

**Evaluación del desempeño en la empresa “Grupo Mancobl S.A.S.” del departamento de
Boyacá**

Dora Milena Pedraza Nocua

Rodrigo González Manco

Sandra Patricia Chaparro Amaya

Flor Marlen Avila Guerrero

Leydi Rocio Gómez Parrales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Noviembre 2021

**Evaluación del desempeño en la empresa “Grupo Mancobl S.A.S.” del departamento de
Boyacá**

Dora Milena Pedraza Nocua

Rodrigo González Manco

Sandra Patricia Chaparro Amaya

Flor Marlen Avila Guerrero

Leydi Rocio Gómez Parrales

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Directora:

Gloria Elena Gutiérrez Amelines

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Noviembre 2021

Agradecimientos

Primeramente, a Dios por permitirnos llegar a esta etapa de nuestra vida académica y familiar, permitiéndonos cumplir nuestras metas y objetivos planteados en nuestro proyecto de vida y al inicio de nuestro pregrado

A todos empleados de la Empresa Mancobl SAS por su apoyo aportando de los datos requeridos del presente estudio, que permitió efectuar una investigación aplicada a una organización relevante en su contexto.

A mis compañeros, tutora que con su compromiso y dedicación hicieron posible desarrollar este trabajo, y brindar oportunidades de mejora para nuestro futuro como administradores de empresas

Esta dedicatoria también va dirigida a nuestros maestros que nos dieron herramientas y estrategias que permitieron cumplir este sueño de ser profesionales íntegros y con el conocimiento necesario para compartirlo y aplicarlo en nuestra vida personal como laboral, gracias a todas las personas que recorrieron este camino de la mano apoyándonos en esta travesía tan importante que nos enseñó a ser más humanos y unidos como amigos y familia, ayudándonos a forjar y construir lo que somos.

Resumen

El presente proyecto contempló como propósito evaluar el desempeño de la empresa MANCOBL S.A.S., de la ciudad de paipa en el departamento de Boyacá, para ello se adelantó una revisión de postulados e historia sobre el tema, luego se analizaron técnicas de evaluación, para hacer una propuesta que le permite a la empresa hacer análisis comparativos y periódicos de la labor de sus trabajadores. Metodológicamente se utilizó un enfoque mixto, con método inductivo, la información se tomó a partir de la observación directa y la aplicación de un cuestionario a los trabajadores de la organización. Teniendo en cuenta los resultados con la encuesta de la identificación de los problemas de los equipos su puntaje es de 2, luego de eso se procedió a la evaluación de desempeño de Método de Escala como instrumento y su calificación fue de 2.3, lo cual corresponde a insatisfactorio, esta situación plantea retos y opciones de mejora a la empresa desde el punto de vista de la capacitación, documentación y comunicación de las labores que se deben hacer en cada puesto de trabajo. Como parte de las acciones de mejora se debe involucrar a los empleados en los diferentes procesos con la finalidad de aumentar la eficacia y eficiencia en sus trabajadores a niveles de alta idoneidad dentro de la empresa logrando prestar un servicio con calidad en el mercado.

Palabras clave: desempeño, empresa, mejoramiento, talento humano.

Abstract

The present project contemplated the purpose of evaluating the performance of the company MANCOBL SAS, of the city of Paipa in the department of Boyacá, for this a review of postulates and history on the subject was carried out, then evaluation techniques were analyzed, to make a proposal that allows the company to make comparative and periodic analyzes of the work of its workers. Methodologically, a mixed approach was used, with an inductive method, the information was taken from direct observation and the application of a questionnaire to the workers of the organization. Taking into account the results of the survey of the identification of the problems of the teams, its score is 2, after that, the performance evaluation of the Scale Method as an instrument was carried out and its score was 2.3, which corresponds to unsatisfactory, this situation poses challenges and options for improvement to the company from the point of view of training, documentation and communication of the tasks to be done in each job. As part of the improvement actions, employees must be involved in the different processes in order to increase the effectiveness and efficiency of their workers at highly suitable levels within the company, achieving a quality service in the market.

Keywords: performance, company, improvement, human talent.

