

**Propuesta de implementación de la evaluación de desempeño como estrategia de medición de fortalezas y debilidades del capital humano de la empresa Carbones Montiel S.A.S ubicada en el municipio de Samacá**

Ginary Alexandra Bernal Mendoza

Yeimi Carolina Buitrago González

Dora Inés León Vargas

Tatiana Alejandra Ochoa Acosta

Mónica Liliana Ramírez Díaz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Propuesta de implementación de la evaluación de desempeño como estrategia de medición de fortalezas y debilidades del capital humano de la empresa Carbones Montiel**

**S.A.S ubicada en el municipio de Samacá**

Ginary Alexandra Bernal Mendoza

Yeimi Carolina Buitrago González

Dora Inés León Vargas

Tatiana Alejandra Ochoa Acosta

Mónica Liliana Ramírez Díaz

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor:

Alba Lucia Álvarez Vergara

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

## Página de Aceptación

---

Alba Lucia Álvarez Vergara

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

Tunja 2022

## **Dedicatoria**

Dedico el proyecto de grado a Dios y a todas las personas que de una u otra forma siempre me apoyaron para continuar finalizar este proceso de mi título profesional el cual siempre he deseado en mi vida. (Yeimi Carolina Buitrago).

Reconozco, agradezco y dedico esta culminación a Dios y a mis progenitores por el enorme trabajo, esfuerzo y dedicación que han hecho, con su apoyo incondicional y ayuda para lograr lo que me he propuesto, lo cual ha sido fundamental en este gran camino en la vida.

(Tatiana Ochoa).

Dedico este logro a Dios primeramente porque si no estamos de su mano, nada de esto hubiese sido posible, a mi hija y mi esposo, siendo estos los pilares fundamentales de mi vida, y dándome una de las mayores razones para culminar. (Ginary Bernal).

Dedico a Dios, a mi ángel del cielo que me ha dado las fuerzas para seguir adelante, a pesar de su ausencia, sentó en mi responsabilidad y superación, a mi compañero de vida y mi hija por su apoyo, comprensión y la motivación diaria en momentos difíciles. (Dora León).

Dedico a Dios primeramente y a mi familia madre, hijo y esposo los cuales sirvieron de inspiración para algún día iniciar a estudiar y así culminar con éxito mi carrera a los tutores a compañeros que hacen que esto sea posible (Mónica Diaz).

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a las personas implicadas en mi vida que me impulsaron para poder terminar mi proyecto educativo, siendo estos aportes indispensables para lograr entregar el presente documento. (Dora león)

Agradezco profundamente a mis padres, Dios y a la UNAD, por el apoyo y acompañamiento, dentro de esta extensa vida académica llena de aprendizajes y mejoras en la que cada que acabo algo termino volviendo a donde comencé y veo todo diferente. (Tatiana Ochoa)

Agradezco las personas que aportan un granito de arena tu vida, y la llenan de seguridad, amor, para iniciar y culminar con éxito una carrera y aún más el agradecimiento eterno a Dios y a las personas que caminan de mi lado. (Mónica Diaz)

Agradezco esta culminación a Dios y a las personas que me impulsaron a lograr una de las metas en mi vida, que con su apoyo incondicional y ayuda pude lograr lo que me he propuesto, lo cual ha sido fundamental en este gran camino de la vida. (Yeimi Carolina Buitrago).

Agradezco a el apoyo de todos y cada uno de los docentes de esta institución, que han colaborado con mi proceso formativo, además de mis padres que han sido fundamentales para poder continuar en esta excelente institución (Ginary Bernal)

## Resumen

Como bien es percibido en el siglo actual, la gestión de talento humano dentro de las empresas, ya ha pasado de ser netamente una manera de revisar el personal, con el fin de ganar guerras al escoger a las personas más idóneas física y mentalmente, a ser una ventaja competitiva dentro de todas las organizaciones, dejándose de considerar precisamente al empleado, como un ser que presta servicios sin mayor atributo, a un bien llamado colaborador, que intercambia su conocimiento y capacidades a una organizaciones, donde puede o no dar lo mejor de sí, dependiendo de los factores como motivación, clima laboral, incentivos, estabilidad, oportunidades de crecimiento y demás detractores que afectan el desempeño en las organizaciones, mediante la percepción cada uno de los implicados que van desde la selección de la hoja de vida hasta la desvinculación; es por ello, que en el presente documento y tomando como base una empresa de la región cundiboyacense, se trae estudio la compañía Carbones Montiel SAS, organización que cuenta con más 300 trabajadores y líder en el sector de extracción de carbón y producción, junto con distribución de coque metalúrgico de alta calidad, la cual se ha visto afectada por una alta fuga de personal calificado. Siendo así, se busca proponer a la empresa la implementación de un plan de evaluación de desempeño basada en la medición de productividad, acorde a las capacidades de cada colaborador, se pretende aportar a una cultura que mejore las competencias laborales de los colaboradores, entendiendo las oportunidades de mejora y permita así su desarrollo personal e intelectual, orientado a la permanecía en el futuro acorde a los objetivos de la organización y razón de ser que finalmente es a favor del empleo de la región.

**Palabras clave:** competencias laborales, recursos humanos, oportunidades de mejora, sobrecostos, capacidades.

## **Abstract**

As it is well perceived in the current century, human talent management within organizations, has already gone from being purely a way to review the staff, in order to win wars by choosing the most suitable people physically and mentally, to be a competitive advantage within each and every one of the organizations, ceasing to consider precisely the employee, as a being who provides services without major attribute, to a well named collaborator, who exchanges his knowledge and capabilities to an organization, where he may or may not give the best of himself, depending on factors such as motivation, work environment, incentives, stability, growth opportunities and other detractors that affect the performance in organizations through the perception of each of those involved ranging from the selection of the resume to the disengagement. That is why, in this document and based on a company in the Cundinamarca-Boyacá region, the company Carbones Montiel SAS, an organization with more than 300 workers and leader in the coal extraction and production sector, along with distribution of high quality metallurgical coke, which has been affected by a high leakage of qualified personnel is brought study. Thus, through the generation and implementation of a performance evaluation plan based on the measurement of productivity, according to the capabilities of each employee, we intend to contribute to a culture that improves the labor skills of employees, understanding the opportunities for improvement and thus allowing their personal and intellectual development oriented to the permanence in the future according to the objectives of the organization and final reason that ultimately is in favor of employment in the region.

**Keyword:** labour skills, human capital, improvement opportunities, cost overrun, skills.

## Contenido

Dedicatoria .....	4
Resumen .....	6
Abstract .....	7
Lista de figuras .....	9
Introducción .....	12
Justificación.....	13
Objetivos .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos.....	14
Problema .....	15
Descripción del Problema .....	15
Planteamiento del Problema.....	15
Antecedentes del Problema.....	16
Marco Teórico.....	18
Conceptualización de Sistema de Evaluación del Desempeño .....	19
Ventajas Relacionadas A La Evaluación De Desempeño Laboral .....	19
Elementos Que Inciden En El Desempeño Laboral.....	20
Medición De Productividad (Hilanderías Universal).....	20
Marco Legal .....	24
Del Subsistema de Evaluación del Desempeño. ....	24
Finalidad de la Evaluación del Desempeño. ....	24
Procedimiento .....	24

Indicadores de Gestión del Puesto.....	25
Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores. ....	25
Evaluación de Competencias Técnicas del Puesto.....	26
Evaluación del Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo. ....	26
Evaluación Durante el Período de Prueba.....	27
Metodología .....	28
Método .....	28
Tipo de Estudio: .....	28
Recolección de Datos .....	28
Datos para Recolectar.....	28
Muestra.....	28
Resultados de la Investigación .....	29
Presentación de Resultados y Análisis .....	29
Preguntas.....	30
Conclusiones .....	47
Recomendaciones.....	48
Referencias Bibliográficas .....	50
Anexos .....	53
Anexo 1 – Formato de Encuesta .....	53
Anexo 2 - Propuesta de Evaluación de Desempeño.....	56

**Lista de Figuras**

Figura 1 <i>Pregunta 1</i> .....	30
Figura 2 <i>Pregunta 2</i> .....	30
Figura 3 <i>Pregunta 3</i> .....	31
Figura 4 <i>Pregunta 4</i> .....	31
Figura 5 <i>Pregunta 5</i> .....	32
Figura 6 <i>Pregunta 6</i> .....	33
Figura 7 <i>Pregunta 7</i> .....	33
Figura 8 <i>Pregunta 8</i> .....	34
Figura 9 <i>Pregunta 9</i> .....	35
Figura 10 <i>Pregunta 10</i> .....	35
Figura 11 <i>Pregunta 11</i> .....	36
Figura 12 <i>Pregunta 12</i> .....	37
Figura 13 <i>Pregunta 13</i> .....	37
Figura 14 <i>Pregunta 14</i> .....	38
Figura 15 <i>Pregunta 15</i> .....	38
Figura 16 <i>Pregunta 16</i> .....	39
Figura 17 <i>Pregunta 17</i> .....	40
Figura 18 <i>Pregunta 18</i> .....	40
Figura 19 <i>Pregunta 19</i> .....	41
Figura 20 <i>Pregunta 20</i> .....	42
Figura 21 <i>Pregunta 21</i> .....	42
Figura 22 <i>Pregunta 22</i> .....	43

Figura 23 <i>Pregunta 23</i> .....	44
Figura 24 <i>Pregunta 24</i> .....	45
Figura 25 <i>Pregunta 25</i> .....	46

## Introducción

El presente documento, tiene como base una herramienta clave en el buen desarrollo empresarial y competente, siendo la evaluación de desempeño para el personal de gran importancia en las organizaciones; sin embargo, muchas empresas como Carbones Montiel no la desarrollan adecuadamente y es ahí donde se pueden perder talentos y trabajar con personal no capacitado o adecuado para las tareas tanto operativas como administrativas en cada uno de los frentes de trabajo.

Es fundamental que la empresa cuente con un equipo de personas competentes y lograr así los resultados esperados por la organización, por todo esto es necesario que el área de recursos humanos desarrolle mecanismos capaces de controlar y orientar el desarrollo laboral de cada una de los integrantes de los equipos de trabajo, es por eso que el Gestor de Recurso Humano debe evaluar las habilidades, debilidades, dificultades y actitudes que faciliten o dificulten un desempeño exitoso, haciendo organizaciones competitivas con mayor productividad y liderazgo.

Este proyecto de grado contiene una guía que será de gran utilidad para que la empresa Carbones Montiel genere periódicamente las evaluaciones de desempeño enfocado en tres fases; planeación de la evaluación de desempeño, seguimiento y acompañamiento y por último la aplicación de la evaluación de desempeño a cada integrante, en aspectos relevantes como: calidad y productividad del trabajo, conocimiento específico del cargo, la personalidad, la iniciativa y liderazgo y por último el cuidado de los equipos y herramientas de trabajo, logrando el mejor capital humano.

## Justificación

Una evaluación de desempeño laboral tiene como finalidad suministrar a la organización datos reales y objetivos, basados en unos resultados por trabajador; permite definir la competencia, la idoneidad de cada miembro en su cargo, para la toma de decisiones en cuanto a permanencia, ascensos, aumentos salariales, premios entre otros; es por esto que en Carbones Montiel SAS, se ve la necesidad de implementar este programa, la compañía debe mantenerse competitiva en el entorno empresarial y para ello necesita tener a los mejores colaboradores.

Teniendo como fundamento el desarrollo comprendido entre la planificación, diseño, implementación y seguimiento de evaluación de desempeño del personal, con este plan de evaluación se logra una mejor ambiente laboral, teniendo en cuenta que todos tendrán claro que serán evaluados periódicamente de manera objetiva, honesta y transparente de acuerdo a los criterios estipulados, hará que tengan mayor interés al desarrollar cada una de las actividades y luchan por hacer de la mejor manera lo encomendado, se motivarán a mejorar sus capacidades, tanto blandas como duras, con el fin de mejorar su cargo y salario a futuro, llegando así a tener personal altamente calificado y sobre todo idóneo dentro de la misma organización.

Lo anterior siguiendo los modelos establecidos donde habla de la normatividad colombiana, así como su impacto en la consecución de los objetivos misionales “Así las cosas, una gestión efectivamente orientada a resultados hace imperiosa la necesidad de evaluar estos mismos resultados. La lógica detrás de esta premisa radica en que “dirigir la gestión hacia los resultados esperados genera una dinámica dentro de la organización que redunde en el mejoramiento de su desempeño” (Cunill y Ospina, 2003: 12). “Pero para que esto tenga lugar es necesario retroalimentar el proceso a través de la evaluación como una herramienta para medir el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos trazados.” (Villarreal Navarro, 2007).

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar un programa de Evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los colaboradores de la Empresa Carbones Montiel S.A.S. del Municipio de Samacá.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico inicial de los procesos de evaluaciones en personal dentro de la compañía Carbones Montiel SAS, comprendiendo las necesidades de este.

Proponer para la implementación el formato adecuado de Evaluación de desempeño de la Empresa Carbones Montiel S.A.S.

Presentar ante la alta gerencia, la propuesta de diseño de evaluación de desempeño integral aplicada a Carbones Montiel S.A.S.

## **Problema**

¿Cuáles son impactos que puede llegar a tener Carbones Montiel SAS al no contar con un plan de evaluación de desempeño periódico y cómo implementarlo?

### **Descripción del Problema**

En la empresa Carbones Montiel no existe una evaluación de desempeño para los colaboradores de las diferentes áreas, lo que genera que no haya claridad de la productividad y análisis de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades.

Es por ello, que se hace necesario plantear un programa de evaluación acorde a los lineamientos de la organización, motivando a los trabajadores para que mejoren sus competencias laborales y contar así con personal altamente calificado.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones deben buscar mantenerse competitivas en este mundo empresarial, por lo cual ahora tienen un nuevo reto de reinventarse continuamente, tanto operativa como administrativamente contando con personal capacitado, idóneo y justo para el desarrollo de sus actividades ya que “mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones” (GestioPolis.com, 2002).

Sin embargo muchas empresas del mundo se enfrentan a varios problemas entre ellos la falta de control en la productividad de sus trabajadores, aún no saben cómo medirla y más cuando se trata es una empresa que cuenta con más de 300 trabajadores como lo es Carbones Montiel, es cierto que entre más colaboradores hayan en una empresa se vuelve más complejo este control y se pueden generar sobrecostos contratando personal que no entregue el 100% de su

productividad o la toma de decisiones errada frente a la situación de mantener o cancelar un contrato de trabajo, muchas veces un jefe inmediato no se hace de manera objetiva si no a corazón y podemos estar perdiendo personal de calidad y dejando personal que trabaja a media marcha.

Esta falta de control de productividad y las posibles malas decisiones no es más que por falta de una “evaluación de desempeño periódico donde comprenda no solo los aspectos de conocimientos de la persona si no que abarque calidad, productividad del trabajo, la personalidad, la iniciativa, el liderazgo, la seguridad con la que labora en cada una de las actividades y el cuidado de equipos y/o maquinas entregados para el desarrollo de sus funciones, entendiendo que tal como afirma (Fisher, 2022) “las malas decisiones obstaculizan el rendimiento...Peor aún, la mala toma de decisiones en el lugar de trabajo puede conducir a la pérdida de medios de vida, o incluso la vida, en función del tipo de trabajo que se realiza”(p .1), es por eso que todas las empresas y en este caso Carbones Montiel debe contar y estandarizar una evaluación de desempeño periódica que nos indique unos parámetros a evaluar y basados en ellos poder tomar las decisiones correctas y de manera justa con cada colaborador, logrando así mantener la calidad en todos los procesos en los que participa.

### **Antecedentes del Problema**

Las organizaciones cada vez requieren enfocar sus esfuerzos en la mejora de competencias laborales, por lo que ante la nula existencia de una evaluación de desempeño es necesario realizar la planificación previa acorde a la razón de ser de las mismas. Es por ello, que se busca enfocar los esfuerzos en la mejora de competencias laborales, validando diferentes maneras en las cuales se puede aumentar y mejorar el nivel de gestión humana que existe en la empresa.

La evaluación desempeño es una necesidad básica de cada empresa esta misma da una visión clara y detallada de los trabajos que se están realizando cada grupo o de manera individual, en este orden de ideas la empresa Carbones Montiel SAS, debe integrar a su proceso la herramienta de evaluación de desempeño elegir la que este acorde a las necesidades de la empresa permitirá detectar las falencias y oportunidades en la misma, existen varios modelos de evaluación de desempeño ¿ cuál es el mejor modelo para implementar la evaluación de personal dentro de Carbones Montiel SAS, acorde a los objetivos, misión y visión de la compañía? De tal manera en la que, desde el departamento de recursos humanos de Carbones Montiel SAS, sea cuantificable, medible y aplicable.

## Marco Teórico

La empresa Carbones Montiel debe contar y estandarizar una evaluación de desempeño periódica que indique unos parámetros a evaluar y basados en ellos poder tomar las decisiones correctas y de manera justa con cada colaborador, logrando así mantener la calidad en todos los procesos en los que participa. “Es por esto por lo que Palaci (2005: 155), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004: 359), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.” (Pedraza Esperanza, 2010).

El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Así mismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y

cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.” (Pedraza Esperanza, 2010).

### **Conceptualización de Sistema de Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:”

Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.

Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

### **Ventajas Relacionadas A La Evaluación De Desempeño Laboral**

Para toda organización actual es necesario tener claros los objetivos basados en ser lo suficientemente atractivos para el mercado laboral con el fin de atraer los mejores colaboradores, por lo cual internamente se hace necesario garantizar la buena medición de personal y aproveche este recurso tan valioso, como para Carbones Montiel no existe una medición acorde, esto puede

llegar a tener serias repercusiones en el desarrollo personal e incluso el avance de las organizaciones, tal como lo afirma algunos autores, cuando habla de los colaboradores evaluar su desempeño hace que **identifiquen sus fortalezas y debilidades**. Esto les ayuda a crecer, ya que querrán mejorar lo mejorable y potenciar aquello que se les da mejor. El resultado será un progreso en su desempeño y un desarrollo de nuevas habilidades y experiencias.” (Irene, 2022. p.35)

### **Elementos Que Inciden En El Desempeño Laboral**

Según Palaci (2005:237) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

Retribuciones monetarias y no monetarias.

Satisfacción en relación con las tareas asignadas.

Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas”

Capacitación y desarrollo constante de los empleados.

Factores motivacionales y conductuales del individuo.

Clima organizacional.

Cultura organizacional.

Expectativas del empleado.

(Pedraza Esperanza, 2010)

### **Medición De Productividad (Hilanderías Universal)**

Dando algún ejemplo de una de las compañías más grandes de hilos e hilazas en Colombia, tenemos a la gran compañía hilanderías universal, quien durante años ha estado en el tema de la mejora continua de las organizaciones por lo que evidentemente cuenta con sistemas

para medir las personas en planta eficientes y productivos, teniendo alguna similitud con la planta de carbones Montiel.

Para ello se puede dividir en 2 tipos de mediciones, la parcial y la total siendo:

$$\textit{Productividad Parcial} = \frac{\textit{Salida Total}}{\textit{Una Entrada}}$$

*Ejemplo:*

$$\textit{Productividad de Materias Primas} = \frac{\textit{Bienes o Servicios Producidos}}{\textit{Materias Primas}} = \frac{\textit{Ventas (V)}}{\textit{MP}}$$

(VARGAS, 2012)

$$\textit{Productividad Total} = \frac{\textit{Salida Total}}{\textit{Entrada Total}}$$

$$\frac{\textit{Bienes o Servicios Producidos}}{\textit{Mano de obra} + \textit{Capital} + \textit{Materias primas} + \textit{Energía} + \textit{Otros}}$$

(VARGAS, 2012)

De acuerdo con Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de

las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360 en la evaluación.”

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Así mismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costosa por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La

empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible.

Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.”

Según Palaci (2005:237) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

Retribuciones monetarias y no monetarias.

Satisfacción en relación con las tareas asignadas.

Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas

Capacitación y desarrollo constante de los empleados.

Factores motivacionales y conductuales del individuo.

Clima organizacional.

Cultura organizacional.

Expectativas del empleado.(Pedraza Esperanza, 2010)

## **Marco Legal**

La evaluación de desempeño en una empresa es una herramienta que se utiliza para determinar que una persona cumple o no con sus funciones y reglamentos establecidos dentro de la empresa, esto basado en el código sustantivo de trabajo y así tomar la decisión de continuar con un trabajo o terminarlo con justa causa. Es por eso por lo que cabe resaltar el artículo 60 y 62 del código sustantivo de trabajo:

### **Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.**

La Evaluación del Desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas Programada y Continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la Empresa, por las Unidades Organizacionales o Departamentos internos y por sus Trabajadores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan. Regula desde la perspectiva del área de recursos humanos, la calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la Empresa.

### **Finalidad de la Evaluación del Desempeño.**

La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

Fomentar la eficacia y eficiencia de los colaboradores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias organizacionales.

### **Procedimiento**

Le corresponde a la oficina de recursos humanos observar las siguientes fases para la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño:

Definición de Indicadores de Evaluación del Desempeño

Difusión del Programa de Evaluación

Entrenamiento a los Evaluadores

Ejecución del Proceso de Evaluación

Análisis de Resultados de la Evaluación

Retroalimentación y Seguimiento.

### ***Indicadores de Gestión del Puesto.***

Constituyen Parámetros de Medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos, sean estos a corto, mediano o largo plazo.

Además, el formulario o instrumento cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los colaboradores además de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, recibirá un puntaje adicional.

competencias técnicas del puesto.

### ***Entrenamiento a Evaluados y Evaluadores.***

La Oficina de Recursos humanos entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores o jefes de Grupo, colaboradores; en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquieren vía Educación Formal, Capacitación, Experiencia Laboral y la Destreza en el análisis de la información.

***Evaluación de Competencias Técnicas del Puesto.***

El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado. Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al colaborador un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del Puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las mismas se podrán obtener del Manual de Clasificación de Cargos.

***Evaluación del Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.***

El Evaluador registra la frecuencia de aplicación del Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. El Trabajo en Equipo e iniciativa son comportamientos conductuales que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

La Evaluación del Desempeño, se efectuará dos (02) veces al año; cada Período de Evaluación tendrá una duración de cinco (05) meses. Después de cada Período de evaluación se tendrá hasta un (01) mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar el comité de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación con niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.

La Evaluación del Desempeño derivará en los siguientes efectos:

Los colaboradores que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.

**Evaluación Durante el Período de Prueba.**

El instrumento técnico de evaluación del desempeño se aplicará a los colaboradores sujetos al período de prueba como efecto del proceso de selección. los colaboradores que se encuentren en el período de prueba si obtuvieren la calificación de deficiente o inaceptable, serán separados o separadas inmediatamente de la empresa al término o vencimiento de su contrato individual de trabajo. sí de la evaluación realizada, el colaborador puede obtener la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio, concluido el período de prueba, se le emitirá el nombramiento regular correspondiente. una vez concedido el nombramiento regular, el trabajador o la trabajadora será evaluado acorde al plan de evaluación general.

## **Metodología**

Para el desarrollo de este proyecto, se implementará una metodología cuantitativa, dado que, será de carácter exploratorio, de tal forma que se puedan medir las variables que se esperan conseguir y darle solución a un problema presentado en la empresa Carbones Montiel S.A.S. en la nula existencia de una evaluación de desempeño para los colaboradores, el análisis propuesto, establece distintas alternativas de mejora por grupos e individual lo que permita a la empresa mejorar y analizar la gestión de sus proyectos.

### **Método**

La encuesta con preguntas cerradas realizada a 100 trabajadores de la empresa Carbones Montiel SAS, de manera aleatoria.

### **Tipo de Estudio:**

Es una investigación de tipo exploratorio.

Estudio Metodología Cuantitativa:

Se refiere a la recopilación y análisis de palabras escritas o habladas, en este estudio analizamos las variables independientes con el fin de indagar que esté sucediendo con cada uno de los casos presentados para esto utilizaremos distintas herramientas:

### **Recolección de Datos**

#### ***Datos para Recolectar.***

Resultado ponderado de las encuestas (25 preguntas) realizadas a 100 trabajadores.

#### ***Muestra.***

El cálculo de tamaño de la muestra un aspecto importante en la fase de investigación, y determina la solución a la falta de control de productividad, en la empresa Carbones Montiel SAS. Siendo una empresa con 320 trabajadores, se tomó como base a 100 de ellos.

## **Resultados de la Investigación**

### **Presentación de Resultados y Análisis**

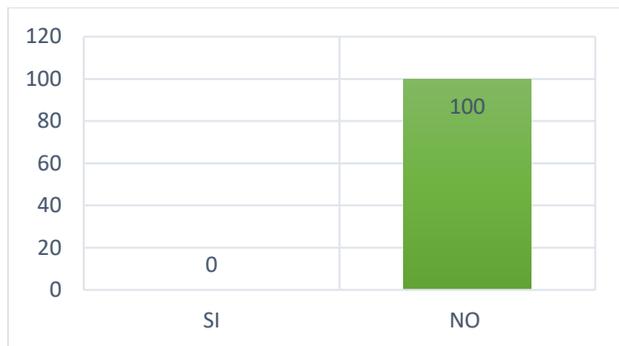
La recolección de esta información se realizó por medio de una encuesta a 100 trabajadores, con preguntas de tipo cerrada, estos datos se reflejan en las gráficas elegidas por el grupo investigador, las cuales fueron de tipo diagrama de barras, al parecer el consultor o lector de este trabajo se le facilita más analizar los resultados.

En el proceso de esta recolección de datos se encontró que hay muchas oportunidades de mejora en la empresa Carbones Montiel S.A.S, se implementan algunas estrategias, sin embargo, el grupo investigador considera que las evaluaciones existentes no son integrales, no se hacen de manera formal y es allí donde se toma como punto de partida para la formación del problema y la viabilidad para proponer unas recomendaciones de mejora para la organización.

## Preguntas

### Figura 1

Pregunta 1. ¿Conoce Usted de Alguna Herramienta o Metodología que La Organización Utilice Para Medir Su Desempeño Integral?

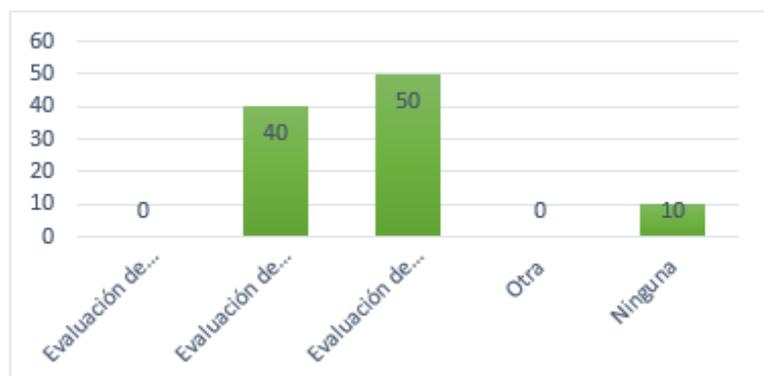


Fuente: Autoría Propia

En la gráfica se observa que, ninguno de los encuestados conoce alguna metodología o herramienta utilizada por organización para medir el desempeño integral de los trabajadores, lo que significa que no realizan evaluaciones de desempeño integral; es una gran oportunidad de mejora, lo que impulso al grupo investigador a proponer una evaluación de desempeño integral como mecanismo en el área de Recurso Humano.

### Figura 2

Pregunta 2. De las siguientes Evaluaciones ¿cuál ha usado esta organización para medir su productividad?



Fuente: Autoría Propia

La anterior gráfica refleja que, de los 100 trabajadores encuestados el 50% manifiesta que la organización utiliza la herramienta de evaluación de conocimientos prácticos y un 10 % responden que no se utiliza ninguna, lo que quiere decir que cada jefe de área realiza la evaluación que le parezca.

### Figura 3

*Pregunta 3. ¿En esta organización realizan evaluación de conocimientos?*

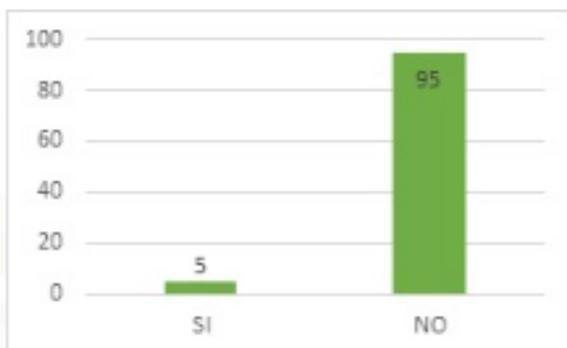


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se observa que en un 90% se realizan evaluación de conocimientos, sin embargo no están estandarizadas, solo se realizan evaluación de conocimientos en algunos cargos, no en todos y en un 10% nunca les han realizado una evaluación de desempeño.

### Figura 4

*Pregunta 4. ¿Conoce usted en cuanto el desempeño de su cargo contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la Organización?*

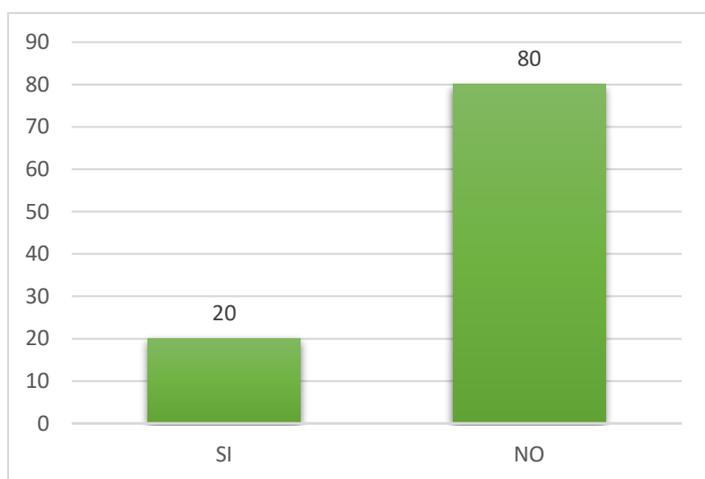


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que el 90% de los trabajadores no conocen en cuanto el trabajo que desempeña cada uno contribuye al cumplimiento de objetivos de la organización, al parecer no les han socializado este tipo de información, esto puede generar desmotivación o baja productividad dentro de la organización.

### Figura 5

*Pregunta 5. ¿Conoce alguna metodología o herramienta que el jefe de área de la empresa utilice para promover un ascenso dentro de la empresa?*

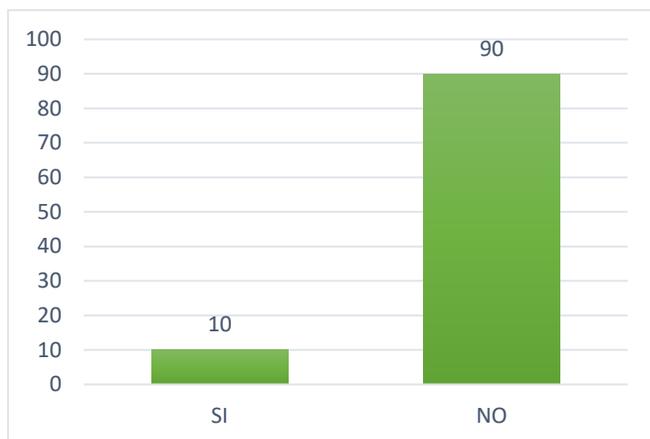


*Fuente: Autoría Propia*

De las 100 personas encuestadas el 80% el cual es un porcentaje alto contesta que no conocen ninguna herramienta que el jefe inmediato utilice para generar un ascenso dentro del equipo de trabajo, lo que puede generar inconformidades de parte del grupo de trabajo cuando se hace un ascenso, la ausencia de una evaluación de desempeño para tomar este tipo de decisiones puede generar un error a la hora de realizar el ascenso.

### Figura 6

*Pregunta 6. ¿Conoce usted los criterios que tiene la organización para promover un ascenso?*

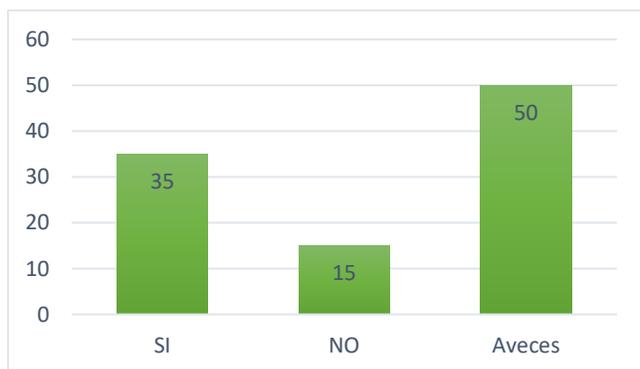


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, en realidad una alta cantidad de personas atribuidas a 90 de los 100 trabajadores, no tienen claro cómo se le procede a evaluar, para ascender lo que es la gran mayoría y a pesar de a apenas 10 personas tienen alguna noción de criterio, al no tener ninguno establecido y estandarizado, estos pocos suelen basarse principalmente en la percepción del trabajador sin tener noción sólida de su funcionamiento interno, donde refleja que los trabajadores que son ascendidos realmente no se entendería por qué generando así incertidumbre.

### Figura 7

*Pregunta 7. ¿Cree usted que los jefes de área miden de alguna manera la productividad suya y de sus compañeros de trabajo?*

