

**Determinar la eficiencia de la evaluación de desempeño en las competencias laborales de los asesores comerciales e integrales de Financiera Comultrasan**

**Laura Ximena Joya**

**Julieth Katherine Buitrago**

**Yenny Andrea Montoya Rios**

**Yadira Mantilla Mantilla**

**Maria Alejandra Giraldo - Código:**

**Grupo: 101007\_21**

**Tutor: Javier Mauricio Gallardo**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios - ECACEN**

**Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano**

**Diciembre De 2020**

**Bucaramanga**

## Resumen

El presente trabajo de investigación con el tema: “Determinar la eficiencia de la evaluación de desempeño en las competencias laborales de los asesores comerciales e integrales de Financiera Comultrasan”, tiene como objetivo primordial realizar un análisis de la evaluación de desempeño que actualmente se está aplicando a los asesores comerciales, con el fin de establecer un plan de mejora que permita reforzar sus competencias laborales y lleven a la consecución de las metas propuestas por la organización.

Consta de varios apartados que se mencionan a continuación: En la primera parte encontraremos el tema principal, las causas, la justificación, los objetivos, los antecedentes y fundamentaciones que sustentan el problema de investigación planteado.

En la segunda parte, encontremos las técnicas empleadas para la recolección de información, detallando el proceso seleccionado, que en este caso es la entrevista, a través de la cual se hace una selección de la población, con el fin de conocer la opinión de cada asesor e identificar los factores que han influido en el cumplimiento de las metas y de las variables establecidas en la evaluación de desempeño, esta información permite realizar un análisis de los resultados obtenidos en cada entrevista y establecer las oportunidades de mejora.

En la tercera y última parte encontraremos las recomendaciones y ajustes que se deben aplicar a la evaluación de desempeño que actualmente realizan a los asesores de Financiera Comultrasan, con el propósito de mejorar los procesos. Por otro lado encontraremos las conclusiones del trabajo de investigación, así como el anexo de la entrevista realizada a los asesores.

**Palabras clave:** Evaluación de desempeño, competencias laborales, eficiencia, metas, técnicas de recolección de información.

### **Abstract**

The present research work with the topic: "Determining the efficiency of the performance evaluation in the labor competences of the commercial and integral advisors of Financiera Comultrasan", has as a main objective to carry out an analysis of the performance evaluation that is currently being applied to the commercial advisors, in order to establish an improvement plan that allows the reinforcement of their labor competences and leads to the achievement of the goals proposed by the organization.

It consists of several sections that are mentioned below: In the first part we will find the main theme, causes, justification, objectives, background and rationale behind the research problem posed.

In the second part, we will find the techniques used for the collection of information, detailing the process selected, which in this case is the interview, through which a selection of the population is made, in order to know the opinion of each consultant and identify the factors that have influenced the fulfillment of the goals and variables established in the performance evaluation. This information allows us to make an analysis of the results obtained in each interview and to establish the opportunities for improvement.

In the third and last part, we will find the recommendations and adjustments that should be applied to the performance evaluation that is currently being carried out by the advisors of Financiera Comultrasan, with the purpose of improving the processes. On the other hand, we will find the conclusions of the research work, as well as the annex of the interview carried out with the advisors.

**Keywords:** Performance evaluation, job competencies, efficiency, goals, information gathering techniques.

## Contenido

<b>Resumen</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>5</b>
<b>Título 1</b> Introducción .....	<b>6</b>
<b>Título 1.2</b> Objetivos.....	<b>6</b>
<b>1.2.1</b> Objetivo General.....	<b>6</b>
<b>1.2.2</b> Objetivo Específicos.....	<b>6</b>
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>6</b>
<b>Título 2</b> Planteamiento del Problema .....	<b>6</b>
<b>Título 2.1</b> Antecedentes del Problema .....	<b>7</b>
<b>Título 2.2</b> Justificaciòn de la Investigaciòn.....	<b>10</b>
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>12</b>
<b>Título 3</b> Marco Teòrico .....	<b>12</b>
<b>Título 3.1</b> Marco Legal.....	<b>17</b>
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>18</b>
<b>Título 4</b> Metodologia de Investigaciòn .....	<b>18</b>
<b>Título 4.1</b> Resultados.....	<b>21</b>
<b>Título 4.2</b> Recomendaciones .....	<b>22</b>
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>23</b>
<b>Título 5</b> Conclusiones.....	<b>23</b>
<b>Título 5.1</b> Bibliografia.....	<b>25</b>
<b>Título 5.2</b> Anexos.....	<b>27</b>

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

El talento humano es en la actualidad un factor determinante en todas las organizaciones más aun cuando se pone en su totalidad en función de alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones de las cuales depende en su mayoría del aprovechamiento y desarrollo de este conocimiento. Esto se logra a través de capacitaciones y puede medirse por medio de evaluaciones de desempeño.

