cecil Yareth Benavides Blandón, A. P. (2019). *Desempeño Laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el período 2018 - 2019*. Nicaragua: FAREM-Estelí.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Comorera, V. O. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. Obtenido de Oltra

Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

Conexionesan. (2017). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?*

Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/#:~:text=La%20estrategia%20empresarial%20es%20la,para%20cumplir%20con%20dichos%20objetivos>

Desempeño. (s.f.). Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/desempeno/>

Diseños, L. y. (s.f.). *¿Por qué es importante promover el crecimiento laboral dentro de la*

empresa? Recuperado el 2021, de <https://lineasydiseños.com.co/crecimiento->

Matabanchoy Tulcán, S. M., Álvarez Pabon, K. M., & Riobamba Jiménez, O. D. (2019).

Evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador:Revisión del tema 2008-2018. Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

No-Dig Meg. (septiembre de 2017). *No-Dig Meg*. Obtenido de Acerca de ICTIS. Congreso

Mundial de Tecnología sin Zanja: <https://www.nodigcolombia.com/es/acerca-de-ictis>

Raffino, M. E. (02 de junio de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Procesos:

<https://concepto.de/proceso/#ixzz6tltd8mi9>

Redyco S.A.S. (marzo de 2021). *Redyco*. Obtenido de

http://www.redyco.com.co/sitio/contenidos_mo_centro.php?c=307

Rendimiento Laboral. (s.f.). Obtenido de Workmeter: [https://es.workmeter.com/blog/que-es-el-](https://es.workmeter.com/blog/que-es-el-rendimientolaboral#:~:text=En%20el%20mundo%20empresarial%2C%20la,personas%3B%20es%20decir%2C%20los%20recursos)

[rendimientolaboral#:~:text=En%20el%20mundo%20empresarial%2C%20la,personas%3B%20es%20decir%2C%20los%20recursos](https://es.workmeter.com/blog/que-es-el-rendimientolaboral#:~:text=En%20el%20mundo%20empresarial%2C%20la,personas%3B%20es%20decir%2C%20los%20recursos)

Resultado. (s.f.). Obtenido de Definicion: <https://definicion.de/resultado/>

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México:

McGRAW-HILL. Obtenido de [http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

[content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

Roldán, P. N. (02 de diciembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Wikipedia. (s.f.). *Talento (aptitud)*. Recuperado el 2021, de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Talento_\(aptitud\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))

William B. Werther, J., & Davis., K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.buenastareas.com/ensayos/Libro-](https://www.buenastareas.com/ensayos/Libro-Administraci%C3%B3n-De-Personal-y/55123602.html)

[Administraci%C3%B3n-De-Personal-y/55123602.html](https://www.buenastareas.com/ensayos/Libro-Administraci%C3%B3n-De-Personal-y/55123602.html)

Anexos

Anexo 1.

Elaboración del instrumento tipo encuesta.

Ilustración 2.

Encuesta enviada a la muestra



The image shows a screenshot of a Google Forms invitation email. At the top, the Google Forms logo is displayed in a dark blue header. Below the header, the main content is enclosed in a white box with a light gray border. The text inside the box reads: "Te he invitado a que rellenes un formulario:" followed by the title "Encuesta - Proceso Evaluación de Desempeño Laboral" in a bold, dark blue font. Below the title, there is a paragraph: "A continuación, relacionamos una serie de preguntas asociadas al proceso de la evaluación de desempeño aplicada en la empresa Redyco S.A.S Medellín, agradecemos su diligenciamiento:". At the bottom of the white box, there is a dark blue button with the text "RELLENAR FORMULARIO" in white, uppercase letters. Below the white box, there is a link: "Crea tu propio formulario de Google".

Fuente. Elaboración propia

Anexo 2.

Conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la EDL en la empresa Redyco S.A.S en el año 2020.

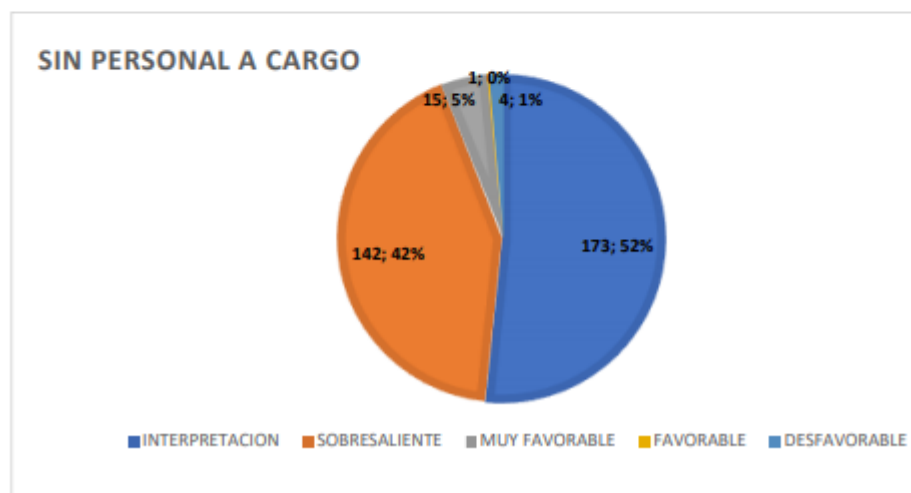
Ilustración 3.

