

**Propuesta en la evaluación de desempeño anual para los asesores comerciales del Grupo
Fibratel S.A.S. sede Soacha durante el 2021**

Rosmery Cruz Osorio

Angelica Marcela García Marín

Diana Patricia Garzón Álvarez

Juan David Girón Rúa

Adriana Sofia Murcia Ramírez

Director:

Munir Fernando Cure

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2021

Dedicatoria

Este proyecto investigativo está dedicado con mucho amor y cariño a Dios por que nos dio salud, perseverancia y sabiduría para culminar este proceso y a nuestras familias padres, hermanos, hijos, parejas, abuelos y demás familiares que hoy están con nosotros o que de pronto tuvieron que partir muy pronto de este mundo y desde donde estén, estarán felices de nuestros logros y que constituyen el principal cimiento para la construcción de nuestra vida profesional, ellos han formado en nosotros el espíritu de superación, de confianza, de perseverancia de responsabilidad, de ética, de empatía, de amor y de infinitas virtudes.

Agradecimientos

En primera medida queremos agradecer a Dios por guiarnos, fortalecernos y llenarnos de sabiduría en cada paso que dimos en este camino porque, aunque muchos fueron acertados, otros no tanto, sin embargo, cada uno nos dieron una enseñanza y hoy podemos decir que con perseverancia y esmero llegamos a la cima con éxito.

Del mismo modo queremos dar gran agradecimiento a nuestro tutor y docente Munir Cure Monroy Economista y Magister en Estudios y Gestión del Desarrollo quien con sus conocimientos, experiencia y su colaboración guio cada uno de nuestros pasos en cada etapa de nuestro proyecto lo cual fue decisivo y fundamental para alcanzar los objetivos fijados.

Queremos resaltar nuestra gratitud con la organización Grupo Fibratel S.A.S. y en especial a sus directivos por brindarnos las herramientas y recursos que nos fueron necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto ya que sin su ayuda incondicional se nos hubiera dificultado en gran medida los resultados obtenidos.

A la universidad y al cuerpo de docentes y tutores de la Escuela de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN que nos acompañaron directa o indirectamente en este amplio proceso de formación ya que sus conocimientos, retroalimentaciones y acompañamientos fueron piezas claves en nuestro proceso de formación y hoy se ven reflejados con la culminación de esta etapa.

Resumen

El presente trabajo desarrolla el análisis de la situación detectada en la empresa Grupo Fibratel S.A.S. dedicada a la comercialización de productos y servicios de telecomunicaciones para empresas y hogar con Claro Colombia. La empresa indica constantes fallas de calidad del servicio que presta en este último periodo, resultando la migración considerable de clientes y la disminución en gestión de ventas.

Como estudiantes del programa de Administración de Empresas, proponemos un modelo de evaluación de desempeño anual para los asesores comerciales de la organización, ya que es un procedimiento sistemático que mide e influye en los atributos, comportamientos y resultados, además permite analizar el clima organizacional para gestionar mejoras en la cultura organizacional, ambiente laboral, competencia y habilidades del talento humano de la empresa.

La recolección de la información se genera a través de una investigación cuantitativa donde se aplicó una encuesta a 30 empleados y se concluye con la detección de las falencias en adherencia a la cultura organizacional, acciones con bajos niveles de ética laboral, falta de compromiso, carencia en habilidades como: comunicación, trabajo en equipo y gestión del talento mediante el liderazgo que muestre apoyo constante entre las áreas de la empresa que impacten positivamente el clima organizacional y la productividad de la empresa. Con base en lo anterior se construye la propuesta de planes de acción o recomendaciones para optimizar los procesos y desempeño laboral del talento humano de la empresa y de este modo asumir los nuevos desafíos, crecer en el mercado y obtener mejores resultados.

Palabras claves: clima organizacional, competencias, gestión humana, investigación, mejora continua,.

Abstract

This paper develops the analysis of the situation detected in the company Grupo Fibratel S.A.S. dedicated to the marketing of telecommunications products and services for businesses and homes with Claro Colombia. The company indicates constant failures in the quality of the service it provides in this last period, resulting in a considerable migration of customers and a decrease in sales management.

As students of the Business Administration program, we propose an annual performance evaluation model for the commercial advisors of the organization, since it is a systematic procedure that measures and influences the attributes, behaviors and results, in addition it allows to analyze the organizational climate to manage improvements in the organizational culture, work environment, competence and skills of the human talent of the company.

The collection of information is generated through a quantitative research where a survey was applied to 30 employees and concludes with the detection of deficiencies in adherence to the organizational culture, actions with low levels of work ethics, lack of commitment, lack of skills such as: communication, teamwork and talent management through leadership that shows constant support among the areas of the company that positively impact the organizational climate and productivity of the company. Based on the above, the proposal of action plans or recommendations to optimize the processes and work performance of the company's human talent and thus take on new challenges, grow in the market and obtain better results is built.

keywords: competencies, continuous improvement, human management, investigation, organizational climate.

Tabla de contenido

Lista de gráficos	8
Lista de anexos.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	10
Planteamiento del problema.....	11
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes del Problema.....	16
Marco Teórico.....	18
Marco Legal	25
Metodología de la Investigación.....	29
Población y muestra	30
Población	30
Muestra	30
Técnicas de recolección y organización de la información.....	30
Investigación de campo	30
Investigación bibliográfica-documental	31
Tipo de elementos para implementar la metodología	31
Encuesta.....	31
Análisis estadístico	32
Descripción del tratamiento de la información	32
Resultados	33
Análisis de datos: Encuesta aplicada a la empresa Grupo Fibratel S.A.S.....	33
Autoconciencia	33
Comunicación	35
Liderazgo.....	36
Clima organizacional.....	38
Trabajo en equipo	40
Recomendaciones	42
Propuesta de cronograma anual.....	43

Fases Iniciales	43
Fases intermedias: Desarrollo y ejecución	44
Fase final: seguimiento y control.....	48
Responsables del programa de capacitación	48
Propuesta de ajuste salarial y plan de beneficios para el cargo de asesor comercial	49
Compensación financiera directa e indirecta.....	49
Compensación financiera directa.....	49
Compensación financiera indirecta	51
Compensaciones no financieras.....	51
Responsables del ajuste salarial.....	52
Designación de recursos.....	52
Conclusiones	54
Bibliografía	57
Anexos	59

Lista de gráficos

Gráfico 1. <i>Propuesta de cronograma de actividades de mejora Grupo Fibratel S.A.S</i>	43
--	----

Lista de Anexos

Anexo A <i>Tabla 1. Perdidas de Ventas 2020-2021 Grupo Fibratel S.A.S</i>	59
Anexo B <i>Tabla 2. Rotación de Personal 2020-2021 Grupo Fibratel S.A.S</i>	60
Anexo C <i>Formato 1. Encuesta Aplicada a la Empresa Grupo Fibratel S.A.S</i>	61
Anexo D <i>Tabla 3: Dimensión autoconciencia.</i>	65
Anexo E <i>Tabla 4: Dimensión de Comunicación</i>	66
Anexo F <i>Tabla 5: Dimensión del Liderazgo</i>	67
Anexo G <i>Tabla 6: Dimensión de Clima Organizacional.</i>	68
Anexo H <i>Tabla 7: Percepción del SG SST</i>	69
Anexo I <i>Tabla 8: Dimensión del Trabajo en equipo</i>	70
Anexo J <i>Gráficos 1: Autoconciencia</i>	71
Anexo K <i>Gráficos 2: Comunicación</i>	72
Anexo L <i>Gráficos 2: Liderazgo</i>	73
Anexo M <i>Gráficos 3: Clima Organizacional</i>	74
Anexo N <i>Gráficos 4: Percepción SG SST</i>	75
Anexo Ñ <i>Gráficos 5: Trabajo en Equipo</i>	76
Anexo O <i>Gráficos 6: propuesta de cronograma de actividades</i>	77
Anexo P <i>Gráficos 5: Propuesta de Cronograma de Capacitación</i>	80
Anexo Q <i>Tabla 9: Recursos Necesarios</i>	81

Introducción

El presente proyecto de investigación es presentado con fines académicos para el diplomado de profundización en Gerencia Del Talento Humano De La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD como opción de grado para el título de profesionales en administración de empresas, es un proyecto en el que como grupo tuvimos la experiencia de analizar, investigar poner a prueba nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de este proceso de formación como profesionales.

Este proyecto es de carácter investigativo, analítico y argumentativo fue desarrollado en la empresa Grupo Fibratel S.A.S., empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de telecomunicaciones para empresas y hogar en el municipio de Soacha Cundinamarca donde se identificó fallas en la calidad del servicio y mal ambiente en el clima organizacional dada por la falta de evaluación de desempeño.

Realizamos con enfoque en la propuesta para la evaluación de desempeño anual para los asesores comerciales de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. sede Soacha Cundinamarca durante el año 2021; dentro de los propósitos relevantes de este proyecto se desea identificar las oportunidades que puedan contribuir a la mejora del proceso comercial, al fortalecimiento de las habilidades de los colaboradores, el aumento de las ventas y la recuperación de un ambiente laboral idóneo que no solo beneficie empleados sino también al desarrollo de habilidades y protocolo de atención y garantías para la fidelización de clientes.

Planteamiento del problema

La empresa Grupo Fibratel S.A.S. es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de telecomunicaciones para empresas y hogar claro, funcionando como una franquicia, ubicada en el municipio de Soacha que cuenta en su planta de personal con 32 personas, entre ellos 2 coordinadores y 30 asesores comerciales, a la misma no se ha realizado ningún tipo de evaluación que le permita conocer el desempeño, la productividad y el clima organizacional de su talento humano, esto conlleva a que la compañía no tenga oportunidades de crecimiento, fallas en la calidad del servicio y mal ambiente en el clima organizacional, asimismo algunas de las problemáticas más sentidas de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. se deben a las fallas de comunicación y resolución pacífica de los problemas, lamentablemente esto genera efectos en la imagen que proyectan los asesores comerciales de Grupo Fibratel S.A.S. y la marca ante el cliente, ocasionando la migración a otros operadores.

Las causas de la problemática se deben a la falta de profesionalismo y de adherencia a la cultura organizacional de la empresa, dados por la carencia de manuales de funciones creados por cargo, así como de aplicar políticas corporativas que encausen todos los esfuerzos de la empresa por posicionarse en el mercado, lineando de esta manera el debido comportamiento de los empleados, las actividades y acciones de mejora para todos los procesos de ventas y servicio al cliente llevados a cabo en su día a día. Por otra parte, se hace evidente la necesidad de capacitar al personal de la empresa ante el manejo de situaciones que lleven a cabo un comportamiento ejemplar que les permita convivir, mediante la comunicación asertiva y resolución pacífica de las problemáticas que se presentan por las ventas. Sensibilizando al personal ante la necesidad de impactar en la imagen corporativa de Grupo Fibratel S.A.S., entonces de estas problemáticas se derivan algunas de las inquietudes como: ¿El cumplimiento de KPI's se debe a la rotación de

personal?, ¿Qué tan necesarios son los programas de capacitación técnica y específica en la empresa Grupo Fibratel S.A.S.? ¿Qué tan productivas fueron las operaciones del último periodo? ¿El talento humano de Grupo Fibratel S.A.S. cuenta con estrategias de fidelización como incentivos y programas de motivación acordes a su cumplimiento?

