

**Propuesta de mejora en el procedimiento de Evaluación del Desempeño Laboral en la
empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S. de Tuluá Valle para el año 2021**

Presentado por:

Sandra Milena Arboleda Mazuera

Paola Andrea Ayala

David Irigorri Echeverri

Diana Marcela Serrano

Leander Gil López

Director de Proyecto de Grado Andrés Felipe Pérez

Código: 101007_29

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económica y de Negocios

Mayo de 2021

Tabla de contenido

Título de la investigación.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Planteamiento del problema.....	13
Sistematización del problema	14
Antecedentes del proyecto	15
Justificación de la investigación	17
Marco teórico	18
Marco legal	21
Metodología de la investigación.....	24
Estilo	24
Enfoque.....	24
Temporalidad	24
Procedimiento	25
Modo.....	25
Tipo.....	25
Aproximación	25
Diseño	26

Técnicas e instrumentos de investigación.....	27
Medios Análisis	28
Población.....	28
Objetivo del estudio	29
Resultados.....	30
Recomendaciones	38
Conclusiones.....	40
Referencias Bibliográficas	43

Lista de gráficas

Gráfica 1. EDL-----	31
Gráfica 2. Retroalimentación-----	32
Gráfica 3. Valorización-----	33
Gráfica 4. Instrumento de mejora-----	34
Gráfica 5. Ejecución del proceso-----	35
Gráfica 6. Retroalimentación -----	36
Gráfica 7. Resumen de preguntas realizadas con análisis de visualizaciones y encuestas abandonadas-----	37

Lista de tablas

Tabla 1. Marco legal de la investigación.....	23
Tabla 2. ¿Considera usted que el actual EDL que se lleva a cabo en la empresa es personalizada para cada cargo laboral o general?.....	31
Tabla 3. ¿Después de presentar la EDL han recibido retroalimentación por parte de su evaluador?.....	32
Tabla 4. ¿Según los resultados de EDL cree usted que se valoriza el cumplimiento de los hombres y mujeres del talento humano de la empresa?.....	33
Tabla 5. ¿Piensa que la EDL es un instrumento de mejora en su desempeño laboral?.....	34
Tabla 6. ¿Es clara la finalidad en la ejecución del proceso que se lleva a cabo en la EDL?.....	35

Lista de anexos

Anexo A. Diseño del cuestionario-----	45
---------------------------------------	----

Título de la investigación

Propuesta de mejora en el procedimiento de Evaluación del Desempeño Laboral en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S. de Tuluá Valle para el año 2021.

Resumen

La Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) es un proceso muy importante que consiste en integrar los elementos más importantes para medir el desempeño individual de los empleados, alineando sus actividades diarias e identificando sus fortalezas y debilidades para tener un buen desempeño y productividad en el trabajo.

Por tal motivo, se realiza una propuesta para mejorar este proceso en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S de la ciudad de Tuluá, para este año 2021.

Se usará métodos e instrumentos cualitativos como una encuesta a los empleados para conocer el nivel de satisfacción y cuánto es la aceptación frente a los procesos actuales en la empresa.

Este proceso va a ayudar a los empleados a tener un desempeño óptimo en la empresa y a reconocer el logro de las metas organizacionales, promoviendo el desarrollo y la calidad de vida de los empleados.

Palabras clave: Crecimiento, proceso, productividad, ganancia, calidad de vida.

Abstract

The Assessment of the Labor Performance (ALP) is a very important process that consists in integrate the most important elements for measuring the individual performance of employees, aligning their daily activities and identifying their strengths and weakness for having a good performance and productivity in the job.

For this reason, it was created a proposal to improve this process in the company Eben-Ezer “La Roca” S.A.S in Tuluá city, 2021 It will be used methods and qualitative instruments such as a poll to employees to know the satisfaction level and how much is the acceptance in front of the current processes in the company.

This process is going to help the employees to have an optimize performance in the company and recognize the attainment of the organizational goals, promoting the development and quality of life of the employees.

Keywords: Assessment, performance, growth, process, productivity, gain, life quality.

Introducción

La inducción de los colaboradores dentro de una organización o empresa son las primeras experiencias que vive un colaborador en la organización midiendo su rendimiento y su adaptación. Los líderes del grupo de gestión del talento humano son receptivos en poco impacto como resultado por los cambios al realizar planes de inducción y desarrollo de competencias y que a su vez, ayuda a aclarar o a menguar la tensión en el clima organizacional por las diferentes variantes en los cambios y transformaciones en las compañías, bajando el porcentaje en la incertidumbre, el efecto del rumor y mejorando el desarrollo en la participación de los equipos y sus miembros como factor de protección o enriquecedor en el cambio.

En la propuesta de mejora en el procedimiento de la evaluación de desempeño laboral – EDL contribuye a realizar un análisis interno completo, el cual ayuda a verificar el estado en el que se practica la evaluación de desempeño en la empresa y así establecer programas de capacitación, reportes eficaces de evaluación de desempeño, comunicación de resultados, cumplimiento de objetivos, formulaciones de estrategias, entre otros.

Es necesario suscitar este plan de mejora debido a que un patrón acertado traerá múltiples beneficios como la disminución en el tiempo de los procesos y el fortalecimiento de las habilidades.

Actualmente la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S cuenta con 22 colaboradores reflejando un equipo humano que labora con los propósitos corporativos y que genera valor para su progreso. La empresa cuenta con más de 10 años de trayectoria, asumiendo proyectos a nivel nacional en las concesiones de prendas cristianas, en el Valle del Cauca, respaldando con

calidad, elementos y materiales de calidad que satisfacen la demanda y ofrece asesoría especializada y entrega de productos para suplir las diferentes necesidades de todos los clientes.

En el presente trabajo se busca determinar herramientas claras de gestión administrativa para la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S, de forma que garantice resultados óptimos y eficaces en el proceso de la evaluación de desempeño que deberá aplicarse semestralmente, en busca de mejorar el rendimiento y la motivación del personal.