Conclusiones EDL Redyco S.A.S - 1

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la muestra evaluada se conocieron aspectos relevantes de las competencias contempladas, y las responsabilidades que cada cargo tiene frente al sistema de gestión, las cuales fueron evaluadas de forma cuantitativa.

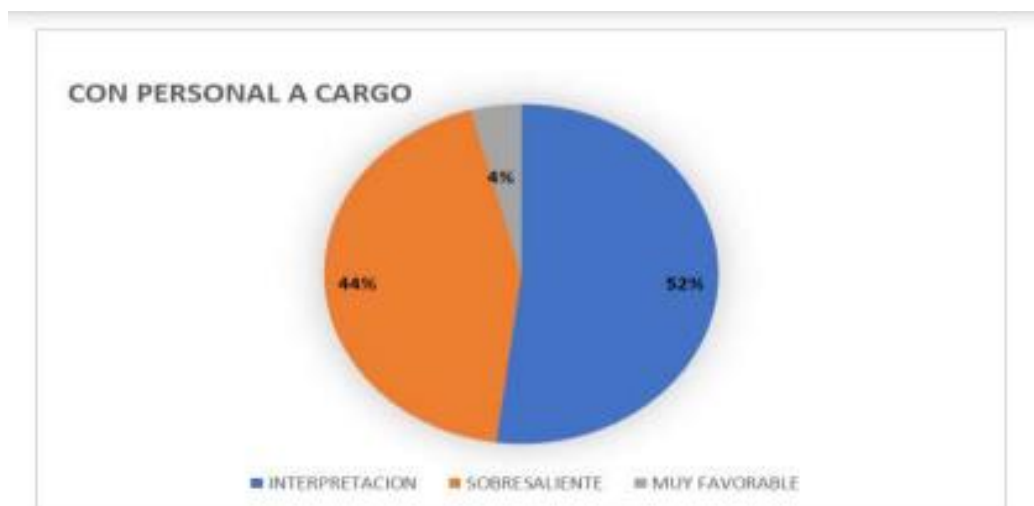
En general, la evaluación de la empresa Redyco S.A.S fue satisfactoria, mostrando que, de las competencias evaluadas, el 98% de ellas en los empleados sin personal a cargo se ubicaron en evaluaciones favorables, muy favorables y sobresalientes. En los empleados con personal a cargo, el 96% de las competencias evaluadas se encuentran en las evaluaciones favorables, muy favorables y sobresalientes.



Fuente. Redyco S.A.S

Ilustración 4.

Conclusiones EDL Redyco S.A.S. - 2



Es importante resaltar, que, por dificultades en la implementación de los formatos en los proyectos, no es posible, concluir cuales variables son las con mejores puntajes.

Al analizar los puntajes promedio de las competencias, nos encontramos, que en su totalidad tanto en el personal que no tiene personal cargo, como aquel que las tiene, se encuentra en los niveles sobresaliente y muy favorable.

Muy pocos evaluadores plantearon estrategias de mejora, algunas de las planteadas fueron: Actualizar Perseo, utilizar los elementos de protección personal, aprender a trabajar en equipo, comunicación.

Otro aspecto que se encontró fue la inadecuada utilización de los formatos, para un mismo cargo utilizaban formatos diferentes, no evaluaban algunas competencias, no evaluaban las competencias funcionales, no evaluaban las responsabilidades, no fueron firmados por los líderes, no se acogieron a los parámetros de calificación y presentaron 5 formatos sin ser calificados.

Sólo dos empleados tuvieron calificaciones desfavorables: German Darío López Henao y Edwin Restrepo Ortiz.

Fuente. Redyco S.A.S

Ilustración 5.

Recomendaciones EDL Redyco S.A.S

6. RECOMENDACIONES

- Capacitar a los líderes en evaluación de desempeño, muchos errores en los formatos, pero, más que esto, es en la responsabilidad que implica la realización de la actividad y el compromiso que deben tener con ella.
- Con los empleados que tuvieron puntajes desfavorables, realizar planes de mejora con tiempos establecidos. Revisar el cumplimiento y sino, tomar decisiones definitivas.
- Debe ser recursos humanos, quien lidere todo lo relacionado con la evaluación del desempeño, empezando por la distribución de los formatos, para que cada evaluador, tenga la claridad de cual corresponden a cada cargo.
- Teniendo claro, que las competencias fueron evaluadas de manera satisfactoria, revisar cuales tuvieron puntajes más bajos, para trabajar en ellas.

Fuente. Redyco S.A.S