

Evaluación y asignación del plan de mejoramiento para el proceso del desempeño laboral e identificación de posibles causas por las cuales no se aplica correctamente el proceso en los funcionarios del Cttaoa.

Luisa Fernanda Vera Chica

Camilo Andrés Narvaez Hoyos

Stefany Romaña Jaramillo

Jenny Jakeline Calderón Valbuena

Yeniffer Tatiana Diaz Avendaño

Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Escuela de ciencias administrativas, contables económicas y de negocios.

Administración de empresas.

2022

**Evaluación y asignación del plan de mejoramiento para el proceso del desempeño
laboral e identificación de posibles causas por las cuales no se aplica correctamente el
proceso en los funcionarios Cttaoa.**

Luisa Fernanda Vera Chica

Camilo Andrés Narvaez Hoyos

Stefany Romaña Jaramillo

Jenny Jakeline Calderón Valbuena

Yeniffer Tatiana Diaz Avendaño

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Yesica Lorena Estrada

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia.

Escuela de ciencias administrativas, contables económicas y de negocios.

Administración de empresas.

2022

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a agradecer de primera mano a Dios, por guiarnos en el camino y darnos las fuerzas necesarias para estar cerca de graduarnos como profesionales, a cada miembro de nuestra familia por apoyarnos en el proceso de estudio de la carrera universitaria, a todas aquellas personas que nos ayudaron y aportaron su grano de arena para acompañarnos en esta etapa de formación profesional y humana.

Agradecimientos

El agradecimiento es a la universidad nacional abierta y a distancia por ser una universidad que nos permitió formarnos desde la distancia aportándonos el conocimiento necesario para ser lo que hoy nos convertimos.

Agradecemos a cada tutor y compañero que permitió que nos enriqueciéramos de conocimiento.

Resumen

El presente trabajo de grado es requisito para optar al título de administrador de empresas de la universidad nacional abierta y a distancia, y se denomina evaluación y asignación del plan de mejoramiento para el proceso del desempeño laboral e identificación de posibles causas por las cuales no se aplica correctamente el proceso en los funcionarios del complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño.

Este trabajo hace referencia a la necesidad de verificar y analizar las razones por las cuales los funcionarios del complejo no tienen una correcta apropiación del proceso de evaluación de desempeño, y presentar algunas recomendaciones que permitan que los funcionarios conozcan adecuadamente la información relacionada con el proceso, no solo en temas de cumplimiento de plazos, sino también los derechos, deberes y obligaciones que tiene cada una de las partes involucradas, con el fin de lograr una mejor ejecución y evitar procesos disciplinarios. Así mismo, con base en los resultados obtenidos, plantear estrategias que permitan mejorar el rendimiento dentro de la organización. Es por esto que se busca utilizar una herramienta que enriquezca el proceso de evaluación del desempeño, la cual sirva de apoyo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Palabras clave: evaluación de desempeño, funcionario público, competencias evaluador, evaluado.

Abstract

This degree work is required to qualify for the degree of business administrator of the national open and distance university and is called evaluation and assignment of the improvement plan for the process of evaluating job performance and identification of possible causes for which the evaluation process is not applied correctly in the officials of the technological, tourist and agroindustrial complex of western antioquia. This work refers to the need to verify and analyze the reasons why the officials of the complex do not have a correct appropriation of the performance evaluation process and present some recommendations that allow the officials to adequately know the information related to the process. not only in terms of meeting deadlines, but also the rights, duties and obligations of each of the parties involved, in order to achieve better execution and avoid disciplinary processes. Likewise, based on the results obtained, propose strategies to improve performance within the organization. Therefore, we seek to use a tool that enriches the performance evaluation process, which serves as support in meeting organizational goals.

Keywords: performance evaluation, public official, competences, evaluator, evaluated.

Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	8
Antecedentes	9
Planteamiento del problema	10
Justificación.....	11
Objetivos	12
Marco teórico	13
Marco legal.....	14
Metodología.	16
Resultados	18
Conclusiones	21
Bibliografía	23

Introducción

La evaluación de desempeño es un instrumento para evaluar el rendimiento o desempeño del talento humano de la organización, pues con la aplicación de esta logramos hacer que el trabajador sepa que su motivación y las acciones que cumple con el desarrollo diario de sus actividades son necesarias para alcanzar los objetivos empresariales, entre otros aspectos.

Uno de los objetivos de este trabajo es identificar algunas de las falencias principales que en el proceso de evaluación de desempeño y hacen que su ejecución no sea la correcta, así mismo, se pretende buscar soluciones y estrategias que ayuden a mejorar estos aspectos negativos y puedan ser presentadas al complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño. Se espera que dichas propuestas sean adoptadas por los trabajadores, de tal manera que identifiquen las competencias organizacionales necesarias, así como las competencias específicas de cada puesto de trabajo permitiendo lograr los resultados medibles en los objetivos estratégicos y poder brindar la retroalimentación, respeto y colaboración.

Antecedentes

El grupo de gestión del talento humano además de realizar procedimientos de planificación, reclutamiento, selección e inducción de personal adecuados deben, así mismo, velar por que se cumpla adecuadamente el proceso de evaluación del desempeño laboral de manera periódica, según como lo establece la normatividad vigente, a todos los funcionarios vinculados a la entidad a través de carrera administrativa.

En cuanto a la administración de los recursos humanos, uno de los más importantes y que impactan en el producto o servicio entregado al cliente, son las personas encargadas de estas actividades. Es, por tanto, que se hace necesario no solo determinar sus roles y responsabilidades en los procesos a los que cada uno pertenece y aporta sus conocimientos y capacidades, si no que se debe analizar en contexto como debe ser el desarrollo de las actividades y que herramientas se requieren para la eficiencia en los procesos.

Planteamiento del problema

Falta de apropiación del proceso de evaluación de desempeño laboral de los funcionarios del complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño.

El servicio nacional de aprendizaje está compuesto por 16 regionales, donde a su vez la regional Antioquia cuenta con 16 centro de formación, dentro de los cuales se encuentra el complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño - Cttaoa, donde se evidencia falta de apropiación por parte de los funcionarios del proceso de evaluación de desempeño laboral, sus derechos y obligaciones para llevar a cabo el debido proceso y garantizar cumplimiento normativo para todos los actores.

El acuerdo 6176 del 2018 en su página 1 establece que la evaluación del desempeño laboral es “una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional.” Esta herramienta debe ser aplicada a todos los funcionarios que se encuentren vinculados mediante carrera administrativa en las entidades públicas, según lo indicado por la ley 909 de 2004 en el título I artículo 3. Así las cosas, es deber de cada entidad la correcta divulgación de las diferentes fases, etapas y plazos a cumplir para garantizar la correcta aplicación de las normas citadas.

Dicho lo anterior, nos concentraremos en analizar las posibles razones por las cuales los funcionarios del Cttaoa no tienen una correcta apropiación de la normatividad vigente que contemple todas las fases, etapas, plazos, derechos, obligaciones y usos de dicha calificación.

Justificación

En el servicios nacional de aprendizaje sede Santa fe de Antioquia, Cttaoa (complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño) es una entidad del estado y al serlo debe cumplir con lo establecido en la ley 909 de 2004 en lo que se refiere a aplicar procesos de evaluación del desempeño a sus funcionarios. Es así, que considerando que no cuenta con un sistema propio de evaluación debe implementar el establecido en el acuerdo de la comisión nacional del servicio civil N°-20181000006176 del 2018 el cual debe ser aplicado a los funcionarios vinculados por medio de carrera administrativa.

Esta evaluación es aplicada en todas las instituciones del estado, ésta es creada con el objetivo de evaluar, y estimar de forma pertinente y permanente los conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades y rendimiento del funcionario, para así lograr que los empleados cumplan a cabalidades con los requerimientos de la organización en fin de satisfacer las necesidades del puesto asignado cumpliendo y mejorando las posibles deficiencias de manera oportuna.