Objetivos

Objetivo general

Formular una propuesta de mejora en el procedimiento de evaluación del desempeño laboral en la empresa Eben-Ezer “La Roca” SAS de Tuluá Valle para el año 2021

Objetivos específicos:

Estudiar cuales serían los criterios, métodos y herramientas que se van a aplicar para el desarrollo de una adecuada evaluación de desempeño, siempre buscando el crecimiento profesional de los colaboradores.

Evaluar la eficacia en la evaluación de desempeño en el personal vinculado a la empresa.

Redactar políticas salariales de compensaciones, observando en el desempeño y conocer necesidades, así como programar actividades de capacitación y desarrollo de la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S.

Planteamiento del problema

Son múltiples los partícipes de la economía global y los preceptos cambian continuamente ocasionando nuevos retos; para lograr subsistir frente a la competencia se debe aceptar el cambio, estableciendo nuevas relaciones comerciales, optimizando los recursos humanos, logrando modificar las compañías en empresas recíprocas entre clientes y empleados y viceversa.

Desde los inicios de la productividad los empleados han sido evaluados de acuerdo con su desempeño; implementando en la actualidad sistemas formales de evaluación de desempeño laboral se logra valorar el rendimiento de los trabajadores desde varios enfoques, buscando una continua supervisión de los empleados, incorporación de los colaboradores con la misión de la compañía y la misión de su cargo, el aprovechamiento de su potencial o la causa de la desmotivación.

Eben-Ezer “La Roca” SAS es un punto de venta que desea poco a poco resaltar la belleza de la mujer cristiana, con nuestra experiencia de ventas, diseños y manejo de talleres de confección, la cual tiene como propósito brindar un servicio cada vez mejor y logrando un gran compromiso con la promoción y con altos estándares de calidad, dando cumplimiento a los requisitos y reglamentos existentes, impartiendo seguridad, salud en el trabajo y cuidado del medio ambiente.

Actualmente la empresa desea implementar la herramienta de “EDL” para determinar el rendimiento de los colaboradores de la organización, no genera cambios ni arroja los mejores resultados por lo anterior se genera la necesidad de mejorar el actual procedimiento de “EDL” aplicado en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S. de tal forma que permita evaluar eficientemente las funciones a desempeñar por los colaboradores

Sistematización del problema

¿Qué impacto genera una propuesta de mejora en el proceso de la evaluación del desempeño laboral en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S. de Tuluá Valle para el año 2021?

Antecedentes del proyecto

Al pasar el tiempo la cultura del cristianismo empezó a verse afectada en el campo del vestuario, debido a la gran necesidad que surge en que las mujeres que deseaban encontrar una manera de vestir y verse bien que fuera adecuada para presentarse delante de Dios y de cumplir con sus creencias.

Eben-Ezer “La Roca” S.A.S nace de una gran necesidad que empiezan a evidenciar por las propias experiencia como cristianas, ya que la denominación cuenta con una manera de vestir diferente a las demás, como por ejemplos (faldas largas, tres cuartos, vestidos, blusas cubiertas)prendas las cuales los clientes se pueden identificar con ellas y sentirse diferente frente a otras personas, al ver que el cliente no conseguía estas prendas, pues en el comercio no estaban disponibles se vio la necesidad de primero mandar a realizar la prenda por medio de modistas, quedando insatisfechas porque no eran los diseños que se pretendía lanzar , al tener estas experiencias la señora Ana Julia Mazuera ve la posibilidad de crear un lugar donde las personas cristianas que son más de 6000 solo en la ciudad de Tuluá-valle tengan un lugar donde encontrar un vestuario adecuado a sus necesidades y creencias.

Eben-Ezer “La Roca” S.A.S es un punto de venta y diseño que desea poco a poco resaltar la belleza de la mujer cristiana, con nuestra experiencia de ventas, diseños y manejo de talleres de confección, se empezó con pocos modelos y llegando a las personas más cercanas y de solo una etnia en este caso es la iglesia pentecostal unida de Colombia sede 5ta barrio san Luis se lleva la prenda de una manera personalizada, no se contaba con un punto de venta ni con un buen catalogo; después de un tiempo vimos cómo fue aceptado de gran manera por todas las personas, abarcando no sólo la iglesia 5ta San Luis, si no con muchas más pues les hablaron de un lugar agradable el cual tenían lo que ellos estaban buscando una prenda de una excelente

calidad y un buen decoro el cual cumplía todas sus necesidades, ahora se evidencia un almacén más fundado que no solo le llega a sus clientes primarios si no que se da a conocer también a todas las etnias religiosas, se espera a largo plazo realizar prendas propias con una propia marca que se conozca Tuluá y sus alrededores que si hay personas que piensa en la mujer cristiana.

Justificación de la investigación

A nivel histórico la evaluación de desempeño inició como un proceso en el que se tipificaba al trabajador como bueno o malo; sin embargo, como parte de los cambios socioeconómicos en las organizaciones se ha formalizado el proceso como método de identificación, medición y desarrollo de competencias para una actividad o función específica que posibilite el crecimiento integral del colaborador y el cumplimiento de las metas.

Se afronta la propuesta de investigación con el propósito de mejorar el proceso de evaluación de desempeño laboral que realiza actualmente la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S, estableciendo el debido cumplimiento de esta, lo cual permitirá que los trabajadores de la empresa conozcan su rendimiento y se logre medir el desarrollo de las competencias laborales, estimulando así mismo las cualidades que permiten el mejoramiento continuo y la satisfacción del trabajador en la empresa.

La empresa requiere un estricto cumplimiento del proceso de “EDL”, por lo cual se hace pertinente establecer una propuesta para la aplicación de una herramienta que garantice su ejecución para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Con la presente propuesta se busca realizar un estudio que determine establecer el procedimiento más adecuado para el cumplimiento en la realización de la “EDL” en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S permitiendo un análisis eficiente y apropiados del desempeño, teniendo en cuenta las normas y políticas del departamento de gestión humana que están encaminadas a la formación, planes de carrera, motivación, salarios y comunicación. La oportunidad en la aplicación de la presente propuesta se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que se busca contribuir efectivamente en el desarrollo de la evaluación de desempeño laboral dentro de la organización.