La presente investigación está basada en la evaluación de desempeño que es el método a través del cual se obtienen datos e información que se puede registrar, procesar y canalizar para la toma de decisiones que conlleven a mejorar el desempeño del capital humano de las organizaciones. La característica principal de la evaluación de desempeño es proveer una descripción precisa de la manera en que el empleado lleva a cabo su labor en el puesto asignado, en este caso los asesores comerciales de la Financiera Comultrasan.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, una de ellas es el bajo rendimiento de los empleados por lo que se busca diagnosticar las fallas en los procesos para lograr mejorar los resultados de la empresa y promover el desarrollo de los empleados

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de determinar la eficacia del proceso que se realiza en la evaluación de desempeño de los asesores comerciales de la Financiera Comultrasan y conocer como es su desempeño laboral para determinar si se requiere de capacitaciones, asensos o reubicaciones de puestos. Por otra parte, mediante este proceso también se logrará tener un análisis del ambiente laboral que pueda estar afectando las funciones de la empresa para poder plantear estrategias de mejora que conlleven al éxito.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Identificar la eficiencia de la evaluación de desempeño en las competencias laborales de los asesores comerciales de Financiera Comultrasan.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la evaluación de desempeño que actualmente se está realizando a los asesores comerciales.
- Recopilar información referente al comportamiento, habilidades, conocimientos y labores realizadas por los asesores comerciales.
- Establecer un plan de mejora en el formato de evaluación de desempeño actual que permita reforzar las competencias laborales de los asesores comerciales.
- Proponer un cronograma de actividades con el objetivo de fortalecer los puntos débiles de los asesores comerciales.

## **Capítulo 2**

### **Planteamiento del Problema**

El conocimiento es una de los más importantes componentes para el progreso económico y social en un mundo cada vez más globalizado que se identifica por la apertura económica y progreso científicos y tecnológicos en este contexto la educación laboral tiene un lugar privilegiado y la organización laboral se vuelve el lugar en donde todas herramientas científicas y tecnológicas deben estar a disposición del personal para que les permita perfeccionar la competitividad y productividad.

Las empresas han empezado a ser conscientes de que su principal fuente de diferenciación y quienes permiten que acrecienten su competitividad es su personal y están orientando su esfuerzo a fortalecer su talento humano formando ambientes adecuados para la innovación y el aprendizaje continuo a través de procesos solidos de capacitación.

En la actualidad el mercado laboral exige que las empresas indaguen alternativas para que sus colaboradores desarrollen sus conocimientos y habilidades en pro de ellas mismas.

Las evaluaciones de desempeño laboral son tan antiguas como la relación laboral misma y han sido renovadas a través del tiempo, siendo esta una herramienta útil para tomar decisiones como cambios de puesto, asignación de incentivos económicos, necesidad de formación o motivación para los empleados quienes se benefician también al conocer las perspectivas que tienen de ellos sus dirigentes y poder encaminar sus problemas.

En el caso específico de la Financiera Comultrasan el desempeño laboral de los asesores comerciales e integrales ha disminuido por varias causas entre las que están la competencia, falta de experiencia, falta de compromiso e interés, crisis económica causada por la pandemia entre otros, impactando negativamente los indicadores de la organización.

Es por ello que, el objetivo de esta investigación es determinar la eficiencia que tiene la evaluación de desempeño en las competencias laborales de los asesores, identificando aquellas oportunidades de mejora que existen en el proceso de capacitación e inducción del cargo.

### **Antecedentes del Problema**

El desempeño organizacional es una de los procesos que marcan el ritmo de la dinámica en las empresas; si se tiene en cuenta que “las competencias se concretan en el desempeño” (Deroncele, 2015; p.32), se coincide que para lograr un desempeño idóneo del trabajador, el elemento esencial que permite concretar esta aspiración es la formación de las competencias laborales.

Autores como Slater y Narver (1995); admiten que lo aprendido puede llegar a permitir una variación en el mejoramiento del desempeño para describir la solución que

genera el proceso activo de una organización; según Eccles (1999) esta práctica incorpora la calidad, la satisfacción de los clientes, la originalidad, las cuotas de mercado y la intervención de impacto en la sociedad, que evidencian de manera integral y acrecentable el desempeño de la organización (citado en Pérez y Cortés, 2009).

Algunos autores coinciden en decir, que existen particularidades de carácter especial, que permiten mostrar ciertas competencias aptitudes y destrezas que forman parte de la esencia de la función laboral, indicando de esta manera que las conductas pueden perjudicar y arrojar consecuencias considerables llegando a desfavorecer ciertas decisiones en la organización (citado en Quintero, Africano y Faría, 2008).

De la misma manera se considera que entre las causas que predominan en el cumplimiento laboral se hallan: la satisfacción del empleado, autoestima, trabajo en equipo y formación para el empleado (Quintero, Africano y Faría, 2008).

Para promover la formación de competencias laborales en las empresas se deben tener en cuenta de manera integral todos los elementos que directa e indirectamente influyen en el desempeño organizacional, entre ellos el desarrollo de la evaluación de desempeño, que tiene una gran influencia en la toma de decisiones.

El proceso de evaluación de desempeño tuvo aportes de diferentes autores, uno de los primeros fue el procedimiento en la ejecución de la evaluación, llevado a cabo por el autor Robert Owen (1813) en su fábrica De New Lanark que consistía en realizar el proceso de medir el rendimiento diario de los obreros donde sus supervisores tenían la tarea de anotar en un cuaderno todo lo relacionado con sus respectivo desempeño divididas y clasificadas por colores según fuera su rendimiento.

Posteriormente se asigna la obligación de que las organizaciones deben realizar procedimientos de evaluación anual a sus trabajadores, tras la ley establecida por el congreso del gobierno de Estados Unidos (1842).

Con el transcurso del tiempo los métodos del proceso de evaluación fueron evolucionando con destino a la industria, la productividad y los recursos internos de las organizaciones; según el libro “Evaluación 360•” de Alles Martha (2013) es de vital importancia evaluar el cumplimiento y empeño de los trabajadores con el fin de que hayan resultados de sus funciones en la empresa.

Por otra parte, Alles, M (2001), Lavanda R, D (2005) Y Muñoz E, C (2006), se comprende la evaluación al trabajador como aquella que procede a través de la revisión valoración y calificación de dichas labores ejecutadas por una persona que tiene y procesa funciones y responsabilidades laborales dentro de la organización y con los requerimientos anteriores constituidos en el periodo de consolidación de responsabilidades laborales. De esta manera la contribución que dan al obtener los objetivos organizacionales y la generación del valor agregado que se obliga a proporcionar la información a las empresas.

El autor Seijas A. (2011), plantea que la gerencia eficiente de recurso humano recoge y tiene un interés mayor, ya que presenta la evaluación del desempeño como una herramienta de gran poder que ayuda a la empresa a conocer si está el personal indicado con el rendimiento necesario y, si es conveniente realizar correctivos con los procesos necesarios para nuevo personal, como lo son las capacitaciones el reclutamiento y la selección del mismo, teniendo en cuenta para este proceso los ascensos, las contrataciones o los despidos.

El autor Byars&Rue (1996), consideran que la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un procedimiento discreto con el fin decidir e informar a los trabajadores el modo en que pueden estar ejecutando sus labores y, en esencia a producir medidas que ayuden a mejorar. Anteriormente otros autores, nos han indicado que esté concepto conlleva a aspectos más técnicos, Koontz, (1990): Esos mismos, implican calcular y corregir las funciones que realizan los subordinados con el fin de confirmar que

se están realizando los procesos y así mismo obtener los objetivos fijados por la alta gerencia.

Se puede decir, que la evaluación de desempeño es como el desarrollo que evalúa el rendimiento total del empleado, se requiere poner énfasis en aquella persona que no es competente para todas las labores, además su interés no es igual en todas sus funciones. (Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, 2004), se establecen entonces niveles de productividad laborales plasmados por la empresa que busca el éxito del desempeño laboral por lo que categorizan las competencias laborales de acuerdo al cargo o bien a la trascendencia que tienen. (Ojeda García, y otros, 2012)

Por último, en el 2008 Sánchez y Bustamante indican que, las empresas deben conocer la manera de como el empleado está desempeñando sus funciones, con el fin de distinguir e identificar cuáles son aquellos trabajadores que tienen mayor y menor compromiso con la organización. Aquí es donde se debe realizar la evaluación de desempeño, ya que permite dar una calificación a los trabajadores, demostrando que se puede diferenciar entre un trabajador efectivo y un empleado con rendimiento bajo (p.104).

Se concluye este proceso como un método mediante el cual se atribuye calificación por el rendimiento laboral del empleado, considerando que el conocimiento y el desempeño de sus funciones permiten a la empresa plasmar estrategias y afinar la eficacia. También se pueden obtener nuevas oportunidades para el trabajador en la empresa en cuanto a que se tendrá un seguimiento que busca su motivación y satisfacción en su cargo laboral.

### **Justificación de la Investigación**

El proceso de evaluación de desempeño laboral tiene como objetivo facilitar a la empresa información sobre las competencias laborales con las que cuenta un empleado,

esto permite tomar decisiones que mejoren la ejecución de las actividades que se desarrollen en la organización (Artículo 2°. Acuerdo 17 del 22 de enero de 2008).

La presente investigación permitirá identificar las oportunidades de mejora que se deben aplicar en el proceso de evaluación de desempeño, con el fin de modificar la metodología de calificación apuntando a mejorar el rendimiento del capital humano con el que cuenta la organización, el cual es un factor de cambio y crecimiento muy importante, donde se pueden evaluar las habilidades, cualidades, aptitudes y la manera en cómo se desenvuelve el empleado en el desarrollo de sus actividades, logrando un mejoramiento continuo, adaptándose de manera rápida a la cultura y a los objetivos organizacionales.

La finalidad de esta investigación es medir la evaluación de desempeño de forma objetiva de los asesores comerciales según las funciones designadas basadas en los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad de trabajo donde además se medirán sus metas alcanzadas mediante las variables de captación y colocación.

Además, servirá para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los asesores se han convertido en un capital humano muy importante para la Cooperativa. Estas políticas de mejoramiento permitirán obtener beneficios para la organización, entre ellos, saber cómo se están haciendo las cosas, detectar necesidades de formación, identificar mejor al asesor, establecer objetivos individuales, orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional, poner al día las descripciones de puestos, conocer las aspiraciones, deseos y preferencias de los evaluados y establecer sistemas de retribución más justos.

Con esto, se beneficiarán tanto la empresa como los empleados ya que se mejorarán las condiciones de trabajo aumentando su motivación para el cumplimiento de metas y además se brindarán oportunidades de crecimiento laboral.

## Capítulo 3

### Marco Teórico

La evaluación del desempeño es un método formal para conceptualizar la ejecución efectiva de las obligaciones laborales de un empleado. Mediante ella se puede medir y documentar que tan productivo es el empleado, en qué áreas podría mejorar y si requiere de capacitaciones. Los gerentes son los encargados de evaluar y medir el desempeño de todos sus trabajadores, por lo que se utiliza la evaluación de desempeño ya que mediante sus resultados se podrá analizar la promoción, ascenso, degradación, permanencia en el cargo o aumento salarial que pudieran recibir los trabajadores.

Para Chiavenato Ítalo (2009). La evaluación del desempeño es: “Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de 13 su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.

La evaluación del desempeño es un concepto activo que se emplea con continuidad en las organizaciones sea formal o informalmente para evaluar a los empleados.

(Dessler, 2009) Fija la evaluación de desempeño como un medio que abarque:

1. La instauración de métodos laborales.
2. La evaluación del desempeño real de los trabajadores correspondiente a esos métodos.
3. Comunicar a los trabajadores con el fin de motivarlos a mejorar las insuficiencias en su desempeño o para que prosigan con su buen nivel.

González y Olivares indican la importancia de la evaluación para clasificar a los empleados que realizan eficazmente su trabajo de los que lo simulan. De igual forma, permite determinar a los empleados que solo se restringen a obedecer las órdenes y a los

que hacen y brindan algo más de lo que se les ha ordenado o solicitado. La evaluación de desempeño permite impulsar la supervisión objetiva, precisa e insistente y sus resultados sirven de motivación para que el trabajador perfeccione y mejore sus labores.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación de desempeño o estructurarlos en un método indicado adecuándolo según el tipo de empleado y las características que posee, que es de vital importancia para la obtención de resultados.

La evaluación del desempeño es un método para conseguir datos e información con el fin de obtener registros que puedan procesarse y canalizarse permitiendo aumentar el desempeño humano en las organizaciones. (Chiavenato, 2001).

**Propósitos de la evaluación del desempeño:** Bohlander (2006) Hay dos tipos de propósitos de la evaluación de desempeño que son Propósitos Administrativos y Propósitos de Desarrollo, los administrativos ofrecen información útil para el departamento de Recursos Humanos mediante los programas de evaluación que tienen relación directa con desempeños adicionales como las decisiones de promoción, transferencia y despido, y los de desarrollo indican que la evaluación ofrece intervenciones para estudiar las fortalezas y debilidades, buscando principalmente mejorar el desempeño. Mediante el proceso de evaluación se podrá determinar los puntos de análisis, suprimir problemas potenciales e instaurar nuevas metas para lograr un desempeño mayor y mejorado.

**Importancia de la evaluación del desempeño:** Según Alles (2008), la evaluación del desempeño permite: Descubrir necesidades de formación, hallar personas esenciales, hallar preguntas de los empleados, hallar personal para cubrir otros puestos, incitar al personal a informar su desempeño y tenerlos en cuenta en los objetivos de la organización, que los superiores observen como se están realizando los procesos y finalmente tomar decisiones sobre promociones y aumentos salariales.

**Tipos de evaluación de desempeño:** La evaluación de desempeño puede medirse mediante dos métodos que son: Evaluación de 360° y Evaluación de 180°.

Según (Alles, 2006) la evaluación de 360° es una herramienta que se emplea para el desarrollo de los recursos humanos. Si acertadamente es una evaluación conocida que no se ha generalizado. Por medio de la evaluación se logra reconocer el verdadero valor de las personas que lo componen como el principal e importante elemento del capital humano en las organizaciones. Es de vital importancia el manejo de esta herramienta ya que brinda entre sus participantes un nivel de confianza y confidencialidad.

Para que la entidad y sus miembros obtengan el máximo y mejor resultado de la evaluación de 360° se deben tener varios años continuos de aplicación sistemática.

La evaluación de desempeño de 360° es practicado por extensas compañías multinacionales ya que es un sistema de desempeño complejo y sofisticado. El empleado es evaluado por todo su entorno laboral desde superiores hasta compañeros de la misma área y también pueden incluir personas externas como clientes y proveedores. Habrá mejores resultados más confiables si se tienen mayor número de evaluados. (Alles, 2006).

El sistema de evaluación de desempeño es un método innovador que busca el bienestar del personal tanto interno como externo que reciben los servicios, la evaluación de desempeño se basa en satisfacer las necesidades y expectativas del personal

Según (Alles, 2006) El método de evaluación de 180° es por el que la persona es evaluada por su superior, sus pares y los clientes. Por el contrario, la evaluación de 360° no incluye el nivel de subordinados.

Esta evaluación puede ser definida como una posibilidad intermedia entre la evaluación 360° y los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. De igual manera esta evaluación es una herramienta para el uso de Recursos Humanos como la evaluación 360°. Mediante la aplicación de esta herramienta se brinda a la entidad y sus

integrantes una herramienta de autodesarrollo para la misma. Los clientes con los que se realiza la evaluación de 180° pueden ser internos y externos.

**Competencias laborales:** Las competencias se basan en causas, conceptos personales, rasgos de carácter, actitudes, capacidad de conocimientos y aptitudes cognitivas o de conducta, en absoluto se basan en las particularidades que pueda medirse de forma fiable y que demuestren las diferencias entre los empleados que sostienen un excelente desempeño de los regulares, o los empleados eficaces e ineficaces (Hooghiemstra, 1996).

Mertens (1997) plantea, que se debe hacer empleo del análisis funcional para determinar las competencias, el cual está basado en observar la organización o bien a individualmente a sus componentes, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. Según esto, las tareas son comprendidas como un método cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo.

**Clima Organizacional:** Conceptualiza el clima organizacional ha sido algo difícil ya que este término ha generado controversias entre diferentes investigaciones

Chiavenato (2000), plantea: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros". (p. 119).

Según Hall (1996) el clima organizacional es definido como un grupo de caracteres del ambiente laboral, que son comprendidas directa e indirectamente por los empleados e influyen en su conducta.

Brow y Moberg (1990) aclara que el clima está basado en las particularidades del medio ambiente interno de la organización tal y como lo perciben los empleados de esta.

Dessler (1993) Puntualiza el clima organizacional como influyente del comportamiento de los miembros que lo componen y las características que identifican una organización distinguiéndola de otra

Pérez M y Toro J. (1999), indica que el clima organizacional define los efectos significativos sobre el desempeño de los empleados predominando la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral.

Según la recolección de definiciones se puede concluir que el clima organizacional tiene una influencia generalmente propia y directa con la conducta y el comportamiento de sus miembros y está enfocado en el ambiente propio de la entidad, además de determinar la manera en que el empleado comprende y percibe su trabajo, mide su nivel de producción, califica su rendimiento y satisfacción en la labor desempeñada en la entidad.

**Plan estratégico:** Según Marianela Armijo (2011), el Plan estratégico constituye la política que guía el desempeño de toda la organización y se desvincula en sus componentes básicos que son utilizados como estructura organizacional los cuales son su misión, visión, objetivos corporativos, objetivos estratégicos, actividades y planes de acción, mediante los cuales se tiene una organización de las tareas para emprender en el corto plazo, estas actividades son las que orientan y guían a la empresa a lograr cumplir sus objetivos a mediano y largo plazo. La planificación estratégica será efectiva siempre y cuando responda a los cambios del ambiente externo, optimice los recursos y mejore la competitividad.

Mediante la planeación se podrá determinar la frecuencia y la manera de ejecutar el control, seguimiento y monitoreo del plan, por medio del sistema de evaluación del desempeño se busca aumentar la cultura de la planeación, y para lograrlo se necesita del

concurso de todos los funcionarios, para cooperar con la administración en el propósito de lograr alcanzar la visión.

### **Marco Legal**

El carácter estratégico de la evaluación del desempeño lo plasma la misma Ley 909 de 2004, establece que el desempeño laboral de los trabajadores de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado. Para tal efecto la ley de instrumentos debe ser así para la función de las metas institucionales.

*Ley 489 de 1998, establece en su artículo 15º:* El Desarrollo Administrativo consiste en varios modelos o mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros en las entidades de la Administración Pública, capaz de fortalecer la parte administrativa y el desempeño institucional, tal como expida el Gobierno Nacional.

*Artículo 125 de la Constitución Política de Colombia:* Los empleos y entidades del Estado se exceptúan a los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de empleados oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios que no hayan sido determinados por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes. En ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera su ascenso o remoción. Los períodos establecidos en la Constitución Política para cargos de elección serán designados para ocupar cargos como reemplazo por falta absoluta de su titular lo harán por el resto del período para el cual este fue nombrado.

**Decreto 785 del 2005:** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales para los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

**Artículo 40 de la Ley 909 de 2004,** las entidades deben crear su propio sistema de evaluación de desempeño laboral con base en los criterios establecidos en la Ley y directrices de la CNSC.

De acuerdo con la Ley 909 de 2004, el artículo 50 del Decreto Reglamentario 1227 de 2005 establece que la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos o metas institucionales de los trabajadores de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca resaltar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

**Acuerdo No. 137 del 14 de enero de 2010,** se estableció el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. No obstante, luego de su aplicación y conforme al estudio técnico realizado, con el fin que la Evaluación del Desempeño Laboral sea una herramienta de Gestión del Talento Humano.

**Acuerdo No. 138 de enero 14 del 2010 CNSC:** Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral.

## **Capítulo 4**

### **Metodología de Investigación**

El método seleccionado para el desarrollo de este trabajo es la investigación cualitativa, a través de ella se puede recopilar información que permita determinar factores

que influyen en los resultados de la evaluación de desempeño de los asesores comerciales e integrales de Financiera Comultrasan.

### **Investigación cualitativa**

Es un método de estudio a través del cual se analiza, evalúa, pondera e interpreta la información obtenida por medio de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el fin de conocer y profundizar sobre un tema en específico.

### **Tipo de investigación Descriptiva**

En el problema planteado se utilizará la investigación descriptiva, en la cual describiremos la situación actual de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño aplicada a los asesores comerciales de Financiera Comultrasan, las técnicas que se aplicarán será la entrevista, en la que se recolectará información sobre las posibles causas del bajo rendimiento en la evaluación de desempeño, la entrevista se realizará de manera individual.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio serán los asesores comerciales de Financiera Comultrasan, oficina Calle 35, Carrera 11 y Centenario (zona centro) de la ciudad de Bucaramanga. La entrevista se realizará a 12 asesores (integrales y externos), mediante la utilización de formatos previamente diseñados y aprobados para su aplicación.

### **El tamaño de la muestra, se tomará de la siguiente manera:**

- Oficina Calle 35: Entrevista a 2 asesores integrales y 2 asesores externos.
- Oficina Carrera 11: Entrevista a 3 asesores integrales y 1 asesor externo.
- Oficina Centenario: Entrevista a 3 asesores externos y 1 asesor integral.

La diferencia entre asesor externo y asesor integral o también llamado asesor de barra, es que los externos deben salir a buscar a los clientes potenciales para colocación de créditos, mientras que los integrales atienden a las personas que van directamente a la

oficina para diferentes procesos, ya sea pago de crédito, apertura de cuentas, colocación de créditos, entre otros, aunque la evaluación de desempeño del tema comercial se aplica de la misma manera.

La distribución por oficina será diferente, se tendrá en cuenta la ubicación y personal que hay en cada una.

### **Fuentes de información**

Esta investigación permitirá obtener información directa de empleados directos de Financiera Comultrasan. La entrevista aplicada a la población de muestra permitirá identificar las situaciones que se presentan al momento de ejecutar su trabajo y analizar las variables que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Son instrumentos que se emplean para recopilar y almacenar información, existe una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para el desarrollo de su investigación, estos pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

La técnica que utilizaremos es la entrevista en profundidad, esta es una de las más empleadas, ya que a través de ella se genera una interacción entre dos personas, este proceso se ha planificado con antelación y tiene un objetivo, el entrevistado opina sobre un asunto o tema determinado, el entrevistador recopila e interpreta esa información.

### **Proceso de la entrevista**

La entrevista a profundidad, pasa por tres etapas, las cuales son:

- Introducción
- Desarrollo
- Final y cierre

### **Análisis e interpretación de los datos**

Una vez se tenga recopilada la información, se analiza e interpreta, este proceso tiene como fin, aproximar la experiencia vivida por el entrevistado.

### **Proceso de análisis de datos.**

1. Registrar los datos. (evidencias fotográficas, videos, notas)
2. Escuchar y escribir la información.
3. Leer y organizar los datos (clasificar de acuerdo al grado de importancia).
4. Analizar los contenidos.
5. Interpretar los resultados.

### **Resultados**

Para la obtención de resultados, se realizó una entrevista a los asesores comerciales e integrales de Financiera Comultrasan teniendo en cuenta diferentes aspectos, con el fin de intercambiar opiniones sobre el desempeño de los mismos y formular planes de mejora a aquellos debilidades que se evidenciaron durante el proceso de investigación, estos planes apuntan al mejoramiento de los indicadores de la evaluación de desempeño, que permitan lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Durante el proceso de entrevista se conoció cuáles son los factores que más dificultaban el cumplimiento de las metas, entre ellas, se identificó el aumento de la competencia en el sector financiero, falta de cobertura a nivel nacional, aumento del desempleo en ciudades capitales (Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga), estas situaciones han impactado en el cumplimiento de cada asesor, viéndose reflejado en los indicadores de la evaluación de desempeño.

Se plantea modificar las variables que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Incluir la medición en la atención que se le brinda a cada asociado y al mismo equipo de trabajo.

- Realizar mensualmente un proceso de capacitación que permita fortalecer las debilidades identificadas.
- Realizar reconocimiento a los asesores que logren cumplir con todas las variables de la evaluación de desempeño.
- Retroalimentar con cada asesor sobre el desempeño que han tenido durante el trimestre.
- Promover la promoción interna para nuevos cargos dentro de la organización.
- Realizar reconocimiento al asesor que más asociados atiende al mes.
- Realizar reconocimiento al empleado que mejor clima laboral genera en el equipo de trabajo.

Estas variables permiten tener una medición más completa, no solo en el ámbito comercial, sino también en el clima laboral que se maneja en la Cooperativa, logrando un trabajo más dinámico.

### **Recomendaciones**

**1. Establecer fechas para la aplicación de las evaluaciones de desempeño:** Se debe programar 4 evaluaciones de desempeño en el año, las cuales se aplicarán de manera trimestral, midiendo los resultados de cada mes, con el fin de identificar cuál es la curva de crecimiento o decrecimiento en el mismo, así como los productos que más baja productividad presentan. Esto con el fin de proponer estrategias y campañas comerciales que permitan mejorar el rendimiento del empleado y la oficina.

**2. Utilizar las herramientas adecuadas:** Las nuevas tecnologías ofrecen las herramientas más innovadoras, por tanto se debe crear un aplicativo en el cual se establezcan las variables a medir en cada evaluación de desempeño, con el fin de que tanto el empleado como el jefe inmediato puedan dar una calificación a los puntos establecidos dentro del aplicativo, y arroje los resultados de acuerdo al cumplimiento que ha tenido en

cada mes, esto permitirá mejorar el proceso de evaluar y obtener los resultados en un tiempo adecuado.

**3. Explicar la utilidad y beneficios de la evaluación del desempeño:** Es importante socializar con todos los empleados de la organización las variables a medir de acuerdo al área en la que se encuentren, esto con el fin de que tengan claridad de los aspectos que deben mejorar.

**4. Evita preguntas que no sean efectivas:** Identificar cuáles son las variables que se tendrán en cuenta en la medición, en el caso de los asesores integrales y comerciales, es fundamental relacionar las metas de cumplimiento de acuerdo al tipo de producto de captación y colocación, así como la medición en la atención al cliente y tiempos de respuesta, por otro lado se debe medir el clima laboral con el equipo de trabajo, estas variables deben dar una ponderación del 100%, y sobre ella se mide de acuerdo a lo alcanzado por cada empleado.

**5. Opta por el método que más se adecúe a tus necesidades:** Para la evaluación del desempeño pueden utilizarse diferentes métodos como la autoevaluación del propio trabajador, la evaluación entre iguales, la evaluación por un superior, la evaluación 360° o la evaluación automatizada, entre otros.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

Cabe resaltar la importancia de la evaluación de desempeño para la entidad ya que mediante ella se logra identificar a los empleados que requieren de capacitaciones o ascensos, además de brindar oportunidades a los asesores dependiendo sus contribuciones para estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas.

Para Financiera Comultrasan es importante que el personal esté capacitado y brinde una buena asesoría a las personas ya que es una entidad encargada de prestar servicios

financieros que forma parte del sector solidario colombiano y su finalidad es mejorar el nivel de vida de sus asociados, por lo que emplea a sus colaboradores un código de conducta y buen gobierno con el propósito de garantizar la observancia de principios éticos en el desarrollo del objeto social, la misión, la visión de la organización y valores corporativos de la institución, según el artículo 1ro del Acuerdo 176 de la Financiera Comultrasan.

El desarrollo de esta actividad nos permitió identificar cuáles son los factores que más influyen en los resultados de las evaluaciones de desempeño que se aplican a los asesores integrales y comerciales de Financiera Comultrasan.

Hoy en día la competencia que existe en el sector, es uno de los puntos que más impacta en el cumplimiento de las metas de colocación y captación, dado a que ofrecen tasas más bajas o requisitos mínimos para lograr atraer al cliente.

Es por ello, que se debe emplear una evaluación de desempeño laboral que permita medir los índices de rendimiento de los asesores de la Financiera Comultrasan, conociendo de cerca el trabajo que realizan, identificando las habilidades y el valor agregado que dan a la gestión con cada cliente, esta información permitirá diseñar actividades de capacitación que fortalezcan las habilidades encontradas en cada uno, así como la aplicación de mejora continua en los procesos que se ejecutan a nivel interno, logrando alcanzar los niveles de desarrollo, productividad y competitividad, proyectados por la organización a corto, mediano y largo plazo.

## Bibliografía

Acuerdo 565 de 2015. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74836>

Aranda, T., & Araújo, E. G. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Editorial EOS, 284.

Buenahora, María Eulalia. (2002). El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias. Aquichan, 2 (1), 44-48.

Contreras, R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. R. d. Contreras, Desarrollo del capital humano en las organizaciones.

Constitución Política de Colombia. Título 5, Capítulo 2, Artículo 125. Recuperado de: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-5/capitulo-2/articulo-125>

Deaguiar, M (2016). Introducción de un proyecto de investigación. Recuperado de: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/introduccion-proyecto-de-investigacion/>

Función Pública. Acuerdo 138 de 2010 comisión nacional del servicio civil. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co>

Función Pública. Decreto ley 785 de 2005. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>

Guilledp. Marco teórico desempeño laboral. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mobile/guilledp1002/marco-teorico-desempeo-laboral>

Leon, D (2016). Marco teórico evaluación de desempeño. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/323088135/Marco-Teorico-Evaluacion-de-Desempeno>

Lopez A, Ramirez W (2014). Diseño de un instrumento de evaluación de desempeño. Recuperado de:

[https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T\\_IV/articulo\\_19.pdf](https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T_IV/articulo_19.pdf)

Mazariegos, A. (2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. Obtenido de glocal thinking: <https://www.glocalthinking.com/laevaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>.

Murcia Martín, A. Y. (2017). Análisis institucional de la carrera administrativa en Colombia a partir de la expedición de la Ley 909 de 2004.

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Peña, J (2006). Marco teórico. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/698143/marco-teorico>

Resolución No. 036 de 2019. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co>

Siguas, Y (2013). Evaluación de desempeño del personal. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mobile/YolandaMariaSiguasAstorga/evaluacion-de-desempeo-del-personal>

Vera-Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42-54.

Villalobos, F (2018). Marco teórico evaluación de desempeño. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/379925524/MARCO-TEORICO-EVALUACION-DEL-DESEMPEN-O>

Walter, J., & Pando, D. (2014). Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. SAAP, Sociedad Argentina de Análisis Político. CERALE, Centro de Estudios e Investigaciones América Latina-Europa, Universidad de San Andrés.

## Anexos

En la metodología de investigación se estableció como fuente de recolección de información el método de la entrevista, la cual se aplicó a 6 asesores integrales y 6 asesores comerciales, con el fin de conocer la opinión que tienen sobre la evaluación de desempeño, las metas que establece la organización y el clima laboral con el equipo de trabajo.

### Modelo formato de entrevista



Nombre: \_\_\_\_\_

Asesor comercial \_\_\_\_\_ Asesor integral \_\_\_\_\_

Oficina: Calle 35 \_\_\_\_\_ Carrera 11 \_\_\_\_\_ Centenario \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS**

1	¿Le gusta su trabajo como asesor?
2	¿Se autocalifica?
3	¿Qué opina sobre la evaluación de desempeño?
4	¿Cuál ha sido la situación más difícil que se le ha presentado con un cliente? ¿Cómo lo manejó?
5	¿Cuáles factores considera usted que afectan en gran medida el cumplimiento de las metas?
6	¿En el último semestre, ha logrado cumplir con las metas comerciales establecidas por la organización?
7	¿Cómo es el clima laboral con su equipo de trabajo?
8	¿Organiza su tiempo o actividades a desarrollar en el día?
9	¿Cuándo le han realizado la evaluación de desempeño ha recibido retroalimentación sobre los puntos a mejorar?
10	¿Cuál es su mayor aspiración?
11	¿Se proyecta en otro cargo de la organización?
12	En una frase describa como se siente en su cargo.