A partir de lo anterior buscamos identificar las posibles causas por que los funcionarios de la entidad no cumplen con la aplicación correcta de la evaluación de desempeño, en el entendido de que cada uno de los actores que integran el proceso deben conocer sus fases, plazos y requerimientos, además de que tiene responsabilidades que cumplir; así mismo, determinar de qué manera se puede intervenir para mejorar el proceso al interior del centro de formación y conocer los puntos específicos que necesitan optimizar.

Objetivos

General

Identificar y evaluar el proceso de evaluación del desempeño laboral en los funcionarios del complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño, de tal manera que permita a los responsables llevar a cabo en forma objetiva y homogénea las etapas de dicho proceso con la calidad y eficiencia que este requiere.

Específicos

Presentar aspectos necesarios para mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el Cttaoa.

Establecer compromisos con los colaboradores evaluados para realizar acciones de mejora y hacerle el respectivo seguimiento.

Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores en materia de evaluación del desempeño laboral.

Marco teórico

La evaluación de desempeño es un método, y un medio para obtener datos e información que se registran, procesan y canalizan para mejorar el desempeño humano de las personas que laboran en las organizaciones, y a través de estas podemos beneficiar positivamente a las compañías mediante un cambio cuando este lo amerite.

Según (Chiavenato, 2001) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona.

La evaluación de desempeño es la encargada de medir las conductas y características que presenta un trabajador en una organización, brindando una serie de beneficios que ayudan a mejorar los procesos y la calidad de los procedimientos que se realizan en una empresa.

La finalidad de la evaluación de desempeño es orientar la participación que tiene un trabajador en los procesos que cumple en una empresa, para así corregir los métodos y de esta manera generar una guía en el proceso buscando perfeccionar las competencias laborales. Es un espacio en el cual se puede fortalecer y estimular la comunicación creando un vínculo laboral de acercamiento entre las directivas y los empleados, quienes a la vez se ven beneficiados, ya que la evaluación de desempeño no solo busca medir el trabajo, sino también puede dar incentivos a las personas que merecen recibirlos por su buen rendimiento laboral, y las organizaciones detectan los colaboradores que se destacan por su efectividad.

Marco legal

En lo que se refiere a normatividad la ley 909 de 2004 le da la importancia necesaria a la evaluación del desempeño laboral considerándola como una pieza importante de la administración de los recursos humanos.

Esta creada con la necesidad de que los servidores públicos puedan ser analizados desde el papel que desempeñan en cada uno de los cargos y del aporte al cumplimiento de las actividades propias del mismo en ejecución del cumplimiento de lo que requiere tener un puesto de trabajo en pro del cumplimiento del estado.

La norma es clara e indica que se debe hacer uso del instrumento de evaluación y que según el artículo 39 de la ley 909 de 2004 quien o quienes incumplan esta ley serán sancionados disciplinariamente.

Por su parte el acuerdo 565 de 2016 donde se establece el tipo de evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos de carrera administrativa y su periodo de prueba teniendo en cuenta sus generalidades, participantes y responsables de la evaluación, el instrumento, su periodo de evaluación (anual o semestral) así como la notificación de la realización de esta a sus empleados.

Actualmente el acuerdo de la comisión nacional del servicio civil N°-20181000006176 del 2018 es el que se encuentra vigente, este deroga el acuerdo 565 de 2016, y establece en su artículo primero página 1 finalidad de la evaluación de desempeño: es una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño

institucional. Los cambios más significativos se dan en la periodicidad de los seguimientos, en la escalada de valoración y en la implementación de la herramienta virtual en la cual se debe hacer el registro de todo el proceso por parte de los evaluadores. Del mismo modo contiene un anexo técnico que ayuda a comprender mejor los conceptos e implementar el sistema de evaluación de desempeño de una manera más adecuada.

Metodología.