Marco teórico

Históricamente según Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). La evaluación del desempeño tiene su inicio en la búsqueda de realizar similitudes entre enormes números de oficiales. Cabe aclarar, que con el tiempo la implementación de la evaluación se introdujo a la capacitación del personal en las organizaciones, aportando así muchos beneficios en el rendimiento del personal y aumento en la rentabilidad de la empresa.

Según Víctor Oltra Comorera (2013) en su libro Desarrollo del Factor Humano, la evaluación del desempeño contempla dos ejes básicos los cuales están centrados en el resultado del trabajo y el modo de realizar el trabajo del individuo, por lo cual, se puede realizar un análisis en la evaluación orientada al rendimiento y la evaluación orientada al desempeño. De acuerdo con Víctor Oltra Comorera (2013) la evaluación del desempeño se realiza con base al trabajo desarrollado, objetivos fijados, responsabilidades asumidas y conductas observadas. Con vistas a que la evaluación ayude a la organización a planificar y resaltar acciones futuras y conseguir un mayor resultado del individuo y de la organización.

Por lo anterior se determina la prioridad o necesidad de presentar una idea de propuesta de mejora en la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa, de tal forma que permita evaluar eficientemente las funciones a desempeñar por los colaboradores.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.” La capacitación del desempeño, más definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para

lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.” Según James Stoner, la evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Por consiguiente, en la evaluación del desempeño puede aclararse, independientemente del nombre que se le ponga como el procedimiento en el cual se califica la actuación del colaborador o empleado teniendo el conocimiento y el desempeño en el cargo de cada uno de ellos.

Para Pereda y Berrocal (2011), la evaluación de desempeño es un desarrollo sistemático y periódico que mide objetivamente el nivel de eficiencia y eficacia de un colaborador o equipo en su labor. Es decir, la cantidad y calidad de operaciones realizadas o producidos por el trabajador, los comportamientos de este, la unión de los criterios de evaluación con los valores, cultura y objetivos de la organización. Dicha evaluación no es de acciones puntuales, sino que debe responder a una idea establecida donde se desglosen los periodos de evaluación, la metodología, las fechas y los objetivos. Entre los cuales, la evaluación de los colaboradores, ascensos promociones y traslados, retención de necesidades de capacitación, planes salariales, evaluación de la selección y la capacitación, y la mejora del clima laboral.

Según Camargo (2008) las nuevas ideas de mejora está consolidada en las acciones descritas de la autoevaluación, de los aportes dados por la evaluación individual y de los descubrimientos, como principal para la describir de una idea de mejora en la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos puestos y definidos, la aceptación por la autoridad asignada, la otorgación de los recursos necesarios para la aplicación de los planes, la definición del nivel asignado, el acompañamiento de los planes trazados, la definición de las

fechas límites de implementación y la aceptación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se determinan los resultados de conveniencia y confiabilidad.

Según Rodríguez (2017) Son diversos los objetivos por los que las organizaciones hacen uso de los sistemas de Evaluación. En primera instancia, y uno de los objetivos que siempre ha estado en primer lugar, es obtener un incremento en los resultados económicos de la compañía. Toda organización tiene como fin último ser mejores en su productividad y sus beneficios. Pero en los últimos tiempos el colaborador ha ido ganando importancia y fuerza dentro de las compañías, pues las mismas han advertido que los colaboradores son uno de los recursos más importantes de los que disponen en cada organización.

Es así como fundamentados en los diferentes aportes teóricos, el presente proyecto busca promover el mejoramiento del procedimiento de “EDL” en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S, teniendo en cuenta el deficiente proceso que se realiza en la actualidad, dando origen a la propuesta de mejora para la articulación y estandarización del proceso para su implementación, aspecto que permitirá la consecución de mejores resultados personales y organizacionales.

Marco legal

(Ley 909 de 2004, art. 27), La Ley 909 de 2004, en referente al tema que nos interesa la EDL es uno de los pilares de la permanencia en el servicio de los colaboradores en la carrera y por ello se indica que estos deben proponerse en ayudar y someterse a ella. El desempeño laboral de los colaboradores de la carrera administrativa deberá ser valorado y calificado con base en parámetros anteriormente establecidos que permitan establecer un juicio claro sobre su comportamiento laboral y sus destrezas al cumplimiento de las metas organizacionales.

El Acuerdo 6176 de 2018 Comisión Nacional del Servicio Civil, establece en su artículo 1. Finalidad de la evaluación del desempeño. Es un instrumento de gestión objetiva y duradera, provista a valorar los aportes individuales y el comportamiento del colaborador evaluado, verificando el impacto positivo o negativo de las metas organizacionales. Esta evaluación de tipo individual verifica así mismo captar el desempeño institucional. Igualmente describe cada una de las fases y terminaciones que componen la “EDL”.

Evaluación y calificación. La evaluación consiste en mostrar de forma clara los conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades, aptitudes y rendimiento de los evaluados durante el tiempo respectivo. Las evaluaciones son parciales, semestrales y eventuales.

Por otra parte, la certificación corresponde a la asignación del porcentaje alcanzado por el evaluado, de acuerdo con las evidencias que dan resultado de su desempeño y comportamiento. El puntaje obtenido en la calificación definitiva.

Decreto 1083 de 2015 Esta normatividad indica en un solo documento normativo los diversos decretos reglamentarios usados vigentemente en la competencia del sector público, involucrando los atientes en las siguientes clausulas: los empleos públicos, competencias, funciones y requisitos generales, para cada empleado de los diferentes niveles jerárquicos de las entidades nacionales y territoriales.

Decreto 648 de 2017, Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública. En el artículo 2 y en varios de sus puntos la importancia de la “EDL” para desempeñar cargos y realizar nombramientos en la función pública.