De acuerdo con esta problemática, tiene como finalidad brindar una herramienta de gestión administrativa a la dirección de talento humano de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., a fin de la creación de una evaluación de desempeño que deberá aplicarse de manera anual, buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal, asimismo, que permita evaluar las deficiencias, habilidades y evaluar los logros de cada uno de los trabajadores, por otra parte, realizar su respectiva retroalimentación con el fin de generar motivación y planes internos, ya que a la hora de describirse al capital humano, es imposible apartar a la persona de las cualidades innatas, características, capacidades, talento creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir solo basta la motivación y que ellos mismos sean sus líderes en sus diferentes actividades para que se cumpla exitosamente la misión de la organización y aún más cuando la gente se involucra en todo el proceso de tomas de decisiones su opinión tienen importancia a la hora de diseñar nuevas políticas estratégicas.

Justificación

El Grupo Fibratel S.A.S. es una empresa joven en el mercado que comercializa servicios en telecomunicaciones de Claro Colombia para los hogares en Soacha como: telefonía fija, internet y TV, desde el 30 de octubre del 2014, la empresa ha centrado sus esfuerzos en el servicio al cliente que brindan los asesores comerciales y coordinadores, por otro lado, la empresa atravesó nuevos retos en los dos últimos años con la pandemia y ha venido identificando necesidades en eficiencia, eficacia y efectividad en procesos comerciales que representen mejores indicadores para la compañía representados en la rentabilidad, fidelización y EVA.

Encuentra que para el rendimiento de los colaboradores el Grupo Fibratel S.A.S. no es el esperado por la gerencia, por lo que se propone realizar la evaluación de desempeño que permitirá centrar la valoración del rendimiento de la productividad del talento humano y el mejoramiento que se debe tener en cuenta de acuerdo a las condiciones productivas requeridas haciendo énfasis en cada colaborado, ya que al analizar los índices de rendimiento permitirán a gerencia de Grupo Fibratel S.A.S. la posibilidad de crear planes y políticas que permitan a la empresa un mejoramiento continuo y el funcionamiento interno, brindando excelentes beneficios como: motivación para alcanzar los resultados, satisfacción laboral, mejorar las competencias adquiriendo nuevos conocimientos, participación con el conocimiento previo de los empleados, manejo de conflictos, mejorara la cultura organizacional, liderazgo, clima organizacional con gran incidencia en las personas y resultados de productividad para la empresa, teniendo en cuenta que las personas vivimos en diferentes ambientes dinámicos y complejos y precisamente el eje de las organizaciones son las personas, ya que cada uno aporta en conjunto de sensaciones, habilidades, competencias, valores que actúan de forma sinérgica y como resultado se tiene al

ambiente laboral, la cultura organizacional y el compromiso de cada uno de los colaboradores de la organización.

Por esta razón, es importante la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño para los trabajadores, ya que con la aplicación de la misma permitirá identificar a los colaboradores más preparados y comprometidos con la organización contribuyendo a la identificación de líderes que puedan apoyar los programas de corrección, mejora en la atención a clientes y prestación de servicios oportunos, asimismo será posible identificar las falencias del personal contratado para implementar programas de capacitación que permitan garantizar la prestación de servicios con calidad y con responsabilidad para lograr la fidelización de clientes a través del aumento de los niveles de satisfacción y el aumento de la demanda de los servicios.

Por otra parte, será posible conocer las necesidades de los empleados para garantizar condiciones de igualdad y bienestar que disminuyan los enfrentamientos y discusiones para conseguir una comunicación adecuada y un ambiente de trabajo agradable que se base en la cooperación y el beneficio mutuo ya que permitirá planificar y organizar de una mejor manera las unidades de trabajo, recolectar información fundamental que permite conocer las fortalezas, debilidades y destrezas en el cargo que desempeña se le dará claridad a los colaboradores de lo que la organización espera de ellos, por lo tanto, es necesario generar conocimiento de la información de los empleados a nivel laboral, familiar y social.

Objetivos

Objetivo General

Proponer el modelo de evaluación de desempeño anual para asesores comerciales del Grupo Fibratel S.A.S. sede Soacha durante el periodo de 2021 como herramienta de mejora de atención a clientes, con el fin de incrementar las ventas y desarrollar una comunicación asertiva entre los colaboradores.

Objetivos Específicos

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño para el área comercial de la empresa Grupo Fibratel S.A.S.

Establecer los indicadores e interpretación de resultados para el modelo de evaluación de desempeño.

Proponer cambios y acción de mejora que contribuyan a la mitigación y corrección de problemáticas existentes en la empresa.

Antecedentes del Problema

Los indicadores de gestión de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. muestran que la percepción del servicio entre el 2020 y 2021 ha reducido a un 65% generando reducción en las ventas entre periodos comparados, adicional disminución en la credibilidad y reconocimiento, inconformidad de los clientes con el servicio, los indicadores son relevantes para la propuesta de evaluación de desempeño, ya que impactan en el rendimiento, rentabilidad y desempeño de la gestión comercial, permite llevar un mejor control de las acciones para optimizar los recursos y las labores, disminuir la rotación de personal. Grupo Fibratel S.A.S. (*Véase. Anexo A. Tabla 1. Perdidas de Ventas 2020-2021, Grupo Fibratel S.A.S).*

La gestión humana de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. indica que también esto afecta directamente en los incentivos, motivación del personal y el compromiso con la organización, esto se debe a que el personal al no cumplir con las metas mensuales que se fijan no logra “comisionar” resultando en frustración elevada en los asesores comerciales. Los empleados en búsqueda de mejorar sus ingresos migran a otras empresas de la filial en el sector, en comparativa al 2020 al 2021 con un incremento de la rotación de personal es del 23%. (*Véase. Anexo B Tabla 2. Rotación de Personal 2020-2021 Grupo Fibratel S.A.S).*

Sintetizando se ha identificado la inconformidad de los clientes por mala atención de los asesores y demora en la prestación de servicios; Así mismo los empleados que se retiran voluntariamente han expresado inconformidad con sus ingresos y los enfrentamientos constantes con sus compañeros de trabajo lo cual ha generado un ambiente de trabajo inadecuado. Logrando evidenciar la pérdida de nuevos negocios afectando directamente la estabilidad económica de la compañía por lo cual se requiere implementar acciones inmediatas que contribuyan al mejoramiento de los servicios y la estabilidad laboral.

Aunque en Colombia la evaluación de desempeño laboral en las entidades privadas no está reglamentada ni es obligatoria ya que no se cuenta con una ley que la exija, si se han implementado leyes que se relacionan con la evaluación de los periodos de prueba, la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SG SST, también los derechos de los trabajadores que le garantizan a los empleados las condiciones necesarias para su desempeño mientras que las empresas y empresarios se benefician al identificar oportunidades de mejora que agilicen sus procesos y que incentiven un mayor compromiso por parte de sus colaboradores hacia el logro de las metas y objetivos enmarcadas en la implementación de esta herramienta, igualmente es necesario reconocer que sin la aplicación de este modelo de sistema es imposible conocer las debilidades y fortalezas de los empleados que brindan la oportunidad de evolucionar estando en un ambiente de armonía, con el fin de alcanzar los valores de la compañía más efectiva y productible.

Marco Teórico

El desempeño es una actividad que se evalúa de manera constante en cualquier ámbito personal, no existe duda, de que el ser humano está programado para evaluar desde el mismo momento en el que nos levantamos, hasta la hora de dormir, está continuamente tomando decisiones, un hecho que lógicamente también se traslada al ámbito profesional, por esto es importante observar cómo el mundo empresarial está cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos lo que participen en la economía global, el hecho de permanecer competitivo, optimizar el talento humano y transformar las compañías, es por esto, que debemos tener en cuenta, que desde el inicio de la contratación es importante que se realicen evaluaciones con el fin de valorar el rendimiento de los trabajadores y para esta valoración suelen utilizar un sistema de evaluación de desempeño laboral.

Es fundamental determinar que estas prácticas de evaluación no son recientes, estos procesos de Evaluación de desempeño han venido siendo actualizados progresivamente, por ejemplo, Chiavenato, (1999) señala:

“En el Siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918 fue General Motors desarrollo un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significo una importante innovación en la materia de esa época. Posteriormente, en la II Guerra Mundial paso a tener una difusión más generalizada usadas en materia de remuneración, promoción, entrenamiento, planeación de personal, trasferencias, despidos y además de esto se enfocaron en las máquinas de producción y en el aumento de la productividad; hasta que se realizó un cambio en el enfoque producido en la escuela de las relaciones humanas, donde la importancia del ser humano y como potencializar sus habilidades”.

Sin embargo, cabe señalar que, en la actualidad, la evaluación de desempeño, se siguen implementando en las organizaciones como un modelo de evaluación por parte de la gerencia de talento humano, como un acontecimiento anual relacionado con la formación, desarrollo y remuneración en función del desempeño, además de esto, es importante determinar que la evaluación de desempeño también es un medio que permite atacar los problemas de supervisión, integración de los empleados, motivación y desacuerdos de los mismos, es necesario que dicha dirección genere nuevas políticas adecuadas a las necesidades internas e implementación de modelos de evaluación que permitan lograr ser más competitivo, que permita mejorar la planificación y la organización de las labores, de tal forma que se pueda organizar de manera estratégica la unidad para que funcione de forma sinérgica y dinámica.

En toda organización su eje fundamental será el equipo humano y dependerá de la eficiencia y eficacia con la que cada uno desarrolle sus funciones, es por esto, que cuando se presenta un quebranto de cualquier organización, se debe a la ausencia de un modelo adecuado de evaluación del desempeño, Chiavenato. 2011 señala:

“el modelo de evaluación de desempeño busca que la compañía tenga las herramientas e información necesaria que permita evaluar a todos sus colaboradores, agilidad y equidad en la toma de decisiones mejorando el clima organizacional y la comunicación entre pares e impares donde se pueda examinar detalladamente las labores y funciones, corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.”

Esto quiere decir, que es necesario implementar el modelo de la evaluación de desempeño, con el fin de determinar el bajo rendimiento laboral y el deterioro de la productividad y de esta forma determinar estrategias correctivas para mitigar los impactos que se están generando en la organización a causa de esta problemática.

Es importante que la adaptación de los métodos de trabajos a los procesos de cambio continuos de los trabajadores ya que, como indica Alles, 2005:

“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los recursos humanos”.

Por esta razón, se hace fundamental que se realice la aplicación de esta evaluación de desempeño, ya que la falta de ésta es complicada conocer las debilidades de los trabajadores y no se podrán alcanzar los objetivos organizacionales de la misma, de acuerdo con Chiavenato (2001), *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”*, puesto que al tener un adecuado engranaje entre los objetivos del personal con objetivos organizacionales no solo será beneficiada la organización también serán beneficiados todos los stakeholders de la organización.

Teniendo en cuenta a Werther y Davis (1989) que mencionan *“una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados”*, es por esta razón que es necesario que la empresa Grupo Fibratel S.A.S., implemente dicho sistema, donde le permita detectar aquellos trabajadores y procesos que tienen fallas. Con este sistema proporcionaran un instrumento para la toma de decisiones y acciones de mejora.

De la misma manera, como lo menciona Hartle (1993) dice: *“La evaluación del desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr”*, es importante que la empresa Grupo Fibratel S.A.S. y su área de talento humano, tengan en cuenta la importancia de la aplicación de la evaluación de desempeño y apreciar el potencial de cada uno de los trabajadores en el área de trabajo y el crecimiento interno dentro de ella.

De acuerdo con lo mencionado por: French, 1983, p 337-338 dice que:

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones”.

También es importante determinar que con la aplicación de la evaluación de desempeño se puede identificar las debilidades del empleado y el desarrollo del proceso que tiene a cargo con el fin de evitar posibles riesgos que se puedan presentar, con estos hallazgos se pueden generar planes de mejoramiento para contrarrestar estos problemas, mediante capacitaciones y la competencia del empleado en el cargo que desempeña.

De acuerdo con lo anterior, podemos encontrar algunos tipos de evaluación de desempeño que han sido realizadas por muchas organizaciones como son: autoevaluación, evaluación 180°, evaluación 360°, evaluación por competencias, entre otras. Como indica Chiavenato Ítalo 1999, (p 357), donde indica que:

“Apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo;

es un proceso que sirve para juzgarlo, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.

Por esta razón, nuestra propuesta de la implemente la evaluación de desempeño para los empleados del Grupo Fibratel S.A.S., donde se generen oportunidades de mejora en el clima organizacional, generando confianza y evaluando las competencias en toda la organización, esto no es solo una evaluación de desempeño es la mejor construcción para una mejor gestión del talento humano para el Grupo Fibratel S.A.S.

Contexto Nacional: Llanos. A, Murillo. D, Delgado S & García. Y, (2021) en su investigación realizada a la empresa DIHEGO LTDA, ubicada en la ciudad de Villavicencio Colombia, dedicada a la comercialización de combustible a nivel nacional, en la investigación participaron algunos empleados de la empresa, se hizo un análisis a la forma como se realizan las evaluaciones de desempeño en la empresa caso de estudio, además se definieron las competencias de evaluación y logran identificar donde radica la problemática. La problemática central es que DIHEGO LTDA no ha dado las herramientas necesarias a sus trabajadores para mejorar su productividad laboral y las respectivas sugerencias de mejora, que le ayuden a perfeccionar los procedimientos de evaluación existentes en la compañía,

“se concluyó que la implementación de la evaluación de desempeño generaría motivación y bienestar institucional para ser cada día mejorar su labor, así como la importancia de invertir en las capacitaciones ya que el recurso humano es lo más importante para la compañía”.

Por su parte Peña. F (2014), propuso el diseño de un modelo de Evaluación de Desempeño que fue basado en competencias permitiendo de esta manera calificar al talento humano de la organización CODELCA, empresa colombiana que produce artículos eléctricos y

caucho, implementado para lograr el desarrollo y potencial tanto personal como del laboral internamente, así como en el nuevo talento humano en la empresa. Este modelo propuesto involucra a cada uno de los cargos administrativos y operativos teniendo en cuenta la organización y la cultura organizacional, también la consecución de los objetivos, mediante la perfilación de los cargos por competencias apoyando a la dirección de la empresa en este proceso, dentro de las mejoras se desarrolló el diccionario de competencias con el A, B, C, D para la medición con variables dadas por la investigación de evaluación de desempeño.

Contexto internacional; Julia Irene Iturralde Torres, en su investigación *“la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato Perú xen el año 2.010”*, De no realizarse una evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., no se podrá medir su potencial humano para su plena aplicación, ni tampoco se podrá aprovechar sus competencias para dar oportunidades de crédito o crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Institución, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por la otra los objetivos individuales, conduciendo a un mal servicio al cliente, desmotivación, entre otras razones.

Las bases teóricas en la evaluación de desempeño existen tres enfoques de acuerdo con el objetivo de esta, las consecuencias de los resultados para el empleado y la organización: la evaluación de desempeño por competencias es la herramienta fundamental del talento humano en las organizaciones, permite identificar el potencial, habilidades y cualidades de los empleados, asimismo ayuda a establecer metas, objetivos, redistribución y ascensos del personal. El propósito de la administración del recurso humano es el mejoramiento de las condiciones productivas del personal.

Por lo anterior, el desempeño laboral se define como la calidad del servicio o del trabajo que presta un funcionario dentro del organización, la evaluación de desempeño es el instrumento que permite medir de forma objetiva e integral la conducta, las competencias, el rendimiento y actitudes del personal en una organización a fin de alcanzar los objetivos no solo personales también organizacionales.

Marco Legal

Existen normas que establecen las leyes laborales, de seguridad social y tributaria, de acuerdo con lo que indica el Código Sustantivo del Trabajo, donde regula algunos tipos de contratos (fijo, indefinido, obra labor, prácticas, aprendizaje) salario, pago de la seguridad social, dotación que debe ser asumida por el Grupo Fibratel S.A.S. Asimismo, podemos verificar que en los Artículos del 22 al 75 muestran las modalidades de contratación laboral, en el Artículo. 45 la naturaleza de la contratación y en el Artículo 37 el proceso de vinculación laboral verbal o escrita.

Según el marco legal de la ley colombiana, con respecto a la contratación del personal y que se estipule una relación laboral mediante la Ley 50 del Código Sustantivo del Trabajo 1950, determina que para que exista relación laboral se presentan 3 elementos:

1. Subordinación.
2. Remuneración.
3. Prestación Personal del servicio.

El Sistema de Seguridad Social Integral vigente en Colombia fue instituido por la Ley 100 de 1993. Donde:

“Reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana. Hace parte el Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social”.

De la misma manera, toda empresa debe implementar un reglamento interno de trabajo Decreto “743 Código Sustantivo del Trabajo, 1950 “ARTICULO 104.

DEFINICION. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio”.

El Decreto Ley 2158 DE 1948, 24 de junio de 1948. Art. 147:

“Propone que se dará una intervención con el fin que los servicios de previsión o de asistencia sociales sean eficientes e inmediatos, teniendo en cuenta lo anterior se velará por la mejor opción para los empleados siempre guiada y monitoreada por las autoridades regulatorias colombianas de interventoría, amparando a ambas partes”.

Es entonces como el Decreto Ley 2663 de 1950 presente en el Código sustantivo del trabajo, del 9 de septiembre de 1950. Art. 1, implican al deber ser de las relaciones del contrato (gerencia y empleados), obrando por el adecuado funcionamiento de la económico y social, en el mismo Código Sustantivo del Trabajo, Decreto Ley 3743 de 1950 del 7 de junio de 1951. Art. 76:

“Describe el tiempo que es denominado como período de prueba, esta etapa permite al empleador conocer aptitudes del talento humano, el empleador debe propiciar la sana convivencia además de las óptimas condiciones a los empleados para el desarrollo de las actividades de la razón social de la empresa”.

El Decreto 1072 de 2015 de mayo 26 de 2015, Capítulo 6, Art 2.2.4.6.23:

“Trata de las medidas que puede adoptar un empleador para que funcione óptimamente su talento humano, para esto se tienen en cuenta procesos administrativos, que le permiten realizar procesos de observación, métricas, análisis y acciones de mejora para lograrlo. Este decreto ampara la buena acción de la empresa ante situaciones que requieran mejora”.

Ahora bien, en el artículo No 5 del Código Sustantivo de Trabajo se describe el trabajo como *“Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectuó en ejecución de un contrato de trabajo”*. Esto quiere decir, que toda persona que preste un servicio a otra hace parte del sistema laboral.

Por otra parte, de acuerdo con el Acuerdo con la Ley 909 de 2004 Artículo 38:

“El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales. Así mismo, el resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata”.

Igualmente, el Acuerdo 565 de 2016 de la Comisión Nacional del Servicio Civil que deroga el Artículo 23 del acuerdo 6176 de 2018 por el cual:

“Establece el sistema de tipo de evaluación de Desempeño Laboral de los empleado públicos de Carrera Administrativa y en periodo de prueba, 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 fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio.”.

Por último, de acuerdo con la propuesta de la aplicación de la evaluación de desempeño a la empresa, debe poner en marcha de acuerdo con la ISO 9001 del 2015 mejorando procesos de cara a cliente en:

Liderazgo, mejorar en cada uno de los procesos orientados a la atención y servicio al cliente interno y externo, mejorando en la satisfacción de los empleados en acciones de gestión de calidad y al funcionamiento para llevar procesos más eficientes.

En la norma 9001:2015 en el apartado 9 “evaluación de desempeño”, a la cual realiza un sistema de gestión de calidad, con 4 elementos importantes para su ejecución como monitoreo, análisis, evaluación y medición, con el fin de verificar las situaciones críticas de la empresa que se pueden mejorar, evaluar, medir, abordar y evaluar.

Y en conjunto con la auditoría interna, que es la encargada de la evaluación de cada proceso, sistemas de gestión de calidad y los procesos del cada uno de los clientes, con el fin de identificar la oportunidad de mejora identificar estratégica para el manejo adecuado del sistema de calidad y generar un nuevo modelo para la atención y servicio al cliente.

Metodología de la Investigación

El objetivo de esta investigación es sugerir una herramienta de gestión administrativa a la dirección de talento humano de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., a fin de la creación de una evaluación de desempeño que deberá aplicarse de manera mensual, a favor de buscar el mejor desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal, asimismo, que permitirá identificar las deficiencias, habilidades y logros de cada uno de los trabajadores. Por otra parte, permitirá realizar su respectiva retroalimentación para generar motivación y planes internos.

El tipo de investigación que se llevara a cabo, es de tipo descriptivo, con el fin de buscar un análisis más profunda de la información, así lograr determinar las aptitudes, actitudes y conductas de la población muestra de la investigación.

Este proceso de investigación se realizará mediante una investigación cuantitativa, que permita la observación y análisis de datos estadísticos para cuantificar el problema investigativo en la empresa Grupo Fibratel S.A.S., este proceso se desarrolla por encuestas a los funcionarios para proponer la evaluación de desempeño a la organización, con el fin de evidenciar aspectos a mejorar y proponer acciones de mejoramiento.

De acuerdo con la necesidad de implementar la propuesta de la evaluación de desempeño anual para los asesores comerciales de la empresa y se pueda aplicar el modelo de evaluación 360°, puesto que permite diferentes expectativas ante empleados, supervisores y directivos. Igualmente, este modelo de evaluación puede verificar no solo los resultados, sino la opinión que se tiene del mismo. Por consiguiente, este modelo de evaluación es una técnica adecuada que permite gestionar la mejora continua y aumenta la competitividad de la empresa. Por esta razón se debe realizar una investigación descriptiva – cuantitativa.

Población y muestra

Población

La empresa Grupo Fibratel S.A.S. cuenta con un total de 32 colaboradores entre los que existen 2 coordinadores y 30 asesores comerciales, lo que consideramos el total de la población.

Muestra

Para la obtención de la muestra se procede a realizar un muestreo probabilístico, por medio de la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 * (n - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

$N =$ población (32)

$Z =$ Porcentaje e confianza 99% (2.58)

$p =$ probabilidad de que ocurra el evento

$q = (1 - p)$ probabilidad de que no ocurra

$e =$ error de estimación máximo aceptado (4%)

$n =$ tamaño de la muestra esperado

$$n = 30 \text{ trabajadores}$$

Por consiguiente, se realiza la encuesta a una muestra de 30 trabajadores.

Técnicas de recolección y organización de la información

Para el trabajo de investigación se aplican herramientas metodológicas acordes con los objetivos y la hipótesis de la investigación y teniendo en cuenta el enfoque de investigación.

Investigación de campo

Se realiza un estudio de campo en el lugar donde se desarrolla la problemática, es decir en la organización Grupo Fibratel S.A.S. de este modo se tiene contacto directo con la situación

y del tal modo logramos analizar de una mejor manera los acontecimientos y el rendimiento laboral de los colaboradores.

En dicho estudio de campo se tiene un contacto con el personal para identificar sus percepciones en sus puestos de trabajo, sus relaciones laborales, el clima laboral y de esta forma obtener una información objetiva y veraz.

Investigación bibliográfica-documental

Es preciso obtener información bibliográfica y documental de las diferentes categorías de nuestro proyecto de investigación ya que en el momento de realizar el análisis podremos tener bases más sustentadas para aumentar la información y de este modo poder proponer a la gestión administrativa y la dirección de talento humano de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., la evaluación de desempeño para sus trabajadores.

Tipo de elementos para implementar la metodología

Para realizar la metodología de investigación para la propuesta de evaluación de desempeño para la gestión administrativa y la dirección de talento humano de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., se tienen en cuenta:

Encuesta

La encuesta es una herramienta que permite recolectar información de forma cuantitativa, cualitativa o mixta, se aplicara a los coordinadores y asesores comerciales de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., la se realizará dentro del desarrollo de la investigación de campo, se aplicará las encuestas a los empleados para obtener la información de forma más directa tanto de los datos objetivos como de los subjetivos y en el momento de realizar la tabulación se pueda realizar un análisis de una forma más específica de la problemática, se tendrán en cuenta dimensiones como lo son el rendimiento laboral individual, percepción del clima laboral, de la remuneración, de los

beneficios, de la experiencia en el puesto, de las relaciones con sus compañeros, cultura organizacional, logro de los objetivos. (*Véase. Anexo C Formato 1. Encuesta Aplicada a la Empresa Grupo Fibratel S.A.S.*).

Análisis estadístico

El análisis estadístico se llevará a cabo a través del método de medición por medio de gráficos, representación de datos numéricos por medio de gráficos barras y circulares, también tablas de frecuencia y las variables cuantitativas que se usarán para optimizar los procesos y realizar propuestas de mejora convenientes.

Descripción del tratamiento de la información

Se efectuará un plan de procesamiento de la información donde se realiza mediante: la revisión crítica y la tabulación de la información obtenida en las encuestas, contemplando las variables de cada hipótesis, posteriormente se realizará una interpretación y análisis de los objetivos en la encuesta.

Resultados

Análisis de datos: Encuesta aplicada a la empresa Grupo Fibratel S.A.S.

El análisis de los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. se desarrolla sobre las dimensiones de: autoconciencia, comunicación, liderazgo, percepción del SG SST y trabajo en equipo. Los cuales son considerados en el proceso de evaluación de desempeño para determinar, caracterizar los niveles y la frecuencia de los subfactores. A continuación, se realiza un análisis descriptivo por cada dimensión según su nivel o frecuencia de influencia.

Autoconciencia

Los empleados en su introspectiva no consideran demostrar el nivel de comportamiento ético esperado por la empresa durante el desarrollo de sus labores, la encuesta arroja el 77% de las respuestas no asertivas por el análisis de los valores bajos entre 1 - 3 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo I Gráficos 1: Autoconciencia -resultado grafico herramienta Google Forms*) Eso quiere decir que 23 empleados no consideran tener el comportamiento ético que los clientes requieren y merecen. Por el contrario 7 empleados consideran que cumplen con este aspecto, es decir solo el 24% de la muestra se autoevalúa con un comportamiento ético ideal que represente a la empresa por el análisis de los valores altos entre 4 - 5 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo D: Tabla 3: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

El 73% de los empleados entrevistados de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. consideran que no aprenden de sus errores, es decir 22 empleados por el análisis de los valores bajos entre 1 - 3 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo I Gráficos 1: Autoconciencia - resultado grafico herramienta Google Forms*). Por el contrario 8 empleados muestran

autoconciencia de una postura de aprendizaje de sus errores, este resulta el 27% de la muestra, analizando los valores altos entre 4 - 5 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo D: Tabla 3: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

El personal de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., entrevistado en su introspectiva indica que el 76% de empleados no toman de una manera asertiva las realimentaciones que se les hace con un total de 23 empleados de 30 que respondieron la entrevista, por el análisis de los valores bajos entre 1 - 3 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo I Gráficos 1: Autoconciencia -resultado grafico herramienta Google Forms*). Por su lado 7 empleados muestran recibir de manera asertiva la retroalimentación, es decir con el 23% de la muestra, tomando los valores altos entre 4 - 5 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo D: Tabla 3: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

Se encuentra que el 79% de los empleados entrevistados en introspectiva, es decir 24 personas indicaron que no ponen en práctica las realimentaciones realizadas dado por el análisis de los valores bajos entre 1 - 3 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo I Gráficos 1: Autoconciencia -resultado grafico herramienta Google Forms*). En este caso solo 6 personas, es decir el 20% de los entrevistados indicaron que pone en práctica las retroalimentaciones recibidas, analizando los valores altos entre 4 - 5 en el rango de respuestas del nivel percibido. (*Véase, Anexo D: Tabla 3: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

El 73% de los empleados entrevistados indican en el factor de autoconciencia que no consideran cumplir con las metas propuestas por la empresa con 22 empleados que introspectiva respondieron entre los valores bajos, es decir entre 1 - 3 como nivel percibido. (*Véase, Anexo I Gráficos 1: Autoconciencia -resultado grafico herramienta Google Forms*). Por su parte 8

personas consideran que cumplen con las metas propuestas, dando un total del 23% de la muestra entrevistada, análisis logrado por los valores altos entre 4 - 5 en el rango de respuestas del nivel percibido. *(Véase, Anexo D: Tabla 3: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta).*

De los 22 empleados entrevistados indica que, en su introspectiva ellos no consideran que actúen de una manera profesional con los clientes, es decir un 73% de la muestra entrevistada, este análisis se hace con las respuestas entre los valores bajos entre 1-3 del nivel percibido.

(Véase, Anexo I Gráficos 1: Autoconciencia -resultado grafico herramienta Google Forms).

Mientras que 8 empleados de los 30 entrevistados, o sea el 27% tienen en su conciencia actuar de manera profesional con los clientes, niveles detectados en los rangos del 4-5 resultados de la entrevista. *(Véase, Anexo D: Tabla 3: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta).*

Comunicación

De acuerdo con la encuesta realizada a los 30 empleados de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., se identificó que en el área de autoconciencia, 10 empleados correspondientes al 33% de los encuestados no cumplen con el reglamento interno de trabajo, 13 empleados correspondientes al 43% de los encuestados, indica que, la comunicación con el supervisor al momento de contactarlo es difícil, 12 empleados correspondientes al 40% de los encuestados indican que el supervisor o jefe no siempre está dispuesto para apoyar una situación que requiera, 13 empleados correspondientes al 43% de los encuestados responden que la comunicación del supervisor o jefe no retroalimenta de forma oportuna y adecuada, 12 empleados correspondientes al 40% de los encuestados responden que el supervisor o jefe no recibe ni solicita las opiniones de manera abierta y asertiva, 12 empleados correspondientes al

43% de los encuestado responden la poca comunicación entre compañeros. (*Véase, Anexo E: Tabla 4: Autoconciencia -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

Con base en lo anterior se evidencia que la autoconciencia es de lo carecen los empleados, el poco compromiso con la empresa en lo que respecta al no cumplimiento del reglamento interno de trabajo, genera una comunicación deficiente y poco asertiva, tanto en compañeros de trabajo, jefes y directivos, afecta el clima organización y la productividad, la respuesta del supervisor es nula con lo que respecta al apoyo en las diferentes situaciones que se presentan durante la jornada laboral. Con base en lo anterior se puede analizar la importancia de mejorar la comunicación para optimizar los procesos laborales, y las formas de negociación entre supervisores y empelados, la cual mejorara el desempeño personal de todos los empleados, asimismo genera confianza en el personal para asumir los nuevos retos laborales.

Liderazgo

Se realiza un análisis sobre el liderazgo en la empresa Grupo Fibratel S.A.S., (*ver anexos 16-20 de tablas*), donde que evidencia que los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta la valoración donde 1 es nunca y 5 es siempre, obtuvimos:

Del total de los encuestados se evidencia que el 40% piensan que casi nunca el supervisor o jefe establece de manera adecuada las metas y las respuestas del 33% de los encuestados tampoco fueron favorecedoras, tan solo el 7% consideraron que siempre el supervisor o jefe establece de manera adecuada las metas, por lo que se puede evidenciar que las estrategias implementadas por los coordinadores o jefes en el momento de establecer las metas no resultan tan efectivas, lo cual puede obstaculizar el buen camino de todo el equipo para llegar a ellas.

(*Véase, Anexo F: Tabla 5: Liderazgo -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

De la pregunta realizada en cuanto si el supervisor o jefe informa de manera oportuna las de rendimiento en el mes, los colaboradores de la organización Grupo Fibratel S.A.S. el 33% creen que esto nunca sucede y otro grupo de 33% dan una valoración de dos lo que atribuiría a que la respuesta es negativa, tan solo el 3% es decir un empleado da una respuesta favorecedora, lo que podemos evidenciar que los coordinadores o jefes de la organización tienen demoras en informar el rendimiento del mes, lo cual afecta a los vendedores para evidenciar sus ventas efectivas y de este modo dar cumplimiento a las metas. *(Véase, Anexo F: Tabla 5: Liderazgo - Conteo de respuestas generadas en la encuesta).*

En la pregunta: El supervisor o jefe contribuye a la identificación y cierre de brechas del rendimiento, se puede analizar que existen dos grupos de 37%, es decir de 11 colaboradores cada uno que da una puntuación entre 1 - 2 y otros dos grupos de 13% cada uno da una puntuación media y alta respectivamente, por lo que se evidencia que la mayoría de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con esta pregunta, ya que consideran que la guía del supervisor o jefe poco contribuye al cierre de brechas del rendimiento. *(Véase, Anexo F: Tabla 5: Liderazgo - Conteo de respuestas generadas en la encuesta).*

Analizando la pregunta: ¿me siento inspirado por el supervisor o jefe en el continuo aprendizaje y crecimiento? 12 de los empleados, es decir el 40% de la muestra entrevistada indican que nunca y el 33% (10 empleados) indican que casi nunca, finalmente solo un colaborador se siente motivado por su jefe o supervisor en su aprendizaje y crecimiento continuo. Por lo que podemos analizar que los supervisores se deben hacer sentir de una manera más asertiva son sus colaboradores para que ellos se logren sentir inspirados en su aprendizaje y crecimiento. *(Véase, Anexo F: Tabla 5: Liderazgo -Conteo de respuestas generadas en la encuesta).*

De la pregunta: ¿el supervisor o jefe contribuye a la solución de conflictos? el 37% de los colaboradores indican que “*nunca*”, el 27% dan una puntuación de 2 es decir “*casi nunca*”, sin embargo, el 30% de los empleados dan una puntuación de 3, lo que nos indica que en ocasiones el supervisor o jefe no está contribuyendo como guía o apoyo en la solución de conflictos dentro de la organización, lo que es una situación preocupante, pues se considera que el supervisor o líder debe ser un mediador. (*Véase, Anexo F: Tabla 5: Liderazgo -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

Clima organizacional

En el anexo G, tabla 6 se inicia con la evaluación de la dimensión sobre clima organizacional, con la pregunta: ¿estoy alineado con las políticas, objetivos y valores organizacionales? el mayor porcentaje de los evaluados (37%) dan una puntuación de 2, el 17% dan una puntuación de 1 que hace referencia a “*nunca*” como la menor cantidad de evaluados, el 10% da una puntuación de 4 con respuesta “*casi siempre*”, por lo que se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores no se sienten identificados, no muestran acciones y labores encaminadas a las políticas, los objetivos y los valores organizacionales. (*Véase, Anexo G: Tabla 6: Clima Organizacional -Conteo de respuestas generadas en la encuesta*).

En las preguntas formuladas en la encuesta desde los numerales 19 a la 24 de enfoque al análisis de clima organizacional, fue posible conocer los niveles de satisfacción de los empleados referente a temas como: salarios, beneficios, inspiración y apoyo por parte de sus jefes inmediatos que cumplen con las prestaciones sociales y periodos de vacaciones. Los resultados realmente exigen verificar las políticas implementadas por la empresa Grupo Fibratel S.A.S. para la asignación salarial y el cumplimiento con los pagos, ya que a nivel general se reflejan porcentajes bastante altos de insatisfacción por parte de los colaboradores con porcentajes

negativos entre un 70% y 80%. Una de las estrategias que garantizan un buen desempeño y un apoyo adecuado por parte de los empleados, es lograr un plan de compensaciones que incentiven a los integrantes de la organización a realizar su mejor esfuerzo por el logro de los objetivos de la organización. Debe garantizarse un gana- gana mutuo que genere los ingresos y la rentabilidad adecuada para que ambas partes puedan sentirse comprometidas y valoradas.

Otro concepto a tener en cuenta se centra en las relaciones las direcciones y operadores (coordinadores y asesores comerciales), debido a que los asesores comerciales no se sienten la suficiente motivación o apoyo por parte de sus coordinadores para el desarrollo de sus labores y resolución de conflictos entre el equipo y los clientes, ya que se reflejan porcentajes de insatisfacción entre el 60% y 70%; es necesario fortalecer las relaciones entre el personal y generar espacios de integración que contribuyan al conocimiento y desarrollo de habilidades de comunicación asertiva y cooperación, para mejorar el clima organizacional y lograr la implementación de nuevas estrategias operativas que garanticen un mismo enfoque y direccionamiento.

En cuanto a *“La percepción que tengo del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SG SST”* La encuesta arroja el 93% es decir 28 personas de las 30 encuestadas que manifiestan que el Sistema de Seguridad y en el Trabajo del Grupo Fibratel S.A.S. es ineficiente, debido a que la empresa no cuenta con un programa establecido de SG SST. Es de vital importancia adelantarse a los sucesos que puedan pasar dentro del ejercicio de las actividades comerciales y determinar las amenazas, mediante la concientización e interpretación del entorno, incluyendo los riesgos derivados del mismo. Por ende, la empresa debe estar atenta y aplicar un programa SG SST, que asegure una mejor estabilidad en el talento humano y que logre cambiar la perspectiva de los mismos, teniendo en cuenta que solo el 7% de los empleados encuestados

siente que es eficiente, considerándolo un porcentaje muy bajo para la organización. (Véase, Anexo H: Tabla 7: SG SST -Cuento de respuestas generadas en la encuesta).

Trabajo en equipo

Los empleados indican que no se les facilita desarrollar sus labores trabajando en equipo, esto se concluye al obtener que el 70% de los encuestados manifiesta que “*nunca*” trabaja en equipo, eso quiere decir que 21 empleados exponen no hacerlo, mientras que un 20% siente que “*siempre*” trabajan en equipo y un 10% que “*a veces*”, con estos resultados, la empresa debe determinar planes de mejoramiento que logre determinar cuáles son las fallas que existen en el 80%, donde perciben que no hay un trabajo en equipo constante, siendo este de gran importancia para la organización en el cumplimiento de sus objetivos. (Véase, Anexo I: Tabla 8: Trabajo en Equipo -Cuento de respuestas generadas en la encuesta).

Por otra parte, el 73% de los empleados entrevistados de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., consideran que “*nunca*” se aportan opiniones útiles y constructivas en el equipo de trabajo con 22 empleados encuestados que indican esta falla. Así mismo, 5 empleados manifiestan que, “*siempre*” se aportan opiniones útiles y constructivas, mientras que solo 3 personas manifiestan que “*a veces*”. Es importante que la organización evalué el 83% detractor, que no siente que se desempeñe un adecuado trabajo en equipo que se realicen opiniones útiles y constructivas, estas pueden llegar a general mal ambiente laboral y problemas en el clima organizacional. (Véase, Anexo G: Tabla 6: Clima Organizacional -Cuento de respuestas generadas en la encuesta).

El personal de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. entrevistado en su introspectiva indica que el 73% de empleados siente que “*nunca*” hay actitud abierta ante el cambio y la innovación, con un total de 22 empleados de los 30 que respondieron la entrevista. Por otro lado 4 empleados

indican que “*a veces*” y 4 que “*siempre*”, es decir, con el 13% de cada uno en la muestra. Por lo anterior, la empresa debe capacitar a los empleados para que conozcan cada uno de sus procesos, estén dispuestos al cambio y a nuevos procesos innovadores que puedan existir dentro de la misma. (Véase, Anexo G: Tabla 6: Clima Organizacional -Conteo de respuestas generadas en la encuesta).

Se encuentra que el 73% de los empleados entrevistados, es decir 22 personas, indican que “*nunca*” reciben un trato respetuoso de parte de jefes y compañeros de trabajo. En este caso solo 5 personas, es decir el 17% de los entrevistados, indicaron que “*a veces*” y 3 personas, es decir el 10% indican que “*siempre*”. Por lo anterior, es importante que la empresa este atenta del trato hacia los compañeros y jefes de manera respetuosa, ya que este es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral. Por eso, es esencial que pongan en práctica un mejor trato entre el componente humano de la empresa, al pasar 8 horas diarias en sus puestos de trabajo, necesitan gozar de una buena relación con los compañeros, lo que hace más agradable el ambiente y contribuye a la motivación y productividad de la organización. (Véase, Anexo G: Tabla 6: Clima Organizacional -Conteo de respuestas generadas en la encuesta).

Recomendaciones

La empresa Grupo Fibratel S.A.S. se integra gracias a todo su talento humano, que más allá de la persecución de metas individuales, debe alcanzar un objetivo organizacional, por ello se recomiendan algunas estrategias que puedan desarrollarse a nivel organizacional para el afianzamiento de habilidades y capacidades del personal que compone el recurso humano de la empresa, también transmitir los valores corporativos y cultura organizacional, integrando las metas individuales encaminándolas a los objetivos de la organización, logrando un mayor compromiso de los empleados y conciencia desde el gerente hasta los asesores comerciales.

En el consolidado de resultados se observan que a nivel general no alcanzan los 3 puntos de la calificación establecida entre 1 y 5, donde 1 es ineficiente y 5 es óptimo; con base a estos resultados, se deduce que es necesario implementar correcciones inmediatas que actualmente están afectando las cinco dimensiones analizadas de: autoconciencia, comunicación, liderazgo, SG SST y trabajo en equipo.

Como medida inicial se recomienda revisar los beneficios ofrecidos al personal comercial, incentivando y motivando a los asesores comerciales con los ingresos que se les ofrece, por esta razón se debe garantizar una negociación justa que beneficie a ambas partes y que incluya la actualización del SG SST para disminuir los riesgos de accidentes y enfermedades del personal.

Propuesta de cronograma anual

Se realiza la propuesta del cronograma anual:

Grafico 1.

Propuesta de cronograma de actividades de mejora Grupo Fibratel S.A.S.

Cronograma												
ACTIVIDAD	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
Fase 1. Planteamiento, documentación, construcción del marco lógico metodológico	x											
Fase 2. Desarrollo de la Metodología de investigación		x	x									
Fase 3. Desarrollo de Encuesta aplicada a la empresa Fibratel S.A.S				x								
Fase 4 Análisis de la encuesta y recomendaciones				x								
Fase 5 Creación de contenido para la formación del personal (Actividades Virtuales)					x	x	x					
Fase 6 Capacitación de cultura Grupo Fibratel SAS								x				
Fase 7 Capacitación de Comunicación Asertiva									x			
Fase 8 Capacitación de Resolución Pacífica de Problemas										x		
Fase 9 Formación de Coordinadores Coaching y liderazgo											x	
Fase 9 Evaluación de desempeño												x
Fase 10 Revisión y nuevas recomendaciones												x

(Véase. Anexo O. Gráficos 6: propuesta de cronograma de actividades de mejora Grupo Fibratel S.A.S.).

A continuación, se describen las fases del cronograma:

Fases Iniciales

Se plantea un cronograma anual de actividades que describe desde el planteamiento del problema identificado en la organización Grupo Fibratel S.A.S. y solución del mismo, el cual es fundamental a la hora de obtener mejores resultados en las evaluaciones de desempeño, a continuación, se describen las fases iniciales:

Fase 1.

Planteamiento del problema, documentación requerida, construcción del marco lógico metodológico según el tema y la problemática.

Fase 2.

Desarrollo de la metodología de investigación.

Fase 3.

Desarrollo y aplicación de la encuesta a los colaboradores de la organización Grupo Fibratel S.A.S.

Fase 4

Análisis de la encuesta aplicada contemplando las diferentes dimensiones y planteamiento de recomendaciones.

Fases intermedias: Desarrollo y ejecución

La fase 6 se materializa el desarrollo de la recomendación para el plan de capacitación y ajuste salarial con el cual se busca incentivar y motivar a todo el personal que compone a la empresa Grupo Fibratel S.A.S., (Véase. Anexo P. Gráficos 5: Propuesta de Cronograma de Capacitación por Fases Grupo Fibratel S.A.S.), las fases son:

Fase 5

Estudio y sugerencia de ajuste salarial y plan de beneficios para el personal de asesoría comercial.

Fase 6

Creación de contenido para la formación del personal, mediante la creación de video presentaciones con la herramienta Powtoon (actividades virtuales), que permitan al personal recibir la formación de una manera didáctica, estimando una duración de video presentación aproximada de 10 minutos cada una.

Las capacitaciones se llevarán a cabo 1 hora diaria durante el turno, lo cual no interfiere en las actividades comerciales y permitirán motivar al personal previamente para iniciar con la mejor energía su jornada laboral. Los 40 minutos restantes de la capacitación, el auxiliar de RRHH realizará el programa de acuerdo a la semana. La programación de la capacitación se llevará a cabo en un lapso de 16 semanas, comprendidas en los meses (marzo, abril, mayo y junio), se describen cada una de las fases de capacitación del personal.

Fase 7 Capacitación de cultura Grupo Fibratel SAS

Semana 1:

Motivación y valor del personal: mediante actividades integradoras que les permita conocer los valores individuales. Los colaboradores tendrán la oportunidad de expresar ideas, proponer nuevas formas de crear cultura en sí mismos.

Semana 2:

Identidad corporativa: se define y sintetiza las necesidades en crear una identidad y adherencia a la cultura organizacional de Grupo Fibratel SAS con la misión, visión, objetivos, identidad, valores y ADN Grupo Fibratel SAS.

Semana 3:

Desarrollo del personal: se mostrará estrategias y tácticas que puede adoptar el personal de la empresa como buenas prácticas que lleven a cabo para lograr calidad de vida dentro y fuera del trabajo estas se llevaran a cabo mediante actividades deportivas y de esparcimiento, recomendaciones literarias para alimentar mente y espíritu, llegar temprano y organizar su tiempo, ropa de trabajo y ropa de casa, excelencia y liberando el cuerpo de todo lo negativo.

Semana 4: Clínica Servicio¹

Fase 8 Capacitación de Comunicación Asertiva

La comunicación adecuada es una de las bases que garantizan no solo la correcta transmisión de instrucciones y de políticas, sino que también constituye una herramienta principal que garantice la libre expresión y la cooperación entre un mismo equipo de trabajo logrando un nivel profesional, donde se pueda aprovechar al máximo las cualidades de cada integrante y que garantice un enfoque único hacia el logro de los objetivos corporativos planteados por la alta gerencia

Semana 5:

Comunicación: se explica la definición, principios y elementos claves para que se de el proceso de comunicación entre los colaboradores.

Semana 6:

Comunicación efectiva: sensibilizando al personal sobre el lenguaje verbal y no verbal, los típicos errores y recomendaciones para no caer en ellos que dan paso a mal interpretaciones.

Semana 7:

Comunicación asertiva: se explica la definición, principios y elementos claves, que permiten una adecuada comunicación.

Semana 8: Clínica Servicio².

Fase 9 Capacitación para la resolución pacífica de problemas.

Semana 9:

¹ Clínica Servicio: este proceso permita llevar a cabo los aprendizajes logrados durante las 3 semanas, afianzando mediante la practica cada uno de los días entre los mismos colaboradores que participan mediante la interacción y autoevaluación, se llevara a cabo en cada una de las fases de capacitación al finalizar el proceso.

Resolución de conflictos: se explica la definición, principios y elementos claves que les permitirán comprender la importancia de solucionar de manera pacífica los problemas que se presenten.

Semana 10:

Comportamiento y conducta: la necesidad de generar buenas prácticas en estos dos fundamentos del buen comportamiento y conducta ante situaciones críticas, para esto se presenta la formación en valores y el manejo de las emociones, así como recordar la comunicación asertiva y los adecuados canales e intermediarios que tiene la empresa para manejar los problemas internos como los líderes "coordinadores "

Semana 11:

Herramientas para resolución de problemas: se incentivará la participación activa de los empleados en forma de lluvia de ideas, donde se exploran nuevas alternativas de resolución de problemas por parte del talento humano de la empresa.

Semana 13: Clínica servicio.

Fase 10 Formación de líderes (dirigida exclusivamente a coordinadores y gerencia general).

Semana 14:

Coaching: Resolución de conflictos la definición, principios y elementos claves, que llevarán a los líderes de la empresa a encausar al recurso humano a los objetivos corporativos y las metas de la empresa.

Semana 15:

Desarrollo de habilidades: se mostrará el camino a como llegara a ser un mejor líder, como fijar objetivos y metas, además se permitirá el espacio para que los lideres planteen en forma de lluvia de ideas nuevas estrategias y tácticas de liderazgo.

Semana 16:

Desarrollo del personal y clínica servicio: estrategias que le permitirán potenciar las habilidades, capacidades y destrezas de su equipo de trabajo, generando la interacción y autoevaluación para ver como las desarrolla.

Fase final: seguimiento y control

Fase 11 Evaluación de desempeño

Se sugiere realizar la evaluación de desempeño de manera anual y el levantamiento de actas para el respectivo seguimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño es un componente indispensable en toda organización, ya que permite identificar falencias, establecer estrategias y de esta forma obtener la eficiencia deseada para el desarrollo integral del personal.

Fase 12 Revisión y nuevas recomendaciones

La empresa Grupo Fibratel S.A.S., tendrá la capacidad de realizar la respectiva revisión de la evaluación de desempeño, interpretar datos y gestionar mejoras en el proceso de capacitación.

Responsables del programa de capacitación

Fases 1- 5:

En estas fases el grupo colaborativo será el responsable de generar la investigación y recomendaciones sobre los resultados a la empresa Grupo Fibratel S.A.S., para futuros procedimientos que desee implementar la empresa con respecto a la evaluación de desempeño, se

encuentra documentado el procedimiento en el presente trabajo para su guía, eso quiere decir que a mediano plazo los departamentos responsables de la investigación serán el área de gestión humana y gerencia general de la empresa, con el fin de encausar nuevas investigaciones que le permitan comprender las problemáticas que atañan a la empresa con respecto a la evaluación de desempeño de su componente humano.

Fases 6- 12:

Los departamentos responsables del desarrollo y ejecución de las capacitaciones serán el auxiliar de recursos humanos y gerencia general de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., con el fin de lograr la debida gestión, ejecución, evaluación y control del mismo, siendo los directamente interesados en mejoras continuas en sus procesos.

Propuesta de ajuste salarial y plan de beneficios para el cargo de asesor comercial

Se puede motivar e incentivar al personal si la empresa desarrolla un plan de beneficios para sus colaboradores de acuerdo a la evaluación y desempeño de los mismos. Por consiguiente, de acuerdo a los resultados de la encuesta el personal de asesoría comercial expone una perspectiva poco favorable ante la compensación que da la empresa Grupo Fibratel S.A.S. dando paso a la propuesta del siguiente plan:

Compensación financiera directa e indirecta

Se establece un horario laboral de lunes a Domingo de 10 am – 7 pm con un día compensatorio a la semana.

Compensación financiera directa

Salario

Para poder establecer el salario es necesario establecer la evaluación de puestos la cual se realiza por el método de graduación o Job Ranking, en esta se distribuyen los puestos por

jerarquías según la importancia que tenga dentro de la organización que puede ser ascendente y descendente.

Para el cargo de asesor comercial el salario seguirá siendo de 1 SMLV mensual que para el año 2021 es de \$908.526, con un auxilio de transporte correspondiente a \$106.454, se pagaran los recargos por horas dominicales y festivos de manera legal, según lo estipulado en el código sustantivo de trabajo artículo 179. adicionalmente se establece el pago de prestaciones sociales legales que hacen referencia a Salud: 4%, Pensión: 4% y FSP: 1%.

Bonificación

Actualmente el personal no cuenta con un programa de bonificación, sin embargo, ahora se sugiere una bonificación de mera liberalidad por cumplimiento de indicadores, contemplando dimensiones como puntualidad, asistencia, cumplimiento de metas, reclamación por parte de los usuarios, asistencia a reuniones, diligenciamiento adecuado de formatos.

En el que el empleado si cumple entre el 95 y 100% corresponde a \$150.000, si corresponde entre 90 y 95% \$100000 y si es inferior a 90% no aplica.

Adicionalmente se establece una bonificación por antigüedad cada que cumpla dos años de ingreso a la organización que corresponderá a \$200.000.

Comisiones

Se tiene un plan de comisiones por cumplimiento mensual de ventas para cada asesor donde se requiere que este realice 30 ventas mensuales que corresponderá al 100% de indicador mensual y se le pagara el 12% de comisión, para los asesores que realicen entre 24-29 servicios vendidos que corresponde al 80% de indicador mensual , se pagara un porcentaje de 10% sobre ventas, entre 15-23 de servicios vendidos que corresponde a 50% de indicador mensual se pagara

el 5% de comisión e inferior a 14 servicios vendidos que serán menos del 10% de indicador mensual no se dará comisión por ventas.

Compensación financiera indirecta

Vacaciones

Se establece un periodo vacacional de 15 días hábiles remunerados por año trabajado según lo establecido por Ley Artículo 186 del Código Sustantivo de Trabajo.

Prima

Se establece el reconocimiento laboral al que tiene derecho el empleado por ley que corresponde a 30 días de salario por año, dividido en dos pagos uno en junio y el otro en diciembre, estipulado en el Código Sustantivo de Trabajo, Artículo 306.

Rodamiento

Se establece un rodamiento de \$120.0000 a los asesores comerciales por el traslado que tiene que hacer ocasionalmente en su horario laboral para visitar a los clientes dentro del municipio.

Compensaciones no financieras

Seguridad en el empleo

Se establece contrato por termino indefinido a los asesores lo cual les proporciona mayor seguridad y estabilidad en el empleo.

Oportunidades de trabajo

Se establece la oportunidad de capacitarse en carreras técnicas o tecnológicas en carreras afines con un instituto académico del municipio, adicionalmente se acordará un horario laboral que se ajuste a sus horarios de estudio.

Promociones

A los colaboradores se le proporciona un descuento especial del 30% en cualquiera de los planes de telefonía, internet y/o televisión que elijan para beneficio del empleado.

Orgullo de la empresa

Se establece el beneficio de *empleado del mes* en donde los colaboradores que cumplan al 100% de las metas en ventas y al 100% de sus indicadores se realizará un sorteo donde al ganador se le otorgara un compensatorio adicional al mes para que el empleado pueda tener un mayor descanso.

Empleado del año: si existe un empleado que haya ganado en más de 3 ocasiones el empleado del mes durante el transcurso del año, la organización le costeará un viaje con todos los gastos pagos para el empleado y un acompañante a un destino que la organización seleccione.

Responsables del ajuste salarial

Las áreas responsables en el estudio y ajuste salarial son:

Estudio y ejecución: Auxiliar recursos humanos Grupo Fibratel S.A.S.

Aprobación: Gerencia general Grupo Fibratel S.A.S.

Designación de recursos

Con la propuesta de capacitación y ajuste de asignación salarial para el personal de asesoría comercial la empresa designará recursos de \$ 5.053.000 (*Véase. Anexo Q. Tabla 9: Recursos necesarios para desarrollar la propuesta de la evaluación de desempeño en la empresa Grupo Fibratel SAS*) donde se destinan para:

Equipos y software: Video Beam (1) por \$ 600.000, Computador (1) por \$ 3.000.000 y Tableta (1) por \$ 800.000.

Materiales y suministros: Resmas de papel carta (7), bolígrafos (60) y lápices (60) por un total de \$300.000.

Bibliografía: se deben adquirir guías de procedimientos por un valor de \$353.000, la plataforma <https://zimasoft.es/>, ofrece la asesoría de evaluación de desempeño adecuada para la empresa

Conclusiones

Se concluye que a partir de la caracterización de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., en aspectos como la autoconciencia, liderazgo, clima organizacional y trabajo en equipo, obtenida de los resultados de la encuesta y recolección de datos cuantitativos, permite construir la base sólida para definir la evaluación de desempeño como la herramienta adecuada para su implementación, adaptándola de esta manera al contexto organizacional de la empresa caso de estudio, permitiendo la implementación de una cultura de evaluación y mejora continua, tanto de carácter individual como general con el objetivo de incrementar el bienestar laboral y el rendimiento de la empresa Grupo Fibratel S.A.S.

El autoconocimiento e introspectiva del personal entrevistado, evidencia dominios de niveles negativos que requieren acciones pertinentes de mejora en: adherencia a la estructura organizacional, conductas, comportamiento ético adecuado, estrategias para transmitir los valores corporativos que permitan proyectar la imagen de profesionalismo del personal. Otro de los aspectos que impactan negativamente a las relaciones de la estructura organizacional es la percepción de los errores en general del personal de la empresa, donde no se toma de manera asertiva recomendaciones, oportunidades de mejora y comentarios de los líderes. Es imperativo que el personal de la empresa Grupo Fibratel S.A.S. conozca a la razón de las realimentaciones y como estas pueden impactar positivamente en las funciones del personal de asesoría comercial. El personal debe ser encausado ante el cumplimiento de metas, fijando objetivos y estrategias para el alcance de los mismos. La cara e imagen de la empresa la representa su talento humano, por ello es necesario que se oriente a los empleados frente a la importancia de actuar con profesionalismo y ética que realmente proyecten la imagen de la empresa y marca.

Algunas de las falencias detectadas son la falta de liderazgo por parte de los coordinadores, debido a que las metas no se establecen adecuadamente con estrategias que resulten efectivas, entre estas se encuentran detractores como: *“la demora de los coordinadores en informar oportunamente el rendimiento mensual, además de crear brechas para la identificación que contribuyan a la obtención del mismo”*, ya que estos afectan los indicadores de ventas de los asesores e impiden un seguimiento y control óptimo.

El personal no cuenta con la motivación para el aprendizaje y crecimiento de parte de los coordinadores, que inspire al personal a salir de su zona de confort y adoptar nuevas rutinas que le permitan mejorar su conocimiento, habilidades y capacidades. El coordinador también debe contribuir a la solución de conflictos como mediador, el papel que ejerce el líder en su equipo de trabajo es fundamental a la hora de un adecuado rendimiento laboral, puesto que guía a su equipo de trabajo para el alcance de las metas, eso quiere decir que en este momento el papel de los líderes se debe fortalecer.

Las propuestas de mejora que la encuesta y análisis aporta a la empresa se reflejan en estrategias para ser implementadas y ejecutadas por un programa de capacitación e incentivos salariales que no solo suplan las necesidades expuestas por parte del cargo de asesores comerciales, sino que permita el crecimiento y desarrollo del potencial humano, el cual se verá retribuido en una excelente gestión tanto del área comercial como la de talento humano, que se preocupe por las metas individuales, colectivas y corporativas como una sola.

La propuesta de la evaluación de desempeño fue considerada como una herramienta vital para la empresa, promoviendo las capacidades, destrezas y conocimientos necesarios del talento humano de la empresa Grupo Fibratel S.A.S., que le permita realizar su trabajo, identificando las posibles debilidades y amenazas, implementando mejoras con el fin de contrarrestarlas y lograr

así convertirlas en fortalezas y oportunidades. Finalmente, de esta manera se puedan obtener excelentes resultados, el logro de objetivos y metas establecidas por la organización, aumentando la productividad, esto promete la necesidad de vacantes para la contratación de personal por el crecimiento y expansión de la empresa, impactando a la comunidad con nuevas oportunidades de empleo y de esta manera aportar a la economía local.

Bibliografía

Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.176-204) <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/66638>

Burbano. M, Salazar. E & Ricardo. A, (2021) Formulación de un Instrumento de evaluación de desempeño para la empresa CBM Centro Automotriz, en la ciudad de San Juan de Pasto - Departamento de Nariño - año 2021, 12 de febrero 2021, <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/17562>

Calderón. L, Cantor, M & Sánchez. G, (2020), Indicadores de Gestión, aplicados a la Evaluación de Desempeño de Organización la Esperanza S.A, 22 de junio de 2020, especialización de GTH. <https://hdl.handle.net/10901/18547>.

Cequea. M, Rodríguez. C & Núñez. M (2021) Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano, 09 de septiembre de 2021). http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/41-50.pdf

Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño Humano. Ciudad de México: Espacio de formación multimodal. http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf?sequence=

Claro Colombia. (2018). Informe_de_sostenibilidad_2018. https://www.claro.com.co/portal/recursos/co/legal-regulatorio/pdf/Informe_de_sostenibilidad_2018.pdf

Molina. A & Flórez. W (2020), Evaluación integral de desempeño del personal del área de empaque de la empresa Arrocería Gelvez S.AS. en Cúcuta. <https://hdl.handle.net/10901/18550>

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

(pp.18-68). <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10380/Los-macro-procesos.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Peña. F, (2014). Identificar las Falencias en los Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral, que tiene la Compañía DIHEGO LTDA, para Realizar una Propuesta de Mejora a Dichos Métodos.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/41829/ayllanosg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A

Tabla 1. Perdas de ventas 2020-2021 Grupo Fibratel S.A.S

Descripción	Año 2020	Año 2021	%
Pleitos y disputas entre los asesores comerciales	20	40	50%
No cumple con el horario de instalación	30	38	79%
Declina por falta de contacto del asesor	10	15	67%
Mal servicio de parte del asesor	20	30	67%
Total	80	123	65%

Anexo B*Tabla 2. Rotación de personal 2020-2021 Grupo Fibratel S.A.S*

Meses	2020	2021
enero	2	6
Febrero	2	3
Marzo	2	7
Abril	3	4
Mayo	2	3
Junio	0	0
Julio	0	0
Agosto	1	2
Septiembre	3	3
Octubre	2	2
Noviembre	3	0
Diciembre	3	0
Total	23	30
% Incremento		23,33%

Anexo C*Formato de Encuesta aplicada a la empresa Grupo Fibratel S.A.S***Formato de Encuesta aplicada a la empresa Grupo Fibratel S.A.S**

Con base a su experiencia general dentro de la organización, por favor responda esta encuesta de la manera real posible, cabe recordar que esta es anónima.

Cargo:**Autoconciencia**

Califíquese en escala de 1-5 según su nivel de autoconciencia según las siguientes situaciones, donde 1 es nunca y 5 es siempre:

Pregunta	1	2	3	4	5
Demuestro un comportamiento ético en el desarrollo de mis labores					
Aprendo de mis errores					
Cuando me hacen una retroalimentación siempre la recibo de forma asertiva					
Pongo en práctica las retroalimentaciones que me hacen					
Cumplo con las metas que se me han establecido					
Actuó de manera profesional con los clientes					
Cumplo con el reglamento interno de trabajo					

Comunicación

Respuesta en escala de 1-5 según su percepción en cuanto a la comunicación donde 1 es nunca y 5 es siempre:

Pregunta	1	2	3	4	5
El supervisor o jefe es fácil de contactar					
El supervisor o jefe siempre está dispuesto para apoyar una situación que requiera de él					
El supervisor o jefe me retroalimenta de forma oportuna y adecuada					
El supervisor o jefe recibe y solicita las opiniones de manera abierta y asertiva					

Cómo es la comunicación con mis compañeros:

- buena
- regular
- mala

Liderazgo

Respuesta en escala de 1-5 según su percepción, donde 1 es nunca y 5 es siempre:

Pregunta	1	2	3	4	5
El supervisor o jefe establece de manera adecuada las metas					
El supervisor o jefe nos informa de manera oportuna las de rendimiento en el mes					

El supervisor o jefe contribuye a la identificación y cierre de brechas del rendimiento

Me siento inspirado por el supervisor o jefe en el continuo aprendizaje y crecimiento

El supervisor o jefe contribuye a la solución de conflictos

Trabajo en equipo

Respuesta según su percepción en cuanto al trabajo en equipo

Pregunta	Siempre	A veces	Nunca
Brindo a mi equipo opiniones útiles y constructivas			
Tengo una actitud abierta ante el cambio y la innovación			
Trato a mis compañeros y jefes de una forma respetuosa			

Clima organizacional

Pregunta	1	2	3	4	5
Estoy alineado con las políticas, objetivos y valores organizacionales					
Estoy de acuerdo con el salario que recibo por mi trabajo					
La organización cuenta con un plan de beneficios a sus empleados					
Me siento inspirado por el supervisor o jefe en el continuo aprendizaje y crecimiento					

El supervisor o jefe contribuye a la
solución de conflictos

Cuento con prestaciones de ley en
mi lugar de trabajo

Recibo mi periodo vacacional de
manera oportuna

La percepción que tengo del sistema de seguridad y salud en el trabajo es

- eficiente
- ineficiente

Anexo D

Tabla 3: dimensión autoconciencia. Conteo de respuestas generadas en la encuesta de los niveles del 1 al 5

Sub factores	Nivel					Total
	1	2	3	4	5	
Demuestro un comportamiento ético en el desarrollo de mis labores	3 10%	9 30%	11 37%	2 7%	5 17%	30 100%
Aprendo de mis errores	4 13%	8 27%	10 33%	5 17%	3 10%	30 100%
Cuando me hacen una retroalimentación siempre la recibo de forma asertiva	3 10%	10 33%	10 33%	4 13%	3 10%	30 100%
Pongo en práctica las retroalimentaciones que me hacen	4 13%	10 33%	10 33%	3 10%	3 10%	30 100%
Cumplo con las metas que se me han establecido	4 13%	9 30%	9 30%	4 13%	4 13%	30 100%
Actuó de manera profesional con los clientes	5 17%	8 27%	9 30%	5 17%	3 10%	30 100%
Cumplo con el reglamento interno de trabajo	3 10%	10 33%	9 30%	5 17%	3 10%	30 100%

Anexo E

Tabla 4: dimensión de Comunicación. Conteo de respuestas generadas en la encuesta de los niveles del 1 al 5

Sub factores	Nivel					Total
	1	2	3	4	5	
El supervisor o jefe es fácil de contactar	8 27%	13 43%	5 17%	2 7%	2 7%	30 100%
El supervisor o jefe siempre está dispuesto para apoyar una situación que requiera de él	8 27%	12 40%	7 23%	1 3%	2 7%	30 100%
El supervisor o jefe me retroalimenta de forma oportuna y adecuada	9 30%	13 43%	6 20%	1 3%	1 3%	30 100%
El supervisor o jefe recibe y solicita las opiniones de manera abierta y asertiva	10 33%	12 40%	7 23%	0 0%	1 3%	30 100%
Comunicación entre compañeros	10 33%	12 40%	7 23%	0 0%	1 3%	30 100%

Anexo F

Tabla 5: dimensión del Liderazgo. Conteo de respuestas generadas en la encuesta de los niveles del 1 al 5

Sub factores	Nivel					Total
	1	2	3	4	5	
El supervisor o jefe establece de manera adecuada las metas	10 33%	12 40%	5 17%	1 3%	2 7%	30 100%
El supervisor o jefe nos informa de manera oportuna las de rendimiento en el mes	10 33%	10 33%	7 23%	2 7%	1 3%	30 100%
El supervisor o jefe contribuye a la identificación y cierre de brechas del rendimiento	11 37%	11 37%	4 13%	0 0%	4 13%	30 100%
Me siento inspirado por el supervisor o jefe en el continuo aprendizaje y crecimiento	12 40%	10 33%	6 20%	1 3%	1 3%	30 100%
El supervisor o jefe contribuye a la solución de conflictos	11 37%	8 27%	9 30%	0 0%	2 7%	30 100%

Anexo G

Tabla 6: dimensión de Clima Organizacional. Conteo de respuestas generadas en la encuesta de los niveles del 1 al 5