Durante el desarrollo y estudio que hemos venido realizando con el grupo colaborativo al complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño con respecto a la falta de apropiación del sistema tipo evaluación de desempeño laboral, ha validado algunas opciones de investigación para poder identificar los principales motivos característicos o pensamientos que tienen los empleados de esta planta institucional, la cual los está encaminando a identificar las razones por las cuales no se le da la importancia que tiene dicha herramienta, que como ya se ha mencionado en puntos anteriores, es un instrumento que sirve tanto para la empresa como para los colaboradores, pues ahí el empleado puede ver el reflejo y resultado de su trabajo, si lo está haciendo bien, que se tiene por mejorar, pues el mundo va avanzando con mucha agilidad y hay que ir siempre adelante.

Qué área de la institución los vigila.

Verificar el manual de funciones que tiene asignado cada trabajador.

Las herramientas de trabajo que cada uno tiene, tanto físicas como digitales.

Cronograma laboral, verificar las jornadas, si el trabajo es desde casa o en sede.

Procesos de inducción y reinducción.

Se propone primero que todo analizar los anteriores puntos desde el punto de vista de una población de 20 empleados mediante una encuesta, para tener una idea más clara del por qué los empleados no tiene una correcta apropiación del sistema o en definitiva no aplican la evaluación de desempeño, inicialmente investigar qué área los vigila o el responsable de las actividades que tiene cada trabajador, pues en este primer punto es en quien iría la mayor responsabilidad, partiendo del hecho que cada empresa debe tener un área encargada de vigilar que cumplan con

su manual de funciones, por otro lado se debe verificar el entorno laboral las herramientas con las que cada uno cuenta, si tienen muchas actividades laborales que les exijan darle prioridad, lo que lleva como consecuencia que dejen a un lado la autoevaluación de cómo se desempeñan laboralmente, lo que al final sería lo más importante pues de esto depende su desarrollo y comodidad laboral en la organización; del mismo modo es fundamental analizar el proceso de inducción y reinducción, ya que es aquí donde se debe entregar la información correspondiente al proceso que se debe llevar a cabo para la evaluación del desempeño, los conceptos, periodicidad e importancia, si esta información no se da de manera clara y resaltando las obligaciones que cada uno de los responsables tiene no se podrá garantizar que el proceso se cumple de manera adecuada.

Resultados

Interpretación de la encuesta realizada a 20 empleados del complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño.

En la pregunta 1 un 75% de la población encuestada tiene clara sus responsabilidades en la ejecución de su trabajo, lo que significaría que esta población sabe que será evaluado en su desempeño laboral mientras que el 20% no tiene claras sus responsabilidades y un 5% las ignora.

En la pregunta 2 un 55% de la población identifica como eficaz el proceso de inducción y reinducción, mientras que 45% afirma que no se brinda la información necesaria para la ejecución de las actividades propias del cargo.

En la pregunta 3 el 60 % de la población encuestada sabe que su permanecía en la empresa está dada por los resultados de su evaluación de desempeño mientras que el 40% no lo sabían.

En la pregunta 4 la evaluación del desempeño laboral es considerada como mero requisito para el 45% de los encuestados, mientras que es importante para un 50% de los encuestados, un 5% de ellos cree que tal vez es importante.

En la pregunta 5 los encuestados en su mayoría saben la frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño laboral 70% solo el 30% no tiene claro la prioridad de esta.

En la pregunta 6 el 70% de los encuestados opina que no tiene incentivos por aprobar la evaluación del desempeño laboral mientras que un 20% dicen si tenerlos y un 10% dice que tal vez.

En la pregunta 7 la mitad de los empleados 50% considera que tiene acceso a los resultados de la evaluación del desempeño laboral mientras que el otro 50% no lo considera que tiene acceso a estos.

Una vez realizada la investigación y analizada la información se puede determinar que la falta de apropiación del proceso de evaluación del desempeño laboral dentro del complejo tecnológico, turístico y agroindustrial del occidente antioqueño se da por las siguientes razones:

Si bien dentro del programa de inducción y reinducción que se realiza de manera semestral, está contemplado el tema del proceso de evaluación del desempeño, el tiempo dedicado no es el suficiente para entregar toda la información de este, el enfoque es solo en el cumplimiento de los plazos, fechas límites de entrega de información y aspectos generales de las fases a desarrollar, sin embargo, es necesario también resaltar las responsabilidades, obligaciones que tienen cada una de las partes.