A continuación, se desglosarán cada una de las disposiciones legales en las que se fundamenta el proyecto de investigación:

Tabla 1. Marco legal de la investigación

Ley 909 de 2004	<p>Las entidades y trabajadores tienen el deber de verificar y evaluar a cada uno de sus colaboradores o servidores, en base a las metodologías y criterios establecidos previamente, con el fin de dar resultados veraces en las metas organizacionales. La manera mas efectiva en la aplicación de los procedimientos en la evaluación de desempeño laboral, son en primer medio para controlar y desechar las distorsiones arrojadas de la estabilidad laboral que brinda cada competencia.</p>
Decreto 1083 de 2015	<p>Artículo 2.2.8.1.1 “La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio”.</p>
Acuerdo 6176 de 2018	<p>El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se ejecutará en los diferentes empleados públicos en un periodo en el cual verifiquen que presten sus servicios en las entidades anteriormente mencionadas el cual se regirá por la ley 909 de 2004 y aquellas que cuenten con un especiales y origen legal, sistemas de carrera específicos, mientras estos desarrollan sus propios sistemas evaluativos.</p>

Metodología de la investigación

El actual proyecto se realizará de acuerdo con razonamiento, métodos y técnicas de rigidez científica, que se realizara metódicamente en el proceso investigativo, contando con los aspectos metodológicos que se detallaran a continuación.

Estilo

Sanabria (2016) manifiesta que las empresas textiles en nuestro país se sintetiza como un agente de cambio, que favorece la transformación de los recursos primarios de la naturaleza y así producir calidad en materia prima. La empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S de la ciudad de Tuluá Valle, planifica y plantea estrategias de desarrollo y de operación de los sistemas eléctricos, de manera confiable, segura y con menor costo.

Enfoque cualitativo

Este enfoque no considera mediciones numéricas, por lo contrario, se apoya en encuestas, observación directa, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones de los hechos, documentos, entre otros, para sus análisis. Esta metodología se enfoca en todos los aquellos aspectos que no son cuantificables, es decir que sus resultados no pueden someterse a comprobaciones matemáticas, de modo que se convierte en un proceso de interpretación, subjetivo, en contraste con la metodología cuantitativa. (Coelho, 2019).

Temporalidad

La investigación es transversal. De acuerdo con lo formulado por Sanabria (2016) “se realizará en un momento específico de tiempo y permite conocer situaciones de una comunidad en un tema en particular, por lo cual se permite desarrollar el fenómeno y generar hipótesis”.

Procedimiento

Después de haber planteado las bases teóricas e identificado la metodología de la presente investigación, se procedió en aplicar las técnicas necesarias de forma contextual al caso de investigar, se comenzó por señalar los pasos a seguir en cada una de las técnicas, como se va a realizar, con quienes se va a trabajar, en este caso son los 22 colaboradores, así como el planteamiento de los instrumentos de medición como son las encuestas, con las respectivas preguntas enfocadas a obtener una respuesta por parte de cada uno de los empleados, de cómo perciben las técnicas para la EDL.

Modo

La investigación es deductiva, puesto que analiza desde la generalidad para finalmente llegar a lo particular, de modo que con la organización de las ideas se pueda obtener las respectivas conclusiones. Sanabria (2016)

Tipo

Teniendo en cuenta que el tema de estudio ha sido abordado por la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S. evidenciado posterior al análisis exploratorio, se hace necesario adoptar el tipo descriptivo para desarrollar el tema y las características detalladamente como apreciación de los colaboradores y criterio indicando lo que sucede frente a la EDL en la empresa.

Aproximación

Teniendo en cuenta que la nota es empírica, utiliza la comprobación de los hechos para formular y resolver problemas, estableciendo un contacto con los colaboradores de Eben-Ezer “La Roca” S.A.S, por medio de un trabajo virtual.

Diseño

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados de la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S; esto generalmente se consigue a través del análisis de cada uno de los cargos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que "si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello (en función de lo planificado), establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.

Técnicas e instrumentos de investigación

De acuerdo con el contexto de la presente investigación, se hace necesario utilizar un método empírico, los cuales estas relacionados con una serie de procedimientos prácticos, con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

Pérez (2014), establece cuatro momentos diferentes para la lógica interna de la investigación: 1) precisión del problema, 2) red de indagaciones, 3) ajuste o conformación del sistema teórico, conceptual o metodológico; y 4) constatación práctica. En cada uno de esos momentos, el investigador emplea variados métodos que le permiten explorar lo multifacético del objeto. En este proceso, se combinan los métodos empíricos y los racionales, aunque en determinados momentos predominan unos o los otros y pueden tener dos finalidades diferentes: la búsqueda y el procesamiento de la información necesaria como parte de la red de indagaciones o la elaboración de nuevos conocimientos para el momento del ajuste o conformación del sistema teórico, conceptual o metodológico.

Para el caso puntual del estudio se realiza un cuestionario (encuesta) realizada en una herramienta de Google formularios, con un tipo de respuesta cerrada.

Por comodidad, agilidad y minimización del riesgo asociado con el covid-19 las encuestas se enviaron al correo electrónico y por “Whatsapp” a los 22 colaboradores escogidos, para que fueran respondidas en el menor tiempo posible y fueran compartidas para el respectivo análisis.

Medios Análisis

Para realizar el análisis de los datos, se utilizó el software Excel, por medio de tablas dinámicas y gráficos, permitiendo agrupar la información que se obtuvo por medio de los resultados de la investigación.

Población

Lepkowski (2008) argumenta “la población responde a ese conjunto de casos que coinciden con ciertas especificaciones”

Según Víctor Hugo Abril Porras (2008:58), considera que forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Se establece en la empresa Eben-Ezer “La Roca” SAS como tamaño de la muestra con los 22 colaboradores de la empresa, ya que a la fecha éste es el número de empleados con que la empresa cuenta, para el desarrollo de los diferentes procesos.

Objetivo del estudio

Sea decidido realizar un estudio en la empresa Eben-Ezer “La Roca” SAS de Tuluá Valle, para evidenciar la satisfacción y aceptación del proceso actual de evaluación de desempeño que se observa internamente en una empresa, el diseño de la encuesta tiene en cuenta las metas, los objetivos, la finalidad de ejecución del proceso de “EDL”, y el tipo de instrumento que se está llevando a cabo para implementar la “EDL”.

