

Plan de mejora del proceso de evaluación y desempeño de la empresa Opus Ingeniería

S.A.S

Tutor:

Carolina Iveth Sánchez

Yeny Vanesa Álvarez

Diego Armando Mondragón Grajales

Karen Stephanie Pinzón

Erika Alejandra Ariza Pedraza

Ximena Quevedo Palacios

Universidad nacional abierta y a distancia UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios

Programa de administración de empresas

Diplomado de profundización en gerencia del talento humano

2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios quien nos da la salud y fuerza necesaria para afrontar los retos que asumimos cada día, en este arduo camino que hemos afrontado como estudiantes de tan hermosa profesión, a nuestras familias, por su amor y confianza que nos brindan para ser parte de este proyecto de vida ya que sin el apoyo de ellos no habríamos logrado llegar hasta aquí y ser las personas que nos hemos convertido y a todas aquellos compañeros y tutores con los que hemos compartido en esta carrera momentos difíciles y agradables sin ellos no podríamos saber la importancia de un trabajo en equipo.

Agradecimientos

Queremos expresar un muy profundo agradecimiento a todo el personal de docentes directores que hacen parte de esta gran Universidad, por darnos la oportunidad de pertenecer a la mejor Escuela como lo es la escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios, en el programa de Administración de empresas nuestra directora Adriana Maribel Romero, a la tutora Carolina Iveth Sánchez, quien con su paciencia y dedicación nos guía en esta fase final del camino, compartiendo el conocimiento que tienen, a todo el grupo colaborativo con el que se llevó a cabo esta investigación por el apoyo incondicional y el compromiso que tuvieron para logara esta meta, muchas a gracias a todos.

Resumen

La investigación se enmarcó en el proceso de evaluación de desempeño de la organización Opus Ingeniería S.A.S, en la ciudad de Bogotá con el fin de optimizar el rendimiento de esta, donde se involucró el recurso humano de la organización el cual desempeña una labor importante durante el tiempo de pandemia, se evidencio que no está funcionando los procesos de evaluación en el personal viéndose reflejado en la disminución de la producción, permitiendo con el estudio de los procesos de evaluación unas estrategias que ayudaron al mejoramiento continuo.

Se desarrollo por medio de una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, que permitió recolectar información contundente a la hora de medir los procesos de evaluación de todo el recurso humano de la organización, mediante una encuesta sistematizada con análisis de la información.

Palabras claves

Evaluación de desempeño, Investigación descriptiva, Plan de mejora, Procesos de evaluación, Recurso humano.

Abstract

The research was part of the performance evaluation process of the organization Opus Ingeniería S.A.S, in the city of Bogotá in order to optimize its performance, where the human resources of the organization were involved, which performs an important role during the time of pandemic, where it was evidenced that the evaluation processes are not working in the personnel, being reflected in the decrease in production, allowing with the study of the evaluation processes strategies that helped the continuous improvement. It was developed through a descriptive research with a quantitative approach, which allowed to collect conclusive information when measuring the evaluation processes of all the human resources of the organization, through a systematized survey with analysis of the information.

Keywords

Performance evaluation, descriptive research, improvement plan, evaluation processes, human resources.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema	10
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Antecedentes del problema.....	15
Marco teórico	18
Plan de mejora.....	18
Evaluación de desempeño.....	19
Competencias	21
Marco legal	23
Metodología de investigación.....	26
Etapas	26
Resultados.....	27
Plan de acción	32
Plan de mejora.....	33
Conclusiones	35
Recomendaciones	37
Referencias.....	38
Anexos	41

Lista de tablas

Tabla 1	33
Tabla 2	49

Introducción

En la presente investigación nos referimos al proceso de evaluación de desempeño de la organización Opus Ingeniería S.A.S dirigida a su recurso humano, la cual permite conocer el desempeño laboral del talento humano de la organización, arrojando los resultados en mira del rendimiento y la productividad, aunado a esto nos da una perspectiva sobre las habilidades y competencias de cada empleado, con objetivos que conlleva los resultados de esta.

Se trata de mostrar lo que cada funcionario desarrolla y dar una calificación por las actividades que realiza en su puesto de trabajo, apoyado con los medios tecnológicos de la época, para contar con una visión amplia se implementan por medios de procesos los sistemas de evaluación permitiendo para con esto la facilidad y la optimización de todo el procedimiento que conlleva al funcionamiento del personal que integra Opus Ingeniería S.A.S. Con el fin de efectuar acciones que den a lugar el aumento de la productividad.

Durante el último año donde se vivió la crisis mundial por la pandemia muchas organizaciones como Opus Ingeniería S.A.S, tuvieron que ajustar y ser resilientes al cambio de las tendencias y nichos de mercado, por lo que la administración del talento humano cambia las estrategias para llegar al cliente, este cambio hizo que el desempeño y evaluación del personal se viera afectado sin tener una escala de medición de este, provocando el bajo rendimiento del personal.

Es debido a esto que se realizara un análisis con el fin de generar un plan de mejora en este proceso para la evaluación y desempeño del personal para que con este los indicadores de efectividad y calidad de vida del personal no se viera afectado.

Con la propuesta del plan de mejora para el proceso de evaluación y desempeño de Opus Ingeniería S.A.S, se pretende reforzar las competencias y objetivos de la empresa, brindando

herramientas que conlleven al cumplimiento de los objetivos, orientando de manera oportuna y potencializando las capacidades de su personal direccionando los procesos y actividades necesarias para superar debilidades, beneficiando la productividad, la permanencia y sentido de pertenencia de los colaboradores.

La empresa Opus Ingeniería S.A.S, es una empresa creada en el año 2008 la cual cuenta con una gran experiencia en lo relacionado con la construcción de proyectos de ingeniería en diferentes sectores de la industria como son la pública y privada, con capacidad de incursionar en los diferentes tipos de proyectos de ingeniería enfocándose en dar cumplimiento en el control de calidad, alineados con la normatividad vigente, pensando en sobre pasar con las expectativas de los clientes.

Planteamiento del problema

En la actualidad se evidencia que Opus Ingeniería durante el último año luego de los tiempos de la pandemia, no ha logrado poder mantener una efectiva promoción y evaluación del personal esto afectando en un 57 % sobre la efectividad en el ambiente laboral a nivel interno en especial en cargos operativos.

De esta manera Opus Ingeniería S.A.S, evidencia que su falencia se encuentra en la falta de evaluar el desempeño de sus empleados, los cuales se vuelven permisivos en el puesto de trabajo teniendo falencias en los mismos.

La evaluación y desempeño dentro los comportamientos del talento humano se desprende desde el análisis de los puestos de trabajo y la ubicación de cada uno de los miembros de la organización Opus Ingeniería S.A.S, basado en competencias y destrezas de estos, tener unos empleados capaces de afrontar las adversidades del cargo es una parte fundamental para alcanzar los objetivos y políticas de la organización.

Por lo que el estudio de la gestión del desempeño del talento humano es de gran importancia para obtener los resultados deseados bajo responsabilidades de los cargos de la organización, para un rendimiento óptimo intervienen las condiciones físicas, ambientales y psicológicas del personal.

Los cargos para desempeñar dentro de la organización se deben analizar durante los procesos de selección así desarrollar la clasificación de personal calificado para los cargos, obtener el rendimiento deseado en la comunidad organizacional, por medio de métodos de punto.

La valoración de los puestos proporciona la ubicación de cada individuo derivado de las competencias que posean y así realizar su ubicación dentro los procesos misionales para

el cumplimiento de las políticas de la organización, brindando estímulos necesarios al personal.

Por lo tanto, para el desarrollo del presente proyecto nos planteamos objetivos enfocados que nos permitan conocer el impacto que tiene el indebido proceso de evaluación y desempeño del personal de Opus Ingeniería S.A.S, ¿de qué forma afecta y cuál es el plan de mejora que podemos implementar para llevar a cabo y poder generar soluciones efectivas a la organización?

Justificación

Opus Ingeniería S.A.S, desde el 2008 se ha encargado de demostrar una experiencia única en ingeniería de construcción, alcanzando con las nuevas tecnologías de la industria la satisfacción de los clientes en la comodidad de su entorno, todo esto es logrado con un grupo de personas que le dan valor agregado a la atención del cliente y el reconocimiento en el mercado.

El cambio en los mercados es tendencia para la organización y estar preparado para los nuevos retos que se presentan en lo tecnológico, social y ahora con las pandemias, propone que los métodos de capacitación, evaluación del personal sea prioridad, por lo que elaborar un minucioso análisis del personal y el entorno de la organización para determinar el comportamiento de cada uno de los integrantes de la compañía y la reubicación de acuerdo con las competencias de cada individuo.

Durante años las empresas se han preocupado por establecer estrategias de eficiencia y eficacia que buscan fortalecer utilidades, minimizar costos y optimizar tiempos de ejecución en la producción. En un contexto globalizado de apertura económica, es indispensable que las empresas hagan uso de las diferentes herramientas o modelos de negocio con el objetivo claro de alcanzar la productividad y competitividad y así, lograr mantenerse en el entorno cambiante de la economía de mercados.

Los clientes externos de la organización son muy importantes, el complemento de estos son los clientes internos, aquel recurso humano necesario para realizar actividades en los diferentes cargos, por tal razón mantener una evaluación continua del desempeño en cada uno de los cargos para optimizar los procesos existentes de Opus Ingeniería S.A.S.

La elaboración de un plan de mejora en los procesos de evaluación y desempeño de la empresa Opus Ingeniería S.A.S, puede evitar que el personal caiga en errores en los diferentes

procesos y potencialicen las habilidades necesarias de cada uno de estos, beneficiándose tanto la empresa en el aumento de productividad como los clientes en un óptimo servicio.

Por esto la importancia de encontrar y reclutar personal idóneo que requiera la organización es por esto que (Méndez, 2015) nos afirma que “Las empresas más exitosas, se caracterizan por la búsqueda constante para reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa no tendrá oportunidad para sobrevivir a la competencia” permitiendo alcanzar el éxito en la empresa gracias a personal competente en el área laboral que puedan adaptarse a cambios y necesidades de la organización.

El desarrollo del presente proyecto es una herramienta para impulsar y vigilar las políticas de reclutamiento garantizando el personal óptimo para el desempeño de cada cargo analizando las habilidades de cada persona y así lograr incrementar la productividad, logrando el mejoramiento del ambiente laboral principalmente del área operativa de la empresa Opus Ingeniería S.A.S.

En este orden de ideas, diseñar el plan de mejora del proceso de evaluación y desempeño de personal de la empresa Opus Ingeniería S.A.S, nos permitirá aportar en la eficiencia de los puestos de trabajo que se han creado dentro de la organización, como se mencionó anteriormente el bajo rendimiento se ha evidenciado principalmente en los puestos operativos por lo que nos enfocaremos en diseñar procesos de evaluación y desempeño que nos permitan identificar claramente las falencias, objetivos y rendimiento esperado por puesto de trabajo.

Con esto lograremos que los empleados conozcan el objetivo de su puesto de trabajo y la forma en la que se relaciona con los demás, como su desempeño afecta de forma directa e indirecta el rendimiento de los demás siendo parte de un sistema que funciona entrelazado.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el Plan de mejora del proceso de evaluación y desempeño del personal de la empresa Opus Ingeniería S.A.S

Objetivos específicos

Establecer las consecuencias que generan las malas prácticas del proceso de evaluación y desempeños del talento humano.

Identificar las competencias del talento humano con el fin de realizar los procesos que se alineen de acuerdo con sus niveles organizacionales.

Establecer cronograma de actividades que nos permita consolidar la información adquirida, planes a desarrollar, actividades, resultados, análisis de información y responsables de cada proceso.

Antecedentes del problema

Los procesos de evaluación del desempeño del personal son parte fundamental de la organización donde se optimiza su rentabilidad y crecimiento en el mercado, esta evaluación tiene sus ventajas que garantizan el crecimiento laboral del recurso humano, por tal motivo se destaca que existe información de estudio como punto de partida, donde se recopilan reflexiones de autores sobre el tema propuesto.

En este sentido, Alvarado Herrera y Hernández González (2010), han llevado una investigación orientada al modelo para establecer influencia de responsabilidades social orientada al desempeño de los empleados. En los resultados, generan importantes ventajas en el mercado obteniendo un reconocimiento en la reputación, al igual un incremento de la confianza de su base fundamental siendo estos el recurso más valioso, es decir, los impactos realizados en la conducta específicamente en la moral y dignidad garantizando la permanencia laboral.

Es importante resaltar que las evaluaciones de desempeño son tan importantes para la empresa como para el trabajador, autores como Valle (2004) y Bock (2015), “afirman que las organizaciones deben evaluar el desempeño de sus trabajadores si quieren asegurarse realmente de cumplir con sus objetivos estratégicos. El logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones está directamente relacionado con el desempeño del personal, las empresas hoy necesitan información relevante que debería ser proporcionada por sus sistemas de evaluación del desempeño, uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de su personal, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos”.

Rangel (Rangel, 2006) en su artículo denominado la importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones manifiesta “que la administración de personal juega un papel

determinante al momento de desarrollarse un plan estratégico en una compañía” proceso que es indispensable en cualquier organización para poder cumplir las metas de esta.

Existen diferentes puntos de vista sobre el desempeño y su evaluación, Dessler y Varela (2011) “definen la evaluación como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con estándares”.

Mondy y Noe (2005) “lo asocian a un sistema de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”.

Pereda y Berrocal (2011), “la evaluación del desempeño es el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo”.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) “complementan diciendo que la valoración del rendimiento implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización”.

Sastre y Aguilar (2003), “postulan que es un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.

Fombrun, Tichy y Devanna (1984), “para Salgado y Cabal (2011) la evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su cargo”.

(Trillo, 2001) “o el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas”.

Pérez, Leyva, Bajuelo y Pérez (2015), Alles (2014) y Valdés, Garza, Pérez, Gé y Chávez (2015) “complementan diciendo que la evaluación del desempeño debe estar de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa y las decisiones relacionadas a su cumplimiento, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa el trabajador”.

Sánchez y Bustamante (2008), “lo relacionan con valor agregado y plantean que las organizaciones necesitan conocer como están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quienes efectivamente agregan valor y cuáles no, estos autores van mucho más allá al plantear que hay que discriminar entre empleados efectivos e inefectivos”.

Sánchez y Calderón (2012), “la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos, se han establecido generaciones de modelos de evaluación hasta el punto de que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación”.

En nuestro previo análisis a la empresa Opus Ingeniería S.A.S podemos evidenciar que se habían llevado a cabo algunos procesos de evaluación y desempeño del personal pero no se ejecutaban de manera correcta esto generando impactos en la alta rotación del personal, desmotivación y falta de calificaciones por departamentos, de igual manera en el inicio de la pandemia y hasta la fecha hemos evidenciado que la empresa no ha vuelto a realizar este tipo de evaluaciones, lo que pretendemos es que la empresa implemente un nuevo proceso de evaluación periódico y permanente que permita resultados estratégicos y concisos.

Marco teórico

El talento humano es la parte fundamental de las organizaciones, en él se desarrolla todo lo relacionado con las actividades internas y externas, los gerentes necesitan dirigir y enfocar este empleado al cumplimiento de sus objetivos basados en trabajo en equipo. Los nuevos mercados crean la necesidad de estar mejorando y preparados para afrontar los cambios en torno al desarrollo de estrategias que el personal esté en constante capacitación.

En las organizaciones que prestan un servicio, basan su constante búsqueda en otorgar la mejor atención a sus clientes, factores que deben tener presente en el desempeño del empleado y todo aquello que genera que desarrolle un óptimo rendimiento en la organización, estos aspectos se enfocan en las condiciones de mejora en la calidad humana del trabajador, impulsando el trabajo en equipo por medio de conocimientos que se adquieren para prestar el mejor servicio.

Por lo que el recurso humano hace que se genere valor a las empresas “Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos, así pues, precisa traer a la memoria, el concepto de administración general, aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este proyecto, que persigue la disciplina y la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Celi, 2013, p. 11).

Plan de mejora

El proceso de plan de mejora para el personal se deriva de una autoevaluación diseñada por la organización que identifica las condiciones a mejorar originadas de las debilidades de los empleados y los procesos.

Suarez y Dávila (2008) para diseñar un plan de mejora continua mencionan tres esferas concéntricas Kaizen, enfocándose en la esfera concéntrica tipo 3: el Kaizen como principio

teórico de metodología y técnica de mejora, el cual su propósito es eliminar el desperdicio (mudas), y así busca la calidad de todo lo relacionado con los procesos a corto plazo.

(Yáñez, 2012) Mencionan las normas internacionales como ISO 9000 referenciándolas como norma mundial para evaluar a la mejora continua, por medio de auditorías, por los cuales se identifican oportunidades al cambio y éxito de las organizaciones, para garantizar la satisfacción de los clientes, la importancia de contar con un ciclo PHVA.

Evaluación de desempeño.

La parte fundamental de medir la productividad de un empleado es revisar sus resultados y efectividad, alineados a los resultados de la organización.

Salgado & Cabal (2011) basan su estudio en de los métodos de desempeño en los empleados en tres clases de conductas que manejan la conducta y los resultados de del individuo en su desempeño, separados de la productividad, describe la relación de las competencias de cada empleado, la conducta y su fiabilidad.

(Sánchez Henríquez, 2012) Es importante para las organizaciones tomar conciencia sobre la importancia de medir el desempeño de los trabajadores a fin de realizar el debido proceso a la hora de tomar medidas con respecto al resultado de las evaluaciones de desempeño y así analizar quienes efectivamente agregan valor y quienes no.

(Chiavenato, 2008) el desempeño mide los resultados dentro de un periodo, el desempeño, las competencias que aportan a un grupo de trabajo y factores críticos, la realimentación del puesto de trabajo es importante más cuando tiene que ver con el desempeño de los funcionarios, estas evaluaciones se hacen con el fin de dar recompensas como salarios, bonos, se toma como realimentación del puesto.

(Chiang Vega, 2015), “La evaluación de desempeño nos permite medir principalmente el cumplimiento de los objetivos de eficiencia, alcanzando las metas con los recursos disponibles de forma eficiente para así identificar hasta qué punto es productivo o no el empleado y que probabilidad tiene de mejorar a futuro su rendimiento”.

(Palaci, 2005) “Plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional”.

(Chiavenato, 2008) “se utilizan métodos con el fin de obtener una evaluación de desempeño optima entre ellos”.

Escalas gráficas: tabla donde evalúa el desempeño con un formulario que contiene los factores a evaluar y los grados de variación.

Elección forzada: evalúa el desempeño por medio de frases las cuales describen aspectos importantes de cada persona.

Investigación de campo: este método es uno de los más completos ya que mide la responsabilidad de las funciones por medio de entrevistas a los gerentes de línea de cada uno de sus subordinados.

Método de incidentes críticos: este es una escala de evaluación cuyo objetivo es medir el desempeño positivo y negativo.

Evaluación 360: este tipo de evaluación tiene en cuenta todo lo que rodea al empleado, los compañeros, los clientes el ambiente interno y externo, con el fin de obtener resultados que lleven a identificar el potencial del empleado, los cuales permiten tener información suficiente para la toma de decisiones con respecto al personal.

(Robles , 2009) la evaluación de desempeño es el resultado de del trabajo y el seguimiento de los directivos de las organizaciones a su personal, en busca de estrategias para mejorar y dar mejor clima laboral para mejorar las competencias del trabajador.

Competencias

(Capuano, 2009, pág. 141) “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

(Alles, 2006) las personas deben ser adecuadas para un puesto de trabajo que exige ciertas responsabilidades y habilidades, que cuente con el talento de desarrollar de manera practica la labor que se le ordene en el puesto de trabajo esto se le llama conocimiento.

(Vega, 2021) La Gestión por Competencia, expresa: “La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones, la nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales”.

Marco legal

Encontramos diferentes tipos de normatividad que involucra la evaluación de desempeño de los empleados, teniendo en cuenta factores importantes como los perfiles, motivación y destrezas entre ellos tenemos:

(C.P., 1991), art. 25) habla sobre el derecho fundamental al trabajo de protección especial del estado, toda persona tiene derecho a un trabajo digno con condiciones justas, es deber del estado garantizar este derecho constitucional.

(Ley 909, 2004, art. 36) objetivos de la capacitación, las destrezas habilidades y competencias de los empleados con el fin de desarrollar su perfil profesional mejorando la prestación del servicio.

(Ley 909, 2004, art. 38) la evaluación de desempeño de los empleados se califica con el fin de tener puntos específicos en la conducta y rendimiento de los empleados, para el cumplimiento de las metas organizacionales.

(Acuerdo 137, 2010) “comisión nacional del servicio civil, por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”.

(Ley 1562, 2012) “por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”, su objetivo principal es el de mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, fomentando la importancia de la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus ocupaciones.

(Ministerio del Trabajo, Resolución 0312 del 13 de 2019), por la cual se define los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

(Decreto 4108, de 2011) “Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo.” Artículo 2 funciones del ministerio del trabajo parágrafo 9 y 10.

(Ley 100, 1993) “Sistema de seguridad social integral”, su objetivo principal es el de garantizar el derecho ineludible de la persona y la comunidad de obtener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, garantizando la la protección de las contingencias que la afecten. Teniendo como componentes fundamentales el sistema de pensiones, salud, riesgos laborales y servicios sociales complementarios.

(Decreto Ley 2663, 1950) “Código sustantivo de trabajo”, su objetivo principal es el de velar por la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y empleados, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

(Corte Constitucional, SC-593, 2014) Por la cual se dictan los requisitos mínimos que el empleador debe cumplir para sancionar válidamente a un trabajador garantizando el debido proceso.

Decreto 760 DE 2005 (marzo 17) por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.

Decreto 1227 DE 2015. por el cual se adiciona una sección al Decreto número 1069 de 2015, Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho, relacionada con el trámite para corregir el componente sexto en el Registro del Estado Civil.

ACUERDO 565 DE 2016 de enero 25 Derogado por el Art. 23 del Acuerdo 6176 de 2018 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, Por el cual se establece el Sistema tipo de

evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba. NSC

Metodología de investigación

Es basada en una metodología de investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, ya que esta nos permite recolectar información sobre el rendimiento de los empleados y el resultado de las evaluaciones de desempeño realizadas hasta el momento, además de medir su impacto sobre la productividad y las acciones tomadas de acuerdo con el bajo rendimiento de estos, con el fin de realizar un adecuado plan de mejora en la evaluación de desempeño del personal de Opus Ingeniería S.A.S.

Etapas

Selección de la población estudio: la población a evaluar será seleccionada de forma aleatoria entre las distintas áreas estructurales de la empresa Opus Ingeniería S.A.S, que cuenta con cuarenta (40) empleados en su totalidad.

Medición del evento: Para la recolección de datos se utilizará los siguientes instrumentos con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del proyecto tanto cuantitativa y cualitativa:

Cuantitativa – Cuestionario: este será un recurso clave para obtener datos estandarizados, generalizados y enfocados en la mejora del proceso de evaluación y desempeño del personal de la empresa Opus Ingeniería S.A.S

Resultados

Mediante una serie de preguntas enfocadas conocer un poco al empleado, el tiempo en la empresa y sus expectativas, al igual si se encuentra motivado, para obtener información necesaria de los empleados de Opus Ingeniería S.A.S, con el fin de analizar sus respuestas y formular las recomendaciones al caso en estudio.

Según los resultados de la investigación la motivación del personal de Opus Ingeniería S.A.S, se debe a los factores internos de la persona, como la satisfacción de sentirse parte importante de la empresa, además de sentirse que la empresa se interesa por su bienestar personal, laboral y familiar.

Con un potencial de recurso humano que se comprometen con la compañía demostrado en el tiempo que llevan laborando, forjando un lazo de familiaridad y entrega por la empresa.

Se puede notar que en Opus Ingeniería en los procesos de evaluación se presentan alguna falencia con porcentajes bajos pero que se deben tener en cuenta el acompañamiento de los jefes inmediatos en sus actividades de los cargos es fundamental pues algunos empleados no cuentan con el acompañamiento necesario.

Queriendo decir que es necesario un análisis más a fondo del proceso de evaluación y desempeño de Opus Ingeniería, debido al retrasar estos procesos a la hora de la pandemia mundial del COVID-19, al igual los merados son cambiantes y las tecnologías avanzan por lo que se debe adecuar estos procesos de evaluación a la actualidad.

Esta encuesta se llevó a cabo a 40 empleados de distintos cargos en la compañía Opus Ingeniería S.A.S

1. ¿en qué rango de edad se encuentra?

17 empleados están en una edad promedio entre 30 y 40 años, 21 empleados están en una edad promedio entre 20 y 30 años, 2 empleados se encuentran en el rango de 40 a 60 años. Esto genera, que el recurso humano tenga una mejor adaptabilidad para desempeñarse en los cargos, pero es importante tener experiencia en los mismos, así la empresa deberá mejorar las estrategias que lleven a unir la experiencia con la juventud.

2. ¿nivel educativo?

Con un nivel de estudios profesionales de un 45 % de los encuestados, 27.5 % tecnólogos, por lo que se cuenta con un nivel de profesionalismo alto lo cual permite a la compañía tener una amplia experiencia en los cargos que se desempeñan.

3. ¿en qué área desempeña su labor?

El 28 % cuentan con cargos en recursos humanos, el 20% contabilidad, 15 % en la parte administrativa, las labores a desempeñar las hacen en la parte administrativa como operativa de la compañía teniendo gran variedad de cargos evaluados, lo que logra tener una amplia información de los cargos.

4. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

El 50% de los empleados son personas que llevan un rango de tres años laborando en la compañía Opus ingeniería, es un personal que está empezando a ejercer funciones en su cargo con una mínima experiencia, lo cual lleva muy poco siendo evaluadas por la pandemia, ya que se detuvo su proceso de evaluación, esto permite que no se lleve un correcto seguimiento a sus tareas; el 20% contestó que lleva entre 3 a 6 años con un poco más de experiencia que cuentan con más conocimiento del cargo y sus funciones; el 30 % llevan más de 9 años en los cargos,

logrando una experiencia amplia en las funciones a desempeñar, sin embargo, si no se lleva una correcta evaluación de su desempeño se tiene el riesgo de realizar sus tareas de manera remota.

5. ¿conoce la misión, visión, política y valores de la empresa?

Un 80% de los encuestados manifestaron tener el conocimiento de la estructura organizacional de Opus Ingeniería, el 15% restante manifestó que no cuentan con el conocimiento de esta estructura, lo que hace que no enfoquen sus actividades con los lineamientos de la organización.

6. ¿conoce el reglamento interno de la empresa?

El 85% de los empleados contestaron que tiene conocimiento del reglamento interno de la compañía, favoreciendo esto a la misma toda vez que saben los compromisos que tienen y los derechos con los que cuentan, el 15% restantes manifestaron no conocer el reglamento interno, situación que preocupa a la hora de ser evaluados.

7. ¿respecto a la inducción brindada para desempeñar el cargo que hoy en día tiene, considera que fue suficiente?

Un 77% de los empleados consideraron que fue suficiente la inducción recibida en los procesos de los cargos lo que hace que se desempeñen con efectividad en los mismos y a la hora de ser evaluados no tengan problema alguno; el 22.5% contestaron que no fue suficiente esto hace que las labores desempeñadas no estén de acuerdo con los protocolos de evaluación lo que genera errores en la productividad.

8. ¿respecto al entrenamiento y acompañamiento de su jefe inmediato, lo considera adecuado?

El 82.5% de los empleados contestaron si, ha sido oportuno el acompañamiento del jefe inmediato; el 17.5% manifestaron que no es adecuado el acompañamiento del jefe inmediato, cifra que preocupa a la hora de la toma de decisiones en los diferentes procesos.

9. ¿conoce el perfil de su puesto?

El 92.5% manifestaron conocer el perfil para ocupar los cargos que en la actualidad desempeñan, lo que hace que sea efectivo el rendimiento de las actividades; el 7.5% desconocen el perfil del cargo que ocupan, generando así, su desempeño sea de forma errónea ya que en su evaluación de desempeño no obtendrán excelentes resultados.

10. ¿está de acuerdo con las actividades que desarrolla?

El 10% de los encuestados manifestaron no estar de acuerdo lo que genera en Opus Ingeniería S.A, posibles pérdidas en el rendimiento de las actividades y atrasos en los proyectos; el 90% manifestó estar de acuerdo con las actividades que desempeñan.

11. ¿Identifica fallas o errores en su trabajo y busca la manera de mejorar?

El 90% en el proceso de sus de sus labores identifican errores y posibles soluciones sin generar traumatismos, cumpliendo con el ciclo PHVA; el 10% restante no hace, mostrando ser permisivos en sus actividades y no tener pertenencia por la organización.

12. ¿Planea con anterioridad las actividades diarias?

Un 90% realiza una planeación de las actividades diarias, esto en busca de estrategias para optimizar las actividades, siendo un punto clave en los procesos de evaluación del desempeño de los empleados; el 10% no cuenta con una planeación anticipada, generando que sus actividades no tengan un proceso de mejora.

13. ¿considera que los procesos de evaluación realizados por la empresa son adecuados?

La mayoría de los empleados contestaron que sí, el restante 27.5% no lo consideran, pues no ven en él un aporte importante en la empresa y sus funciones.

14. ¿considera que es importante que se realicen las evaluaciones de desempeño?

El 92% de los empleados ven la importancia en la evaluación de desempeño para cumplir con sus funciones; el 7.5% restante no lo consideran, para Opus es importante trabajar con este porcentaje de empleados para mejorar sus procesos de evaluación.

15. ¿se siente motivado después de ser evaluado?

un porcentaje Alto con un 85% se sienten motivados a la hora de ser evaluados, lo que genera confianza a la organización y en os proceso de evaluación; parte contraria sucede con el 15% restante, que no ven la motivación al ser evaluados, lo cual lleva a que la compañía se enfoque en por qué no se encuentran con motivación

Plan de acción

De acuerdo con la investigación realizada a la empresa Opus Ingeniería, empresa dedicada a la construcción de obras civiles y mantenimientos locativos se puede evidenciar que los empleados consideran que el proceso de evaluación de desempeño no se lleva a cabo de manera adecuada, no hay retroalimentación en las labores para poder identificar ni fortalezas ni debilidades; dentro de nuestro esquema de plan de acción consideramos que se puede implementar un nuevo mecanismo en la compañía que permita medir periódicamente la evaluación de desempeño obteniendo resultados certeros.

Como primer paso consideramos la necesidad de implementar nuevas tecnologías es decir que esta evaluación se pueda realizar de manera electrónica y poder ir realizando retroalimentaciones en esta misma plataforma y que se esté evaluando por el jefe inmediato de cada cargo, es decir cada 2 meses realizar evaluación por resultados, para este fin es indispensable brindar a las personas capacitación de 2 horas semanales en temas relacionados con la labor o cargo que desempeña teniendo en cuenta los costos en los cuales se puede incurrir debemos tener en cuenta la ley 50 de 1991 donde establece que por ley cada empresa que tenga más de 50 empleados y que su jornada laboral sea de 48 de horas tiene a obligación de brindar capacitaciones de libre albedrío a sus empleados y en este caso los líderes de las capacitaciones serían los jefes de cada área; y para la implementación de la plataforma contamos con tecnologías gratuitas que al final del ejercicio nos permite ponderar y realizar una estadística de manera gratuita.

Plan de mejora

Toda vez que se llevó un análisis de la investigación, es necesario realizar el plan de mejora en los procesos de evaluación y capacitación de desempeño del personal de Opus ingeniería S.A.S, con el fin de optimizar la productividad de esta, enfocados en el recurso humano.

Es de gran importancia llevara a cabo para el personal un mejor plan que otorgue al personal un clima organizacional eficiente y efectivo, esto generando motivación en cada cargo ejecutado, por parte del personal, liderado por recursos humanos de la compañía Opus ingeniería S.A.S, uno de los pilares fundamentales es el desarrollo de competencias a través de capacitaciones en los puestos de trabajo.

Tabla 1

Plan de Mejora Opus Ingeniería S.A.S

Debilidades	Acción de mejora	Responsables	Medición
Algunos empleados no conocen el perfil de su cargo	Capacitación y actualización de los perfiles de cada cargo en la empresa	Recurso humano	mensual
La inducción del cargo o puesto no es suficiente	El jefe directo de cada grupo deberá realizar una realimentación de los puestos de trabajo	Jefe directo de cada área	mensual
Falta de motivación	Fomentar la comunicación de forma horizontal y vertical con cada empleado, asignar puestos según competencias.	Gerente	mensual
Falta de planeación	Realizar mesas de trabajo con las	Todo el personal	diario

Métodos de evaluación no se ajustan	áreas para implementar el ciclo PHVA Actualizar el mecanismo de evaluación por competencias y cargos	Grupo recursos humanos	mensual
-------------------------------------	---	------------------------	---------

Referente a la evaluación de desempeño:

- Conocimiento de los procesos y procedimientos de los puestos de trabajo del que involucren el 100% personal.
- Acompañamiento permanente de los líderes y jefes directos de cada empleado, en el desarrollo de sus funciones.
- Conformación de un grupo interdisciplinar en cabeza del gerente que realice seguimiento al cumplimiento del proceso de cada cargo dando inicio en los filtros realizados durante la incorporación de nuevo personal.

Referente a la inducción:

- Actualizar por parte del grupo de capacitadores de la empresa Opus Ingeniería los tipos de inducción al personal de acuerdo con sus competencias y cargos.
- Evaluar de manera trimestral las competencias de cada empleado y realizar plan de mejora si se necesita.

Conclusiones

En la presente actividad podemos concluir la realización de los antecedentes y justificación del proyecto propuesto en relación con impulsar y vigilar las políticas de reclutamiento garantizando el personal óptimo para el desempeño de cada cargo, logrando el mejoramiento del ambiente laboral principalmente del área operativa de la empresa OPUS INGENIERÍA S.A.S. dando así la importancia que tiene el área de talento humano en cualquier organización, siendo esta la base para cumplir con el objetivo de las organizaciones y mejorando en ámbitos de productividad y competitividad.

De esta manera se generó el análisis de las consecuencias y malas prácticas del proceso de evaluación y desempeños del talento humano para la empresa OPUS INGENIERÍA S.A.S., concluyendo que la evaluación de desempeño es un elemento de vital importancia en cualquier organización, porque ayuda a mejorar las actividades de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr los objetivos empresariales, y poder tomar decisiones preventivas.

Después de realizado el proceso de construcción del presente trabajo, se puede establecer la importancia del enfoque de las competencias en la construcción de los diferentes perfiles de cargos; los cuales obedecen a un análisis y resultados, que conllevan a comprender como las personas movilizan sus motivaciones personales, experiencias previas y capacidades de comprensión, aplicación y aprehensión del conocimiento para adaptarse y sobrevivir en un contexto laboral de altos niveles de exigencia por efecto de competitividad, la globalización y la demanda en su entorno.

Con base en la práctica metodológica, se desarrolló por medio de un cronograma de actividades que demostró el nivel de desempeño entre áreas que componen la empresa con relación a los tiempos acordados de corto, mediano y largo plazo.

Para finalizar, los resultados obtenidos ayudaron a determinar que la herramienta metodológica de la evaluación de 360°, es una pieza fundamental para poder generar el proceso mejoramiento dentro de cualquier empresa y en todas las áreas, porque ayuda agrupar cada área en segmentos y en comparaciones con el fin de generar posibles conflictos que se puedan presentar.

Recomendaciones

Con el fin de obtener mejores resultados en los procesos de evaluación y desempeño es recomendable realizar un estudio más detallado en cada una de las dependencias por medio de un grupo de auditores.

La motivación del recurso humano es de suma importancia, se debe otorgar incentivos suficientes tanto económicos como reconocimientos por su labor, elevando el clima organizacional de la compañía.

Contar con un ciclo PHVA, en los procesos de evaluación de forma semestral que lleva a encontrar posibles afectaciones en estos que conlleven a cometer errores en los puestos de trabajo.

Para reconocer la importancia y competencia de un colaborador de la empresa, es importante tener en cuenta determinar su capacidad, en su medida de lo que es capaz de hacer en contextos y exigencias nuevas, y no lo que siempre hacer frente a cualquier situación.

Contar con estudios de causas y efectos en los procesos para el mejoramiento de estos y no afectar la productividad de la empresa, esto por parte del equipo de recursos humanos.

Referencias

Alles, M. (2006). seleccion por competencias . <iframe frameborder="0" scrolling="no"

style="border:0px"

src="https://books.google.es/books?id=Vsmq568qZ7sC&lpg=PA19&ots=f9r_jKb-

ZJ&dq=competencias%20&lr&hl=es&pg=PA6&output=embed" width=500

height=500></iframe>

Alles, M. (2006). seleccion por competencias . <iframe frameborder="0" scrolling="no"

style="border:0px"

src="https://books.google.es/books?id=Vsmq568qZ7sC&lpg=PA19&ots=f9r_jKb-

ZJ&dq=competencias%20&lr&hl=es&pg=PA6&output=embed" width=500

height=500></iframe>

Alvarado, A. y Hernández González, G. (2011). Modelo para establecer la influencia de la responsabilidad social empresarial en el desempeño de los empleados de hoteles. Teorías y praxis. 9-19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145108002>

Alvarado-Herrera, A., & Hernande. (s.f.).

Chiang Vega, M. M. (2015). Análisis de satisfacción y desempeño laboral en empleados públicos de la Alcaldía de Talcahuano. En M. M. Chiang Vega, Análisis de satisfacción y desempeño laboral en empleados públicos de la Alcaldía de Talcahuano (págs. 159-165). <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Evaluacion de desempeño: Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Evaluacion de desempeño: Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf

Capuano, A. (2009). evaluación de desempeño. desempeño por competencias:

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Capuano, A. (2009). evaluación de desempeño. desempeño por competencias:

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Mendez, J. (2015).Rangel, S. (2006). La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones. Chia, Colombia: Universidad de la Sabana.

<https://core.ac.uk/download/pdf/47068499.pdf>

Miguel-Davila, m. f.-b.-A. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>

Miguel-Davila, m. f.-b.-A. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>

Robles , P. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650038974&Signature=gBsYzejsF5V7cMMF6pypWnl->

MGtyccy5e5laJ9jsB8OWdqwgdehOMYapSO5Sd1KqsEN7pV~veZ~Q4eDMZix9fSF44

VBUhe-2n2Zi9mPTcwrlRjgOfJkPMH6Zq8jPGTppqGeGMr~oZGaa9S5UG3u7

Sánchez Henríquez, Jorge, & Alvear Vega, Sandra. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y administración*, 66(1), 00001. Epub 11 de octubre de 2021. <https://doi.org/10.22201/fca.2448>

8410e.2021.1966

Sánchez Henríquez, J. &. (2012). Pensamiento & Gestión. En J. &. Sánchez Henríquez, Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión* (págs. 54-82). Retrieved.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-

[62762012000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es)

Yáñez, J. Y. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la.

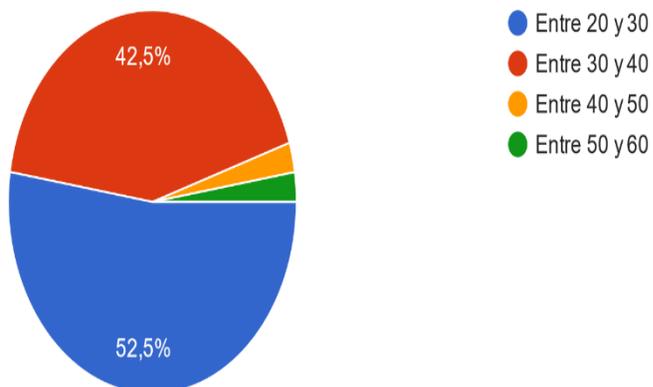
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/volIII-n9/art7.pdf>

Anexos

Figura 1.*Edad.*

Edad

40 respuestas

**Figura 2.***Nivel educativo.*

Nivel educativo

40 respuestas

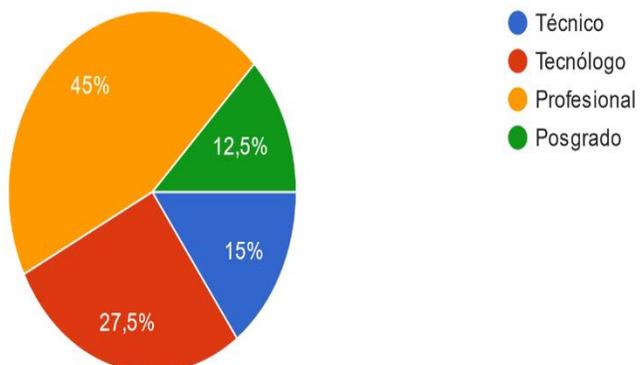
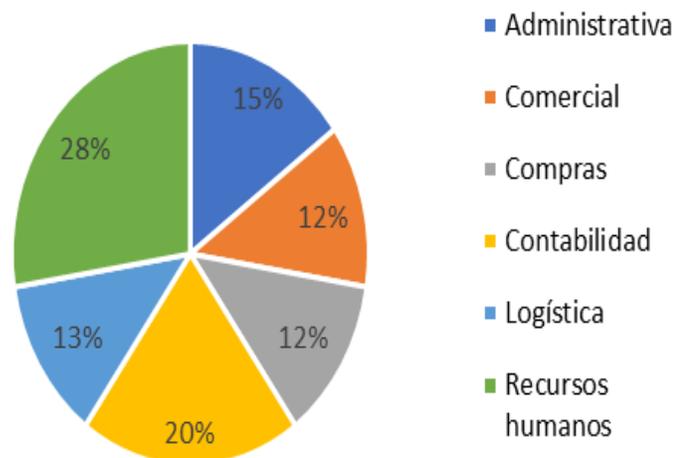


Figura 3.

¿En qué área desempeña su labor?

¿En que área desempeña su labor?

**Figura 4.**

¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

40 respuestas

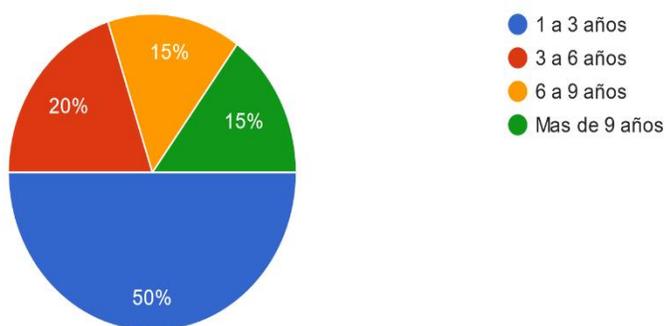
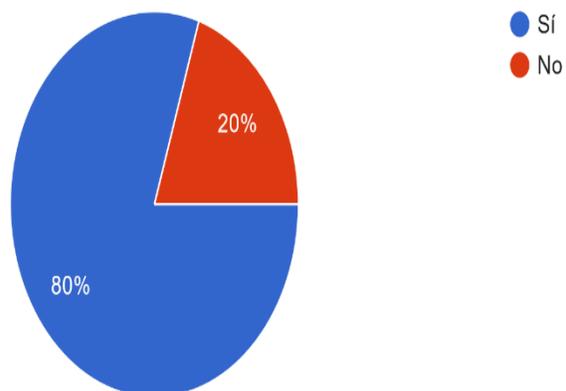


Figura 5.

¿Conoce la misión, visión, política y valores de la empresa?

¿Conoce la misión, visión, política y valores de la empresa?

40 respuestas

**Figura 6.**

¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

¿Conoce el reglamento interno de la empresa?

40 respuestas

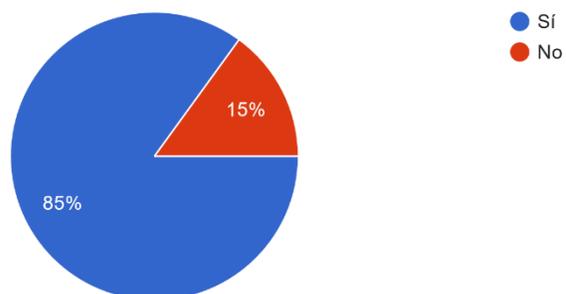
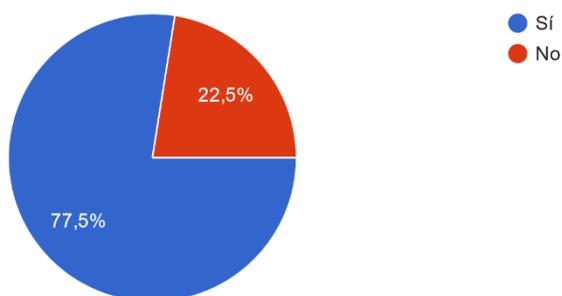


Figura 7.

¿Respecto a la inducción brindada para desempeñar el cargo que hoy día tiene, considera que fue suficiente?

¿Respecto a la inducción brindada para desempeñar el cargo que hoy día tiene, considera que fue suficiente?

40 respuestas

**Figura 8.**

¿Respecto al entrenamiento y acompañamiento de su jefe inmediato, lo considera adecuado?

¿Respecto al entrenamiento y acompañamiento de su jefe inmediato, lo considera adecuado?

40 respuestas

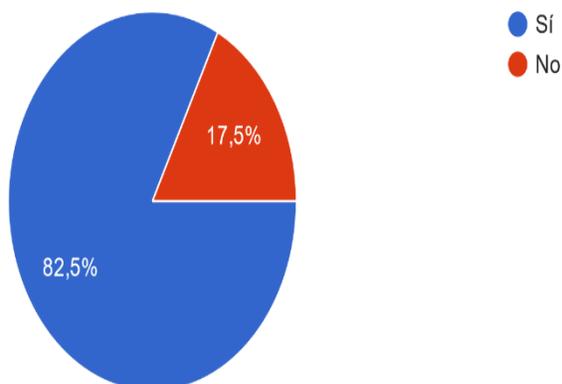
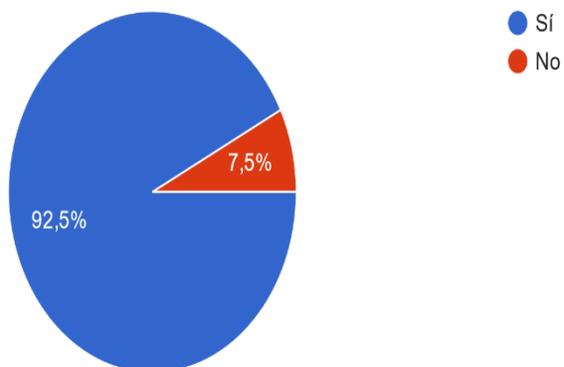


Figura 9.

¿Conoce el perfil de su puesto?

¿Conoce el perfil de su puesto?

40 respuestas

**Figura 10.**

¿Está de acuerdo con las actividades que desarrolla?

¿Esta de acuerdo con las actividades que desarrolla?

40 respuestas

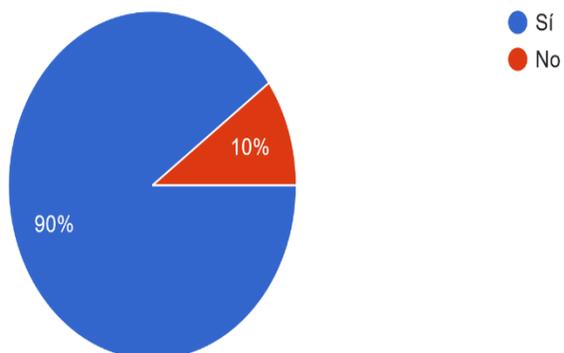
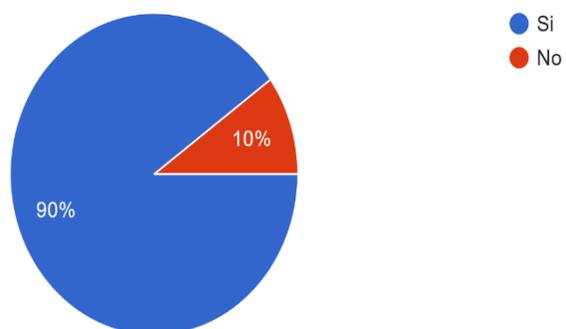


Figura 11.

¿Identifica fallas o errores en su trabajo y busca la manera de mejorar?

¿Identifica fallas o errores en su trabajo y busca la manera de mejorar?

40 respuestas

**Figura 12.**

¿Planea con anterioridad las actividades diarias?

¿Planea con anterioridad las actividades diarias?

40 respuestas

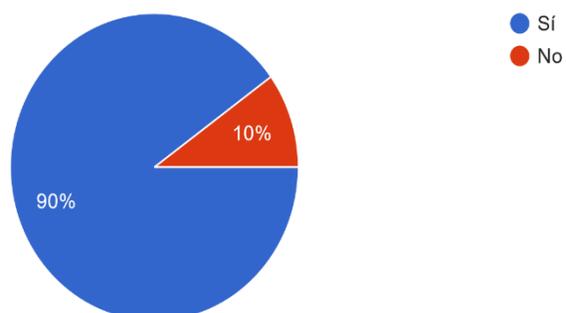
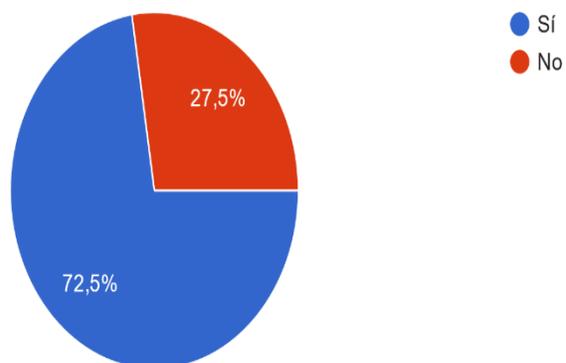


Figura 13.

¿Considera que los procesos de evaluación realizados por la empresa son adecuados?

¿Considera que los procesos de evaluación realizados por la empresa son adecuado?

40 respuestas

**Figura 14.**

¿Considera que es importante que se realice las evaluaciones de desempeño?

¿Considera que es importante que se realicen las evaluaciones de desempeño?

40 respuestas

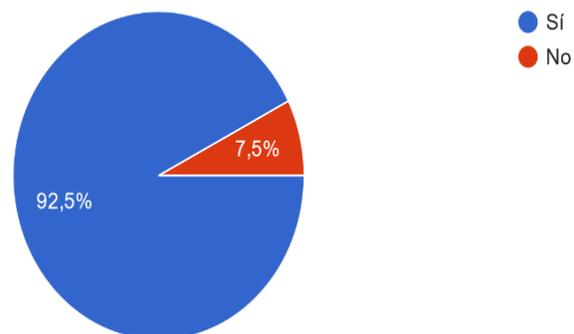


Figura 15.

¿Se siente motivado después de ser evaluado?

¿Se siente motivado después de ser evaluado?

40 respuestas