Desde la coordinación nacional del sistema se programan otros espacios de apoyo para el proceso, sin embargo, al ser espacios virtuales, masivos y de corto tiempo, la información entregada es específica de la fase que se esté surtiendo en el momento de la programación, por lo tanto, no se logra enfatizar en la importancia que tiene el proceso para la permanencia del funcionario dentro de la entidad y el aporte que esta pueda dar al logro de las metas organizacionales.

Los funcionarios si bien conocen el proceso, las fuentes de la información y algunos de los riesgos que implica ejecutar de manera inadecuada el sistema de evaluación, al notar que de manera generalizada el proceso no es reconocido como algo de gran impacto, ellos mismo no interiorizan la información y no gestionan de manera autónoma la apropiación de esta, marcándolo como un proceso de importancia baja y de atención solo en algunas fechas más no de manera permanente. Aspecto que hace que se convierta en un proceso simplemente para cumplir con una normatividad existente, pero sin una razón aparente.

Conclusiones

De todo lo anterior se deduce que la evaluación de desempeño es una de las herramientas esenciales para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano dentro de una organización cumpliendo con un objetivo, dentro de ellos tenemos: conocer los aportes o contribuciones del empleado a la empresa, podemos resaltar que esta se realiza para establecer si todos los miembros de la empresa u organización realizan un trabajo de calidad y si el resultado es contradictorio los administrativos integran las acciones pertinentes para fortalecer el desempeño y lograr los objetivos organizacionales propuestos.

De acuerdo con los objetivos propuestos, se identificaron diferentes causas por las cuales los entes encargados de aplicar correctamente el instrumento de la evaluación de desempeño en Cttaoa, y los resultados arrojan que un 45 % de los empleados afirman no se les brinda la información precisa y clara para ejecutar de manera eficaz las actividades propias del cargo a desempeñar.

De este modo se establece la necesidad de capacitación permanente para empleados y colaboradores en procesos de evaluación de desempeño, y generar un ambiente sano por medio de acciones estratégicas y acciones de mejora que contribuyan a un mejor rendimiento organizacional.

En conclusión, muchas empresas incluirán o harán uso de nuevas herramientas que integrarán la gestión del desempeño de calidad en el trabajo diario, sin embargo, se debe tener las fuentes de información y aplicación de los instrumentos al personal de manera adecuada al sistema de evaluación.

Recomendaciones

En las instituciones públicas hay un número considerable de empleados en provisionalidad y por contratación por orden de prestación de servicios, sería pertinente realizar un estudio sobre cómo se evalúa a este personal unido a como garantizan las instituciones públicas la calidad del servicio prestado con un alto porcentaje de personal por contratación.

Implementar políticas de talento humano que tengan como resultado generar en sus empleados mayor compromiso, el cual se refleje en la cultura organizacional y trascienda al usuario externo mejorando la percepción que otros tienen de la entidad.

Aplicar un formato de evaluación del desempeño laboral propio para todos los empleados de la institución, tanto de carrera administrativa como de contratación, con el fin de revisar de manera categórica los porcentajes de cumplimiento del plan estratégico de la institución.

Que el instrumento de evaluación del desempeño laboral sea concebido como un elemento motivacional y, por ende, este sea utilizado para fines que incorporen reconocimientos, mejoramiento a nivel salarial y jerárquico, capacitación y crecimiento dentro de la misma organización.

Bibliografía

Comisión nacional del servicio civil. acuerdo No. 20181000006176 del 10-10-2018 “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”. <https://www.cnsc.gov.co/carrera-administrativa/evaluacion-del-desempeno-laboral/nuevo-sistema-tipo>

Comisión nacional del servicio civil. carrera administrativa, evaluación del desempeño laboral. <https://www.cnsc.gov.co/carrera-administrativa/evaluacion-del-desempeno-laboral/nuevo-sistema-tipo>

Congreso de la república. Ley 909 del 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Cuesta, S. A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Redalyc.org, 1-30

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>