Resultados

1. Tamaño de muestra

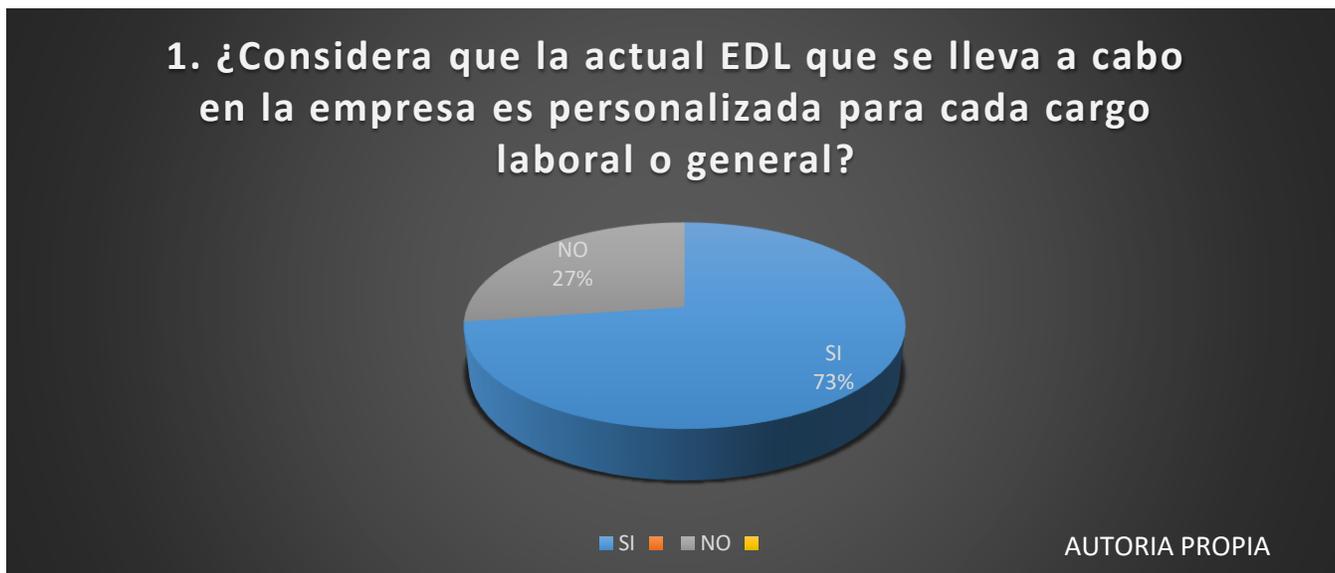
Limite 22 personas, se determina que la muestra va a partir de lo siguiente.

- La población de objeto total está conformada por 22 personas entre hombres y mujeres
- Se determina un intervalo de confianza del 90% y un 10% de posible error.
- Para realizar las encuestas decidimos que los 22 colaboradores deberían ser el número de muestras a tomar, es decir que cada colaborador de Eben-Ezer “La Roca” S.A.S será encuestado.

2. Aplicando a la fórmula de muestra

- No se realiza formula de muestra ni tamaño de población ya que se determina que en los 22 colaboradores son aptos para la encuesta.

Gráfica 1. EDL



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. ¿Considera usted que el actual EDL que se lleva a cabo en la empresa es personalizada para cada cargo laboral o general?

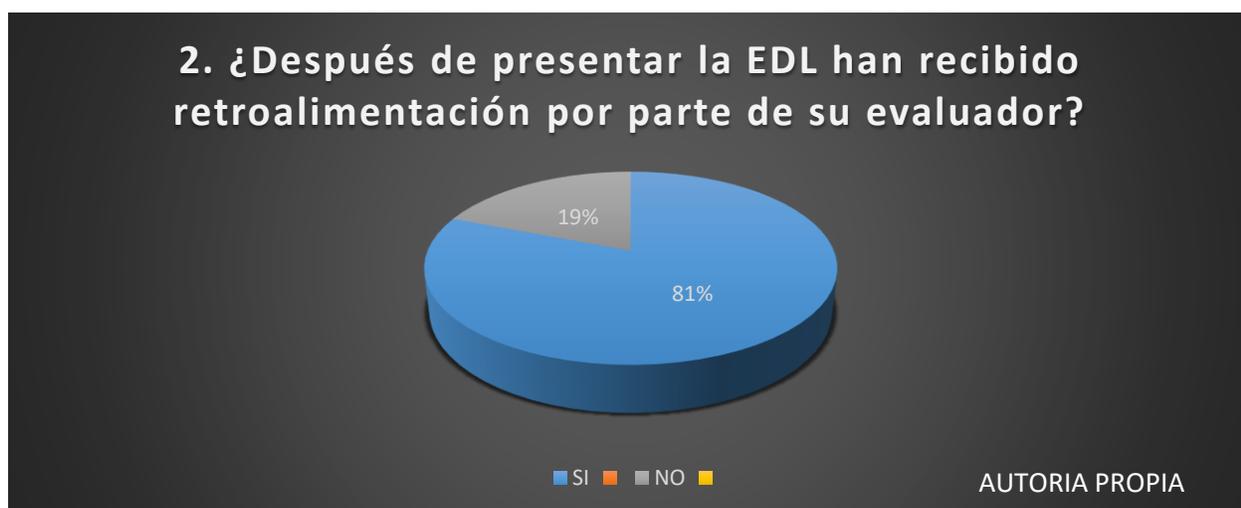
SI	NO
16	6

Al realizar esta pregunta a los 22 empleados de la compañía, se encuentra el 73% de las respuestas encontradas se encuentran satisfechos con el trabajo que lleva recursos humanos con respecto a puntos tales como un ambiente amigable, los beneficios que ofrece la compañía y la motivación que les brinda para continuar en avance. Mientras que el 27% de las personas encuestadas opinan que no se sienten satisfechos con la labor realizada por la compañía dado que hay factores como sueldo inferior, flexibilidad en los horarios y malas relaciones con sus compañeros.

Tabla 3. ¿Después de presentar la EDL han recibido retroalimentación por parte de su evaluador?

SI	NO
17	4

Gráfica 2. Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis detallado de la segunda pregunta se encuentra que el 81,0% de los empleados encuentra retroalimentación por parte de los evaluadores, lo cual hace sentir al trabajador saliente y que no tiene nada que temer puesto que se siente tranquilo al ser sincero con factores condiciones buenas y malas de la organización. Mientras que el 19,0% de los encuestados no se sienten conformes con las retroalimentaciones brindadas, y temen hablar respecto a los factores negativos por temor a que la empresa tome represarías.

Tabla 4. ¿Según los resultados de EDL cree usted que se valoriza el cumplimiento de los hombres y mujeres del talento humano de la empresa?

NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
13	7	2

Gráfica 3. Valorización



Fuente: Elaboración propia

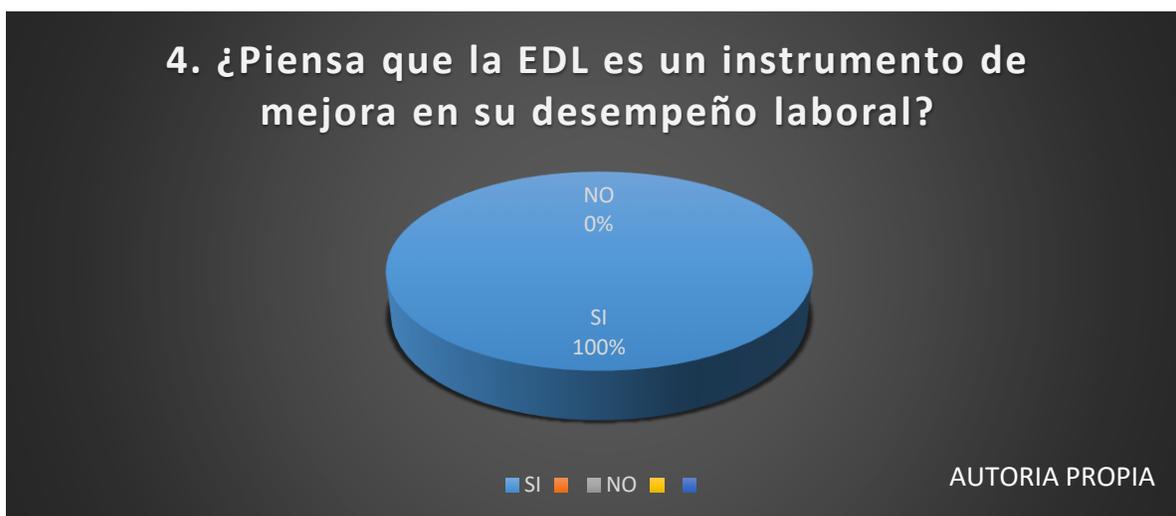
En esta pregunta se encuentra que el 59,1% del porcentaje encuestado encuentra que la compañía valora los talentos y cualidades que tiene sus empleados para asignar a un puesto, tenerlos en cuenta para nuevas vacantes y que mira primero las cualidades internas de cada trabajador que tiene la compañía para postularlo antes de buscar afuera de la misma el potencial, el 32% opina que no siempre se tiene en cuenta a el personal interno para ocupar una vacante en la compañía por temas de estudios ,capacitación, cultura y que no ven reflejado al personal así sea empírico y conozca las cualidades y cumplimientos de la vacante. El 9 % opina que no se tiene en cuenta al personal de la empresa ignorando el hecho que el principal recurso de una organización está en las competencias y talentos de cada uno de los empleados, aunque muchas

empresas no conocen el valor real que tienen sus empleados para motivar para que entren al negocio nuevos clientes; por tal motivo es de gran importancia en darle mucha importancia al proceso de “EDL”.

Tabla 5. ¿Piensa que la EDL es un instrumento de mejora en su desempeño laboral?

SI	NO
22	0

Gráfica 4. Instrumento de mejora



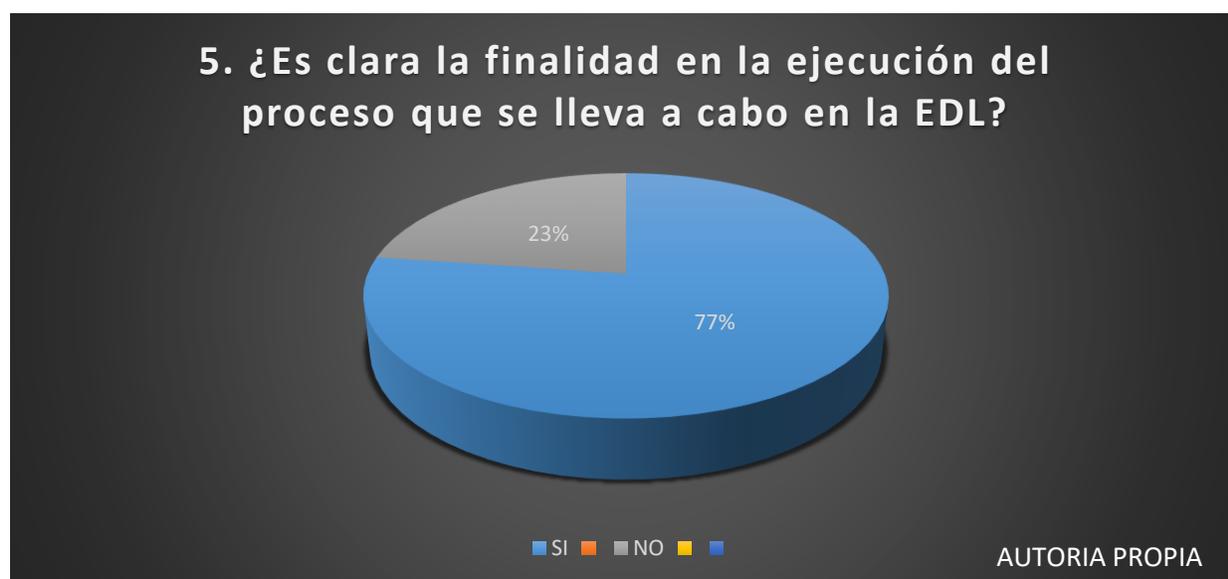
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los empleados encuestados coordina con que a través de las encuestas aplicadas pueden encontrar retroalimentación por parte de la compañía y una retroalimentación que los oriente hacia la meta y en rol que quieren llegar a asumir, centrarse mejor en su puesto de trabajo. Para la compañía ayuda a que se asegure de verificar que los colaboradores estén en los debidos cargos y cuentan con las habilidades, competencia y valores necesarios para asumir los nuevos retos, es a través de la Valoración del Potencial.

Tabla 6. ¿Es clara la finalidad en la ejecución del proceso que se lleva a cabo en la EDL?

SI	NO
17	5

Gráfica 5. Ejecución del proceso



Fuente: Elaboración propia

En el 77% de las respuestas de los encuestados encontramos que el personal identifica los diferentes objetivo por los cuales se presenta la EDL y que a través de la misma el encargado de evaluar retroalimentará a cada uno de los empleado durante el acompañamiento, con datos que guíen, motive y apoye su desempeño, destacando el buen trabajo o incumplimiento en los compromisos laborales y el nivel de desarrollo de las competencias que se hayan detectado en el ejercicio de su empleo. Mientras que el 23% de las respuestas dan una negación con respecto al

proceso que se realiza, afirman que no son retroalimentados y que no son claras las políticas por las cuales se realiza este tipo de seguimiento.

Gráfica 6. Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia

Al tomar dos de las preguntas centradas en el tema, podemos ver que la empresa como tal tiene por mejorar el tema de retroalimentación y aclaración en temas de evaluación de desempeño aplicada a los empleados pues en ambas preguntas encontramos un 19% y 23% de encuestados que muestran su descontento por la forma en como se maneja. Dentro de las recomendaciones para mejorar este tipo de procedimientos se encuentran:

- Darle a los colaboradores el suficiente tiempo para completar la encuesta con las respectivas preguntas, después realizar un feedback, enviando recordatorios para que puedan terminar la actividad de manera eficiente

- No presionar a los empleados, evitando que respondan de manera incorrecta cada una de las preguntas de la encuesta.

- Ofrecer alguna bonificación o recompensas por completar la tarea o ser proactivos y responder la encuesta.

-Buscar la forma de que las encuestas para evidenciar la satisfacción por parte de los empleados que la gerencia recibe sean anónimas y con un alto nivel de confidencialidad con ello se ganara la confianza y tranquilidad del empleado.

Estas encuestas no tienen ninguna validez si los empleados sienten que no son tenidos en cuenta con cada una de las opiniones que emite, o que la gerencia no actúa en base a las respuestas de las encuestas

Grafica 7. Resumen de preguntas realizadas con analisis de visualizaciones y encuestas abandonadas

Preguntas	Visualizaciones	Abandonos (?)
Desarrollo laboral y clima organizacional	53	- 11 (21 %)
* 1. ¿Considera que la EDL actual que se lleva a cabo en la empresa es personalizada para ...	42	- 9 (21 %)
2. ¿Después de presentar la EDL han recibido retroalimentación por parte de su evaluador?	33	- 1 (3 %)
3. ¿Según los resultados de EDL cree usted que se valoriza el cumplimiento de los hombr...	32	- 1 (3 %)
4. ¿Piensa que la EDL es un instrumento de mejora en su desempeño laboral?	31	- 1 (3 %)
5. ¿Es clara la finalidad en la ejecución del proceso que se lleva a cabo en la EDL?	30	- 8 (27 %)

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Con la finalidad de apoyar a las estrategias utilizadas por la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S Para enfrentar una posible nueva transición de mejora en el procedimiento de la “EDL”, se proponen las siguientes recomendaciones para una situación de cambio. Las recomendaciones fueron planteadas con base a la información recabada de los colaboradores a través de los resultados de la encuesta virtual aplicada.

Como se evidenció en la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Se encontró que en el proceso de “EDL” se presenta inconsistencias al momento de entregar la Evaluación y la concertación de compromisos, se incumple con las fechas de entrega establecidas y se muestra falta de conocimiento del proceso, lo que se estima que este debe ser uno de los cambios en los que se debe hacer mayor hincapié pues el compromiso en los resultados de la EDL serán de gran utilidad para los colaboradores, porque les permitirá hacer más fácil la adaptación al cambio y en consecuencia a mejorar sus actividades laborales; se exhorta a que los colaboradores cumplan en el tiempo y forma de posibles introducciones de cambio, es decir se les debe comunicar con anticipación para mejorar el cumplimiento de los acontecimientos a ocurrir, a través de sus jefes inmediatos de manera directa y personal.

Por medio de la recolección de información se detectó la falta de conocimiento del personal acerca de los procesos de capacitación e inducción para un determinado puesto, en dichos cambios para que se entienda el concepto de la misma manera y exista continuidad en cualquier proceso. Considerándose que la comunicación es la herramienta principal para el mejoramiento del procedimiento de “EDL”. Esta integración permitirá conocer de primera mano la especificación de los objetivos generales a lograr donde cada área estipule su contribución para lograr cambios, mejoras y nuevas coordinaciones entre todos.

Durante el tiempo que se llevó a cabo la encuesta el equipo de trabajo evidencio falta de compromiso y de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con respecto a los diferentes procesos de la Dirección de Talento Humano. Se recomienda a la parte administrativa tomar decisiones radicales en la aplicación de la metodología de la “EDL” tomando en consideración una nueva propuesta de “EDL” así como también el plan de reorganización en los tiempos de la “EDL”, pues tanto la propuesta de capacitación de una nueva “EDL” como el plan de aplicación pueden servir de guía metodológica para la implementación de este tipo de Evaluación, herramienta que podrá servir de ayuda para lograr una mejora en la organización.

Con el objetivo de obtener un desarrollo parejo de todo el personal, se propone efectuar un sistema de evaluación de todas las capacidades en su área de trabajo esencialmente durante los tiempos de capacitación o implementación de un proceso, para que en lugar que exista alguna deficiencia con algún empleado, se pueda mejorar a tiempo y así poder completar todos los requerimientos específicos del cargo.

Conclusiones

Buscando cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos que se establecieron en la presente investigación y luego de realizar un análisis detallado de los datos, se expone lo siguiente:

En cuanto al objetivo general que se planteó al comienzo de la investigación sobre Formular una propuesta para mejorar en el proceso de la evaluación del desempeño laboral en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S. de Tuluá Valle para el año 2021; esta investigación hizo la propuesta de mejora en el procedimiento de “EDL” involucrando cambios tanto técnicos como de forma y aplicación, es decir la idea es que el procedimiento que se lleve a cabo de ahora en adelante sea personalizado para cada puesto y cargo laboral.

Continuando con los objetivos específicos que se expusieron en la investigación para lograr determinar criterios y métodos para aplicar la evaluación del desempeño es indispensable mostrar aquellos puntos que deben tener en cuenta a la hora de escoger el método empleado para la EDL, teniendo en cuenta que la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S a través de la aplicación de la encuesta virtual obtuvo unos resultados de la correspondiente investigación direccionados a la naturaleza de evaluar, cada una de las limitaciones, a su fiabilidad y validez. En cuanto a los criterios (naturaleza) concluimos que la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S los clasifica de acuerdo con tres categorías como fueron los criterios inmediatos, criterios intermedios, criterio ultimo; teniendo como referencia que los criterios intermedios son los que ellos más emplean pues miden el desempeño de los colaboradores durante un determinado periodo de tiempo.

En cuanto al objetivo específico referente a evaluar la eficacia en la “EDL” en el personal vinculado a la empresa; denotamos que la eficacia se refiere a la capacidad de lograr un objetivo o propósito buscado a través de un trabajo específico. Por lo tanto se puede concluir que actualmente la eficacia en la “EDL” de la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S no es positiva puesto que los administradores perciben en su gran mayoría que solo algunas veces se valora el cumplimiento de los objetivos del talento humano de la empresa además de que no es clara la finalidad en la ejecución del proceso que se lleva en la “EDL” lo que finalmente hace concluir que como acción específica la “EDL” dentro de la empresa no está permitiendo que se logren los objetivos ni los resultados necesarios para generar cambios sustanciales en los puestos laborales.

Por último, en cuanto al objetivo específico Implementar algunas políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño y Detectar necesidades por parte de los empleado así como programar capacitaciones y aportar en el desarrollo de la empresa Eben-Ezer “la Roca” S.A.S.

Se observa lo importante que es el enfoque en una nueva propuesta en el procedimiento correspondiente a la evaluación de competencias laborales en los empleados de Eben-Ezer “La Roca” S.A.S.

Se logró demostrar que un buen procedimiento en la evaluación de todas las competencias laborales es muy importante para identificar en qué medida los empleados de Eben-Ezer “La Roca” S.A.S.

Permite implementar las medidas de acción a tiempo que permitan corregir y motivar según los resultados del desempeño.

Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través la implementación de la metodología de investigación que en la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S.

Se realiza la EDL de manera general y no personalizada para cada cargo, lo cual es fundamental pues esto ayuda a determinar un resultado excelente del puesto de trabajo de los agentes.

Como respuesta de la evaluación del desempeño se logró analizar el actual proceso de EDL de la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S.

Se logró determinar los criterios y métodos para aplicar la EDL en la empresa y así evaluar cuál ha sido la eficacia en la actual Evaluación del Desempeño del personal que está vinculado a la empresa; enfocándose en las competencias de cada uno de los empleados, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los empleados, pues estas competencias representan la exigencia de mejorar el desempeño en cada laborar, mejorando en conocimientos y habilidades para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFKb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFub 19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZGF81Lw==#biblio_slide

EVA función pública (2015). Gestor normativo Decreto 1083 de 26 de mayo de 2015, versión

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y

formas. <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 6. p. 251). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866

Integrada con sus modificaciones. Artículo 2.2.8.1.1.

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-

52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Ministerio de Trabajo. ¿Qué es la seguridad social?

(2020). <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

- (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.123-130). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Portafolio (2018). ¿Qué tan efectivos son los indicadores de desempeño en las empresas? Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-tan-efectivos-son-los-indicadores-de-desempeno-en-las-empresas-523170>
- Rodríguez Orozco I. Evaluación del Desempeño [Tesis Maestría]. Madrid: Universidad Pontificia Comillas; 2017 [citado 06 octubre 2020]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>

Anexo A. Diseño de la encuesta

Saludo

Un grupo de estudiantes de la UNAD que pertenecen al programa de administración de empresas realiza la siguiente encuesta para diagnosticar el nivel de satisfacción y la aceptación del proceso actual de la evaluación de desempeño que se está llevando a cabo de la empresa Eben-Ezer “La Roca” S.A.S se agradece su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas.

1. ¿Considera que la actual EDL que se lleva a cabo en la empresa es personalizada para cada cargo laboral o general?
 - Sí, es personalizada
 - No, es general
2. ¿Después de presentar la EDL han recibido retroalimentación por parte de su evaluador?
 - Si
 - No
3. ¿Según los resultados de EDL cree usted que se valoriza el cumplimiento de los hombres y mujeres del talento humano de la empresa?
 - Nunca
 - Algunas veces
 - Siempre
4. ¿Piensa que la EDL es un instrumento de mejora en su desempeño laboral?
 - Si _____
 - No _____

5. ¿Es clara la finalidad en la ejecución del proceso que se lleva a cabo en la EDL?

- Si _____

- No _____

Se reitera el agradecimiento por su colaboración.