Contenido

Introducción	7
Descripción del problema	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	11
Objetivos	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
Marco teórico	14
Marco jurídico.....	15
Metodología	17
Enfoque de la investigación	17
Método	17
Tipo de estudio.....	17
Recolección de datos.....	18
Población y muestra.....	18
Resultados	19
Conclusiones	26
Recomendaciones	27
Bibliografía	28

Introducción

El ser humano en la organización se convierte en un actor fundamental para la dinámica productiva, la cual requiere de la intervención tanto de la mano de obra como de las habilidades, conceptos y conocimientos de los trabajadores. Toda Organización que está posicionada en el mercado actual, busca fortalecer sus debilidades y potencializar sus fortalezas en pro de sostenerse y proyectarse en el futuro, y para ello, debe contar con un personal con altos estándares de calidad y de servicio.

Es así como el proyecto pretende construir una propuesta para la evaluación del desempeño, particularmente para MANCOBL SAS que, en su búsqueda de fortalecer el servicio, ve la necesidad de implementar una evaluación para sus empleados actuales y para las contrataciones futuras.

Esta pretensión se da puesto que en su elaboración se involucra a los colaboradores en diferentes procesos buscando aumentar la competitividad en todas y cada una de las áreas para que se vean reflejadas en el cliente final.

Es importante reconocer que los métodos inherentes a la gestión del talento humano pretenden implementar y/o rediseñar procesos que ya se realizan en empresa como lo es la evaluación de desempeño, esta es herramienta que genera confianza y compromiso entre la empresa y el empleado, se busca generar crecimiento personal y laboral brindando, oportunidades de ascenso capacitaciones, logrando que el empleado tenga mayor satisfacción a la hora de realizar un trabajo.

Es de resaltar que las organizaciones a lo largo del tiempo quieren buscar crecimiento, desarrollo, cumplimiento eficiencia y logros al principio las empresas creían que lo más importante para mantener una empresa era el capital o recursos económicos, pero pasa el tiempo

y nos damos cuenta que talento humano tiene el papel más importante y preciso ya que pueden tener el capital y la tecnología más avanzada pero sin el personal capacitado para dar el mejor uso a estos recursos, no crecerían ni tendrían oportunidades en el mercado.

El sistema de evaluación que se va implementar busca enlazar la cultura y las estrategias de la empresa que permitan ampliar la capacidad de desempeño, con el fin de impactar de mayor manera en la economía de la misma, para poder ser más competitivos y autosostenibles, de la misma manera poder controlar el desempeño de los miembros de la empresa en su rendimiento tanto personal como laboral, para poder realizar las actividades pertinentes al identificar las fallas que se presentan. Este sistema también nos permite evaluar al personal directivo de manera individual.

Con este trabajo se buscan dar cumplimiento con los objetivos de la empresa aportando desde el análisis del desempeño de los miembros de la organización, revisando la puesta en marcha de las competencias en cada uno de los cargos.

En este sentido, el presente documento da cuenta de los objetivos, el problema, la justificación, el marco de referencia, la metodología, los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía.

El desarrollo de este trabajo está basado en la investigación realizada por los miembros del grupo y a la empresa MANCOBL S.A.S por permitirnos realizar este trabajo utilizando dicha empresa y su información que es fundamental para el análisis que se aporta a la organización.

Descripción del problema

Mancobl S.A.S. es una empresa que desarrolla sus labores desde la ciudad de Paipa, inicio actividades el 7 de junio del año 2016, fundada por quienes, actualmente, continúan siendo sus propietarios, él y representante legal.

Mancobl S.A.S, considera el talento humano como eje primordial para ejecutar, con eficiencia, los servicios encomendados por la Empresa contratante. Pero con el tiempo se han observado los cambios que tienen los empleados sobre estos procesos, generando insatisfacción que conlleva a pérdidas y problemas en los servicios prestados para la compañía y este puede causar la terminación de la obra labor de la compañía contratante. Por eso se busca implementar la evaluación de desempeño para lograr el mejoramiento y acompañamiento en los operadores creando estrategias para la motivación.