Sub factores	Nivel					Total
	1	2	3	4	5	
Estoy alineado con las políticas, objetivos y valores organizacionales	5 17%	11 37%	7 23%	3 10%	4 13%	30 100%
Estoy de acuerdo con el salario que recibo por mi trabajo	13 43%	11 37%	5 17%	0 0%	1 3%	30 100%
La organización cuenta con un plan de beneficios a sus empleados	13 43%	8 27%	8 27%	0 0%	1 3%	30 100%
Me siento inspirado por el supervisor o jefe en el continuo aprendizaje y crecimiento	14 47%	7 23%	8 27%	0 0%	1 3%	30 100%
El supervisor o jefe contribuye a la solución de conflictos	11 37%	7 23%	7 23%	2 7%	3 10%	30 100%
El supervisor o jefe contribuye a la solución de conflictos	11 37%	7 23%	7 23%	2 7%	3 10%	30 100%
Cuento con prestaciones de ley en mi lugar de trabajo	3 10%	5 17%	9 30%	2 7%	11 37%	30 100%
Recibo mi periodo vacacional de manera oportuna	5 17%	4 13%	8 27%	3 10%	10 33%	30 100%

Anexo H

Tabla 7: “La percepción que tengo del sistema de seguridad y salud en el trabajo es” SG SST,

Conteo de respuestas generadas en la encuesta de los niveles de eficiencia,

Nivel	SG SST	%
Eficiente	2	7%
Ineficiente	28	93%
Total, general	30	100%

Anexo I

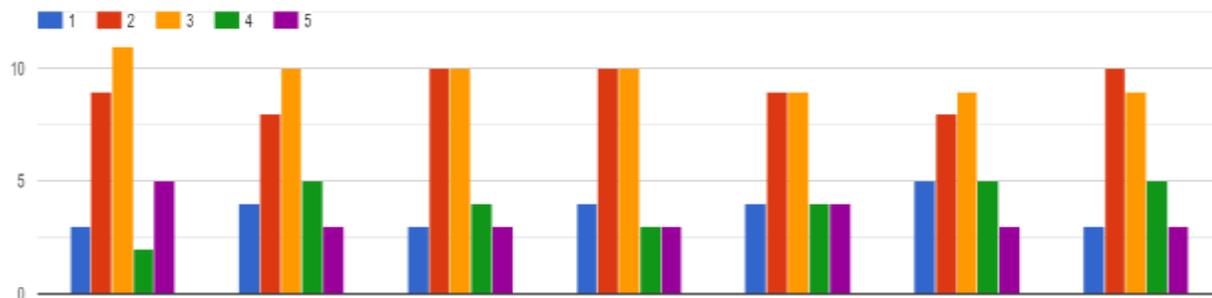
Tabla 8: Dimensión del Trabajo en equipo. Conteo de respuestas generadas en la encuesta de los niveles de frecuencia

Sub factores	Frecuencia			
	Nunca	A veces	Siempre	Total
Trabajo en equipo	21 70%	3 10%	6 20%	30 100%
Brindo a mi equipo opiniones útiles y constructivas	22 73%	3 10%	5 17%	30 100%
Tengo una actitud abierta ante el cambio y la innovación	22 73%	4 13%	4 13%	30 100%
Trato a mis compañeros y jefes de una forma respetuosa	22 73%	5 17%	3 10%	30 100%

Anexo J

Gráficos 1: autoconciencia del personal entrevistado de Grupo Fibratel SAS, resultado grafico herramienta Google Forms de la encuesta niveles de 1 -5

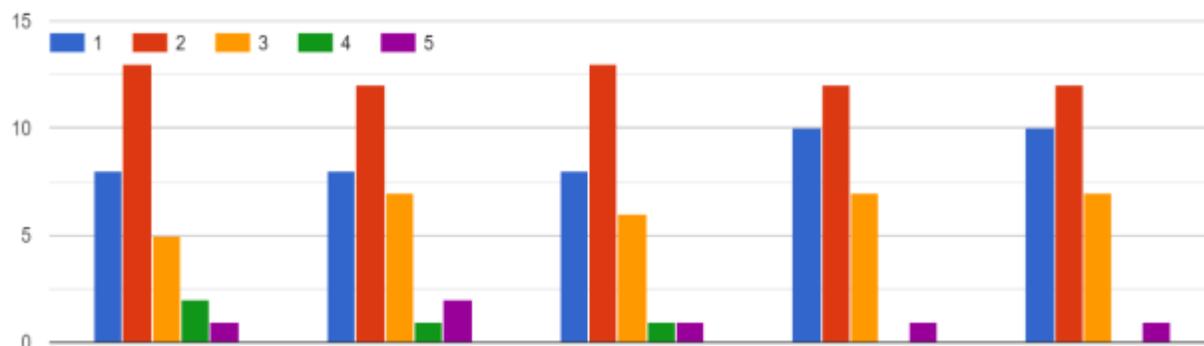
Autoconciencia



Anexo K

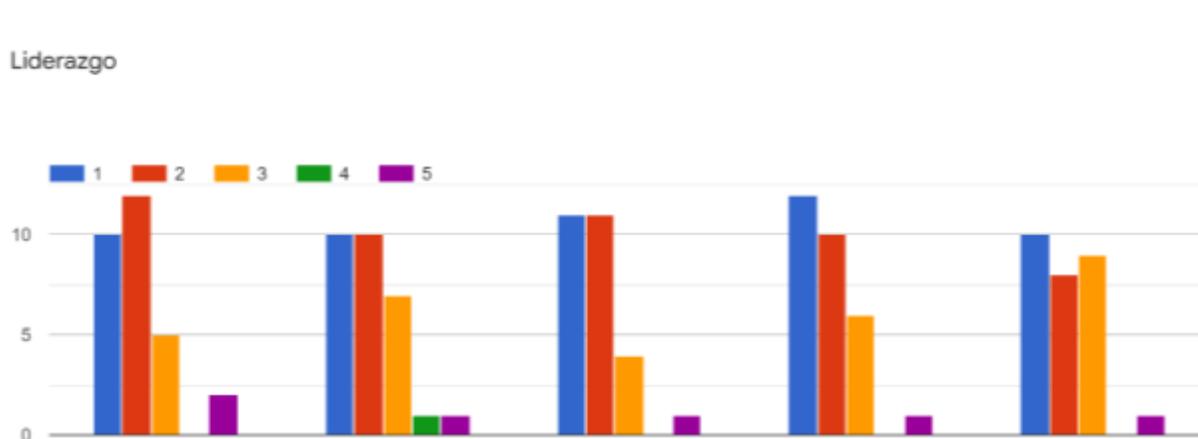
Gráficos 2: comunicación del personal entrevistado de Grupo Fibratel SAS, resultado grafico herramienta Google Forms de la encuesta niveles de 1 -5

Comunicación



Anexo L

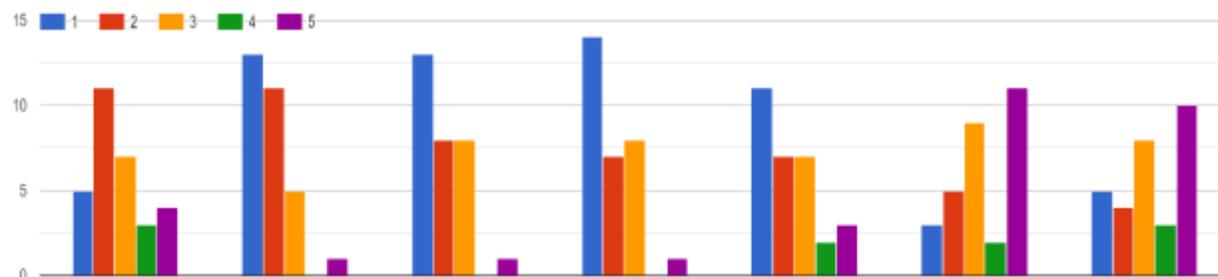
Gráficos 2: liderazgo del personal entrevistado de Grupo Fibratel SAS, resultado grafico herramienta Google Forms de la encuesta niveles de 1 -5



Anexo M

Gráficos 3: clima organizacional del personal entrevistado de Grupo Fibratel SAS resultado grafico herramienta Google Forms de la encuesta niveles de 1 -5

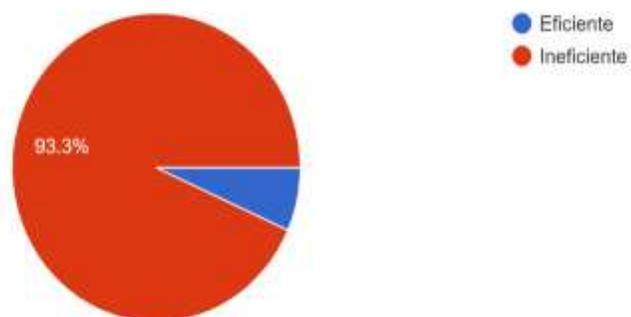
Clima Organizacional



Anexo N

Gráficos 4: Percepción SG SST del personal entrevistado de Grupo Fibratel SAS resultado grafico herramienta Google Forms de la encuesta percepción de los niveles de eficiencia

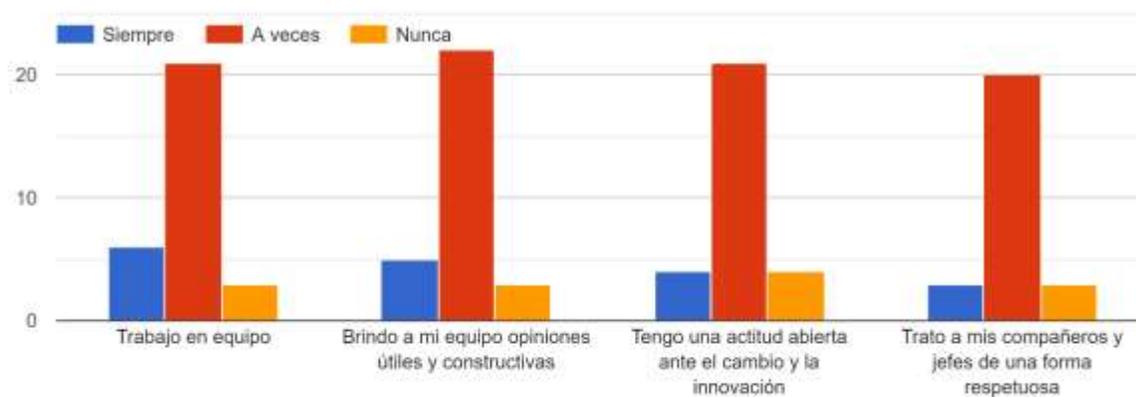
La percepción que tengo del sistema de seguridad y salud en el trabajo es
30 respuestas



Anexo Ñ

Gráficos 5: clima organizacional del personal entrevistado de Grupo Fibratel SAS, resultado grafico herramienta Google Forms de la encuesta niveles de 1 -5

Trabajo en equipo



Anexo Q.*Tabla 9: Recursos Necesarios para desarrollar la propuesta de la evaluación de desempeño en la empresa Grupo Fibratel SAS*

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO (\$)
Equipos y Software	Video Beam 1	\$ 600.000
	Computador 1	\$ 3.000.000
	Tableta 1	\$ 800.000
Materiales y suministros	7 resmas de papel carta	
	60 bolígrafos	\$ 300.000
	60 lápices	
Bibliografía	Guías virtuales	
	https://zimasoft.es/	\$ 353.000
	procedimientos	
Total, general		\$ 5.053.000