Herrero (2018) señala que “La evaluación de desempeño es un proceso sistemático donde se valora a un individuo por sus características personales y/o por su presentación con respecto a la organización de la que forma parte” (p. 173). Basándonos en el anterior planteamiento la empresa busca establecer un proceso efectivo que permitan fortalecer la misión y visión de la empresa.

En toda empresa es fundamental cumplir con los objetivos, porque estos van basados en la misión que es la que enfoca y proyecta a la empresa a la innovación y crecimiento de manera mecanizada en la parte financiera como en el bienestar del personal con el que cuenta la empresa. Con base a esto la investigación e implementación de un sistema de evaluación buscamos mostrar lo eficiente que puede resultar al identificar las falencias y oportunidades relevantes con las que se cuentan, para la toma de decisiones que nos permita mejora la estructura de la empresa y poder dar cumplimiento a los requisitos y metas planteadas

Planteamiento del problema

Actualmente, las organizaciones vienen afrontando cambios en la prestación de sus servicios para poder ser competitivos, teniendo la necesidad de la diversificación, reestructuración en su talento humano, y poniendo énfasis su cultura organizacional. Es por ello que para Mancobl S.A.S. la evaluación de desempeño laboral es un proceso que le va permitir medir y evaluar a sus trabajadores, generando expectativas y estableciendo resultados, optimizando el talento humano actual y el de futuras contrataciones; siendo esta evaluación el instrumento para mejorar el recurso humano, la motivación para los trabajadores a crear un mejor ambiente laboral que los llevara a mejores rendimientos en su labor, encadenando en el progreso y fortalecimiento de esta Organización.

Es por esto se plantea como interrogante: en el “Grupo Mancobl S.A.S.”, ¿Cómo efectuar la evaluación del desempeño del personal vinculado a la organización?

La planeación de actividades que nos permitan brindar ayuda a nuestros empleados es responsabilidad del departamento de talento humano, con el fin de que la empresa pueda ayudar a sus empleados a desempeñarse y crecer de manera personal como profesional en la empresa generándole confianza, compromiso y fidelidad a la empresa.

Justificación

En las organizaciones la gestión del talento humano tiene como finalidad la generación de niveles de cualificación, teniendo en cuenta las necesidades reales y contextuales de la empresa con el fin de mejorar la competitividad (Barreto y Azeglio, 2013).

De acuerdo con Salgado y Cabal, 2011, citados por Díaz et al. (2014, p. 116) “la evaluación del desempeño se considera importante incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica”

El proceso de implementar un sistema de evaluación a equipos de trabajo que nos permita medir los conocimientos, habilidades, destrezas y falencias que tienen las personas nos hace convertirlo en un factor clave para los procesos con los que cuenta tanto en la evaluación del desempeño y el planteamiento de las estrategias que son las que nos orientan a cumplir los objetivos y a su vez nos facilita el desarrollo del personal utilizando los valores, herramientas y competencias planteadas al momento de ingresar a la empresa. La gestión del talento humano es una herramienta que se debe implementar en toda empresa ya que esta estrategia permite conocer y mitigar las problemáticas y fallas que se presentan en la empresa.

Mancobl S.A.S. lleva una trayectoria en su campo laboral, desempeñando los cargos empíricamente, aun así, logrando un posicionamiento en el mercado actual. Pero queriendo avanzar en el mundo organizacional, y estar a la vanguardia de los cambios en la proyección de servicios, se requiere realizar la implementación Evaluación de Desempeño en la metodología de Gestión de talento Humano que cree firmemente que es ya que es importante para el mejoramiento continuo, minimizar riesgos, crear expansión en el mercado laboral, ofrecimiento

de los mejores servicios con estándares altos de calidad, no solo materiales sino también en gestión humana

La dirección tiene como objetivo que los empleados se ajusten rápidamente a los cambios que implica la innovación tecnológica y el uso de elementos que apoyan el desempeño en el trabajo, y así los empleados serán favorecidos, con garantías que la empresa y sus políticas le brindan. Todo lo anterior con el propósito de mejorar las condiciones laborales y el estado de bienestar de los colaboradores y lograr que la empresa tenga mayor productividad en la parte de los servicios, sea competitiva y tenga un buen crecimiento económico.

Que cree firmemente que establecer procedimientos para que la empresa Mancobl S.A.S., serán eficientes y optimizar el desempeño laboral con todos los empleados de la empresa; valorar y reconocer la importancia de medir las competencias laborales de las personas vinculadas con la empresa, para justificar se debe usar un lenguaje formal, sencillo y claro y también descriptivo. Todo debe ser impersonal, evitando el uso de palabras como “nosotros”, “creemos”, etc.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la evaluación del desempeño en la organización “Grupo Mancobl S.A.S.” ubicada en el departamento de Boyacá

Objetivos específicos

Elaborar el constructo teórico sobre evaluación del desempeño, direccionamiento estratégico y dirección de personas basada en el talento.

Analizar las técnicas los resultados que se obtienen al momento de intervenir con las técnicas de evaluación del desempeño del talento humano y efectuar su aplicación en la empresa objeto del estudio, mediante la definición de métricas medibles para cada rol en la empresa.

Construir una propuesta a partir de los resultados de evaluación de desempeño del personal vinculado al “Grupo Mancobl S.A.S.”, que contribuya al desarrollo del personal en la organización

Marco teórico

La historia de la humanidad ha marcado diversos eventos que han caracterizado a las organizaciones, Es por ello que es importante destacar los aportes teóricos de Elton Mayo y Mary Parker como pioneros de la escuela de las relaciones humanas, dado que incorporaron el análisis organizacional en una compañía de Estados Unidos Western Electric, Desde allí sus estudios se destacaron por los aportes relacionados con las actitudes y las fuentes de motivación de los empleados, de la misma manera se analizaron la forma cómo se daban las relaciones e interacciones entre los miembros de la organización; también se destaca aportes desde la psicología a la teoría de la organización, que buscaba entender la gestión de los recursos humanos (Araya, 2007).

En cuanto a la evaluación y su reseña histórica, Chiavenato (2007) indica que desde la edad media se hacía uso de un sistema de calificaciones para los miembros de organizaciones eclesiásticas, lo cual se ejecutaba a través de informes que el superior elaboraba teniendo en cuenta las actividades de los subordinados a su cargo; en 1892, las empresas del sector público de los Estados Unidos implemento un sistema de informes cada año para evaluar el desempeño de los empleados; en 1880 el ejército estadounidense puso en marcha el mismo sistema, que también en 1918, la General Motors desarrollo para evaluar a los ejecutivos de la compañía, aunque, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

Marco jurídico

En la organización existen normativas y algunas son: Norma 1409 de 2012, Norma 1443 de 2014, Resolución 0312 de 2019, reglamento interno de trabajo, reglamento de Seguridad industrial.

Resolución 1409 (julio 23) 2012, habla del reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas, donde se enfatiza el objetivo primordial que es el cuidado y promoción de la salud y seguridad de todo trabajador cuya labor sea desarrollada en una altura igual y o superior a 1,50 m, siendo considerado este tipo de trabajo cómo peligroso y de alto riesgo; a esta norma se exceptúan los trabajadores que ejerzan actividades de rescate y emergencia y actividades deportivas y o lúdicas.

Decreto 1443 del año 2014 donde se dan instrucciones para implementar el sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo dando las guías que deberán ser adaptadas por los empleadores en sus empresas. Este decreto define la seguridad y salud en el trabajo como el programa que considera las enfermedades ocasionadas por la realización de una labor en el trabajo, la prevención de lesiones y la forma de informar a los trabajadores de la existencia de estas situaciones, con esto busca progresar el medio ambiente laboral y evitar en la mayor medida de la ocurrencia de accidentes de trabajo. Este sistema deberá ser implementado con la integración de los trabajadores para el uso de las medidas de seguridad en búsqueda de mejores condiciones laborales, controlando riesgos y peligros en la empresa.

Resolución 0312 de 2019, refiere los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – SG-SST para personas y empresas, contempla los estándares de acuerdo con la clasificación de riesgo I, II y III; reseña las responsabilidades, el apoyo, la asesoría, la capacitación, que se asumen las personas para el diseño e implementación del SG-SST en

empresas micro (10 o menos colaboradores), pequeñas (11 a 50 colaboradores), medianas (más de 50 colaboradores) con riesgos I, II, III, IV o V. Así mismo establece unas disposiciones que son comunes para todas las empresas, empleadores y contratantes.

En el reglamento es donde la empresa tiene las características que rigen el desarrollo dentro de las labores que desarrollan cada uno de los empleados y cuenta con condiciones y circunstancias que hacen de esto una norma que tiene como objetivo tener competencias y resultados como se tiene en el artículo 104 del código sustantivo del trabajo.

Este debe al menos contener la higiene y seguridad que se debe mantener en su lugar de trabajo, horario de entrada y salida, el descanso cada cuanto se realiza, especificar el pago de la remuneración todo esto con el fin de que las personas que ingresan a la empresa conozcan a que va a ser sometidas al momento de firmar el contrato laboral.

Metodología

Enfoque de la investigación

La metodología tendrá un enfoque mixto, es decir, que en la primera fase será cualitativo, puesto que se describen las características y comportamientos propios de los miembros de la organización, mientras que la segunda fase refiere lo cuantitativo, dado que explicita la medición del desempeño, a través de escalas previamente definidas para su posterior análisis.

En este sentido, la investigación cualitativa analizar en su contexto la realidad, de tal manera que buscar el sentido para la interpretación de los fenómenos, a partir de las vivencias de quienes son observadores y observados (Rodríguez, 1996, p. 1).

Por su parte la investigación cuantitativa integra variables que se derivan del objeto estudiado, se expresa a través de datos numéricos, para un posterior tratamiento apoyado desde la estadística (Lafuente y Marin, 2008), para el caso de este estudio se utiliza la estadística descriptiva.

Método

El método es inductivo, dado que se orienta la observación de lo particular a lo general, se basa en evidencias con el fin de validar el comportamiento de los fenómenos estudiados (Cabezas, Andrade y Torres, 2018), es decir, derivadas del objeto observado o analizado, que para este caso es la organización objeto del estudio.

Tipo de estudio

La finalidad de este trabajo es efectuar la medición del desempeño que involucre a los miembros que hacen parte de la organización, para tal caso se realizará un estudio descriptivo, de acuerdo con Hernández, et. al. (2014, p. 92) señalan que este tipo de trabajos propende por

especificar características, propiedades, procesos y cualquier fenómeno social que permita su interpretación.

Es así como el presente proyecto contemplar investigación descriptiva que emplea técnicas de recopilación de información como: observación y cuestionario (Hernández, 2014, p. 60)

Recolección de datos

Los instrumentos de recolección de información permiten obtener datos que al momento de procesar se convertirán en información, para este caso, del desempeño de las personas a través de escalas de valoración.

Las principales herramientas para la recolección de datos serán el diario de campo, la observación y las interacciones que se dan a partir de la interacción con 10 miembros de la organización, especialmente lo relativo a la concepción y apreciación de su desempeño laboral.

Población y muestra

La población sobre la que se realizara el estudio está compuesta por 10 personas que contribuyen con su labor en las diferentes áreas de la organización.

Teniendo en cuenta la problemática en la Empresa Mancobl S.A.S., se procede a dialogar con jefe de operaciones de logística y transporte, sobre los cambios y las insuficiencias de los empleados y se procede a la observación directa utilizando un cuestionario e instrumento de Identificación de los problemas de los equipos de trabajo lo cual orejana un resultado para evaluar a cada persona.

Resultados

Como técnica de recolección de información se realiza la observación directa, la cual se desarrolla contemplando datos como: fecha, nombre completo, nombre del cargo, nombre del jefe inmediato, área, descripción del lugar y ambiente de trabajo, descripción de funciones laborales, cualidades que debe desarrollar en su área de trabajo, estudios que se requieren para desempeñar el cargo, capacitación que ha recibido por parte de la empresa, programa de bienestar de la empresa, utilización de elementos de protección en el puesto de trabajo, período en el que se le entrega dotación.

El objetivo es identificar los problemas dentro del grupo de trabajo, desde la existencia de evidencias de ciertos inconvenientes que se estén presentando en la empresa.

para su desarrollo se recomienda marcar con una X, la respuesta de acuerdo con los criterios: 1 o 2: No son ciertos o tiene poca evidencia de que el problema mencionado se presente. 3: Existe alguna certeza o evidencia, pero no está seguro de su respuesta. 4 o 5: Es totalmente cierto, hay alta evidencia del problema.

De esta manera se condensan los ítems a diligenciar al momento de tomar la información con cada colaborador de la empresa, de tal manera que se estandariza y se hacen las mismas preguntas para posteriormente establecer relaciones o comparaciones.

Dentro de los aspectos problemáticos a evaluar en una escala de bajo, medio y bajo, se tiene: quejas dentro del grupo de trabajo, conflictos entre los integrantes del área, confusión en órdenes y tareas encomendadas, objetivos no claros, desinterés en el desarrollo de actividades, falta iniciativa e innovación, reuniones poco efectivas, líder conflictivo, comunicación poco efectiva, malas relaciones laborales con el jefe o compañeros de trabajo, no hay reconocimiento para el trabajador, no hay trabajo en equipo, bajos resultados del área de trabajo.

Se registran los trece problemas que son objeto de evaluación a nivel de la organización, también se marca un grado de acuerdo con su cumplimiento.

En cuanto la interpretación de la puntuación se tiene en cuenta la siguiente escala: de 14 a 28, hay escasa evidencia de que empleado necesite formación; de 29 a 42, hay alguna evidencia, aunque no una presión inmediata; de 43 a 56, se debe crear un programa de formación y evaluación de desempeño; sobre 56, es prioridad la formación del trabajador

Las calificaciones permiten identificar lo necesario que es la implementación de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias, dado que permiten contar con resultados más efectivos en el marco del desarrollo de equipos de trabajo más eficientes.

Un sistema de evaluación parte de la necesidad que tiene tanto la dirección como los empleados de generar un proceso de retroalimentación sobre la forma como hacen sus labores y rinden en el trabajo, esto ayuda a saber qué se debe hacer para ir haciendo un seguimiento en el logro de los objetivos.

De esta manera muestra a las personas, que les interesan saber cómo están haciendo sus trabajos, analizar sus rendimientos, bien sea a nivel satisfactorio, pero también genera un ambiente de competencia; es ahí, donde se da la relevancia de que cada empleado quiera mejorar y esto se enmarca desde la filosofía de la calidad que redundará en la productividad y competitividad de la empresa.

Cabe destacar que, un proceso de retroalimentación puede ser una labor compleja para el gerente, puesto que lo lleva a integrar todas sus habilidades para generar una comunicación de manera asertiva y que de alguna manera sea con un sentido constructivo,

Por ello se requiere de una cooperación, compromiso, madurez y sentido de responsabilidad, para acoger adecuadamente los resultados y recomendaciones que se derivan de

la evaluación del desempeño, además, que la información que se va recolectando se convierte en insumo para hacer comparaciones entre los resultados y la trazabilidad de las acciones tomadas y que se pueden proyectar.

En cuanto a la periodicidad de la evaluación en la empresa se realizará cada tres meses, los últimos cinco días de los meses Marzo, junio, septiembre y diciembre. Esto con el fin de controlar los activos de la empresa y garantizar que los conocimientos de los trabajadores permanezcan actualizados, con las normas vigentes que rigen en el mercado.

El proceso de evaluación contempla tres etapas: antes, durante y después, las cuales se describen a continuación.

Antes de la evaluación el gerente está encargado de elaborar y someter a consentimiento el ordenamiento de las evaluaciones, detectando las necesidades, para que sean aplicadas. En compañía del gerente de la Empresa Mancobl, se elabora el formato con el que se realizará la evaluación de desempeño, en sus trabajadores.

Por lo tanto, utilizando los medios de comunicación que la empresa posee, se informa al personal, para que se prepare y dedique tiempo a la ejecución de la evaluación, haciendo énfasis en que no hay medidas de represaría en caso de que la evaluación tenga resultados negativos; al contrario, se informará que habrá capacitaciones y refuerzos en conocimiento, para poder competir en el mercado.

Durante la evaluación se tiene en cuenta la planificación realizada, el día y a la hora determinada se debe dar inicio al proceso de evaluación, el Gerente será la persona encargada de realizar la evaluación en la empresa Mancobl SAS, quien guiará al trabajador dándole los objetivos de la evaluación de desempeño de acuerdo a las competencias, sus resultados obtenidos

y los planes a seguir, este se deberá realizar luego de la entrevista, donde se discutirán puntos focales relevantes al desempeño y así se ejecutara con la mayor imparcialidad y objetividad.

Al final de la ejecución de la evaluación, le entrega una copia del formulario de la evaluación desarrollada, la original será calificada y archivada para proceder con el correspondiente seguimiento y plan de mejoramiento.

Después de la evaluación cuando se haya terminado de realizar la evaluación y si el evaluado está de acuerdo con sus respuestas y no tiene más que agregar, se procede a calificar y al obtener los resultados se harán las anotaciones pertinentes. El objetivo es identificar las debilidades y fortalezas del trabajador evaluado sus causas y las consecuencias de ellas, para que entre las partes se consolide un plan de trabajo en pro su mejoramiento y progreso dentro de la Empresa.

Los resultados se darán a conocer al evaluado en un término no mayor a quince días de realizada su prueba, se debe firmar un compromiso de mejora reseñando el lugar y la fecha de cumplimiento, esto tendiente a lograr el control y seguimiento del proceso de mejoramiento de las competencias en las que se detectaron las debilidades del trabajador.

Al finalizar el proceso de evaluación, los resultados obtenidos deberán ser archivados en el expediente personal de dicho trabajador. Para finalizar la evaluación, Mancobl SAS deberá programar capacitaciones necesarias para reforzar los conocimientos que se hallan identificado como débiles, y reforzar las aptitudes y fortalezas.

La técnica de escala gráfica permite la comprensión y aplicación simple donde se puede evaluar un resultado medible bien sea para mejorar el desempeño o cambiar el personal por otro; sin embargo, presenta como desventaja que los resultados se tornan rutinarios.

El formato de evaluación del desempeño fue aplicado a 10 trabajadores (Daniel Gutiérrez, Andrés López, Juan Carlos Quintero, Adrián Gutiérrez, José Luis Larrota, Camilo Albarracín, Leonardo Niño, Juan Lozano, Jairo Duran, Héctor Aguilar) que ocupan el puesto de operarios, su año de contratación fue en el 2016 y el año de evaluación 2021.

Para el cuestionario se contempló como escala: muy insatisfecho (1), insatisfactorio (2), satisfecho (3), muy satisfecho (4), sobresaliente (5). Se califican las preguntas siendo 1 la más baja y 5 la más alta, luego se suma y se divide por el total de preguntas; el promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

La calificación sobre la calidad y productividad, arrojó un promedio de 2.3, donde se consideró: precisión y calidad del trabajo realizado, completitud en la cantidad del trabajo, organización de su tiempo de trabajo, cuidado de los implementos de trabajo y equipo

En cuanto al nivel de conocimiento del puesto de trabajos se obtuvo un promedio de 2.6, se contempló: nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido, uso y conocimiento de métodos y procedimientos, uso y conocimiento de herramientas, desempeño con facilidad, habilidad para enseñar y entrenar a otros.

Referente a compromiso y preceptismo dio como promedio 2.3, que involucra aspectos como: trabaja sin necesidad que los supervisen, da más de lo que la situación lo requiere, puntualidad.

Frente a la iniciativa y el liderazgo se generó un promedio de 2.4, que incluye aspectos como: termina sus tareas a tiempo y busca nuevas actividades, determina las prioridades de forma eficiente, sugiere mejoras, identifica sus errores y trabaja en ellos como tiene excelente motivación y ayuda a sus compañeros.

Lo relacionado con el trabajo en equipo arrojó en promedio 2, que involucra los aspectos: se adapta muy fácil con supervisores y subordinados, tiene una actitud positiva y proactiva, contribuye al trabajo en equipo.

Finalmente, los comentarios de parte del supervisor destacan que acepta los cambios de los nuevos puestos que se asignan, se plantea como objetivo o meta para la próxima evaluación desarrollar un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores.

De lo anterior se identifica que la puntuación del desempeño, en promedio fue, desde el punto de vista cuantitativo, dos punto tres (2.3), que equivale cualitativamente a insatisfactorio.

Como parte de la propuesta para el desarrollo de la evaluación del desempeño se plantea aclarar y comunicar a los colaboradores las normas que se van a tener en cuenta para esta actividad, de tal manera que permiten plasmar y lograr las metas, objetivos de la empresa, de acuerdo con los requerimientos que contempla cada puesto de trabajo.

Es así como, al momento que las normas son claras se puede llevar un adecuado seguimiento del desempeño, llegando a conocer a nivel de los trabajadores los niveles aceptables y los no aceptables.

Se pueden identificar cuatro aspectos básicos para el desempeño: la pertinencia estratégica, criterio deficiente, contaminación de criterios, confiabilidad; los cuales se deben expresar a través de las normas desde el punto de vista general y específico, de tal manera que permita hacer comparaciones y se pueda justificar en términos de su utilidad.

Teniendo en cuenta las evaluaciones deben cumplir con los siguientes lineamientos: el desempeño debe permitir analizar su relación con el puesto de trabajo, los empleados reciben información escrita de la norma con suficiente tiempo antes de la evaluación, el gerente debe realizar la evaluación a partir de la observación, los supervisares contribuyen a la evaluación para

ello deben estar capacitados, la evaluación debe permitir discutir los resultados con los evaluados y evaluadores.

Dentro de las cualidades para evaluar en la empresa Mancobl SAS se deben tener en cuenta las siguientes, que se consideran apropiadas al programa de evaluación: calidad del trabajo, rendimiento, conocimiento, experiencia, iniciativa y cooperación, comportamiento, relaciones con terceros.

Conclusiones

Hemos observado que al ver la importancia de la problemática y al poder entrar a la investigación se ha notado que los trabajadores están en un proceso mal gestionados por la falta de implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias ya que en este procedimiento lograra la Empresa ser eficiente en el organigrama de mando ya que este es Lafuente de control para todos los cargos y tendrá personal capacitada, eficiente lideres para el mercado de futuro. El Talento Humano es el motor de hacer crecer una compañía teniendo en cuenta el personal idóneo en el puesto con cultura, lealtad y eficiencia y trabajo en equipo, para dar un resultado impactante en todos los procesos asignados.

Prieto (2013) afirma que “Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas” (p 22), razón por la cual su relevancia permite a las organizaciones plasmar un compromiso más decidido entre lo que los trabajadores proyectan y la dirección, con el fin de generar un beneficio común, que repercute en oportunidades de desarrollo para todos.

Recomendaciones

La empresa debe iniciar un control periódico de la evaluación del desempeño, ello con el fin de hacer un seguimiento a sus trabajadores y trazar algunas estrategias que motiven al personal.

Se hace necesaria la sistematización de los procesos de evaluación del desempeño, puesto que permite tomar decisiones de manera ágil y con mayor confiabilidad.

Bibliografía

- Araya, L. (2007). La escuela de las relaciones humanas. https://www.academia.edu/4982981/Teor%C3%ADa_Administrativa_Unidad_Tem%C3%A1tica_III_Escuela_de_las_Relaciones_Humanas
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). *La problemática de la gestión del capital humano en las MiPymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires-Argentina*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal-Argentina. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180729918007>
- Cabezas, E.; Andrade, D.; Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la investigación científica*. Ecuador: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L. y Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles De Psicólogo*, 115–121. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf>
- Herrero, A. y Perelló, M. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=166>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición). México: Mc Graw Hill.

Lafuente, C.; Marín, A. (2008): Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. Universidad EAN. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. Pp. 5–18. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>

Ministerio del Trabajo (2019). Resolución Número 0312 de 2019, por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Trabajo de grado]. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. (1996): metodología de la investigación Cualitativa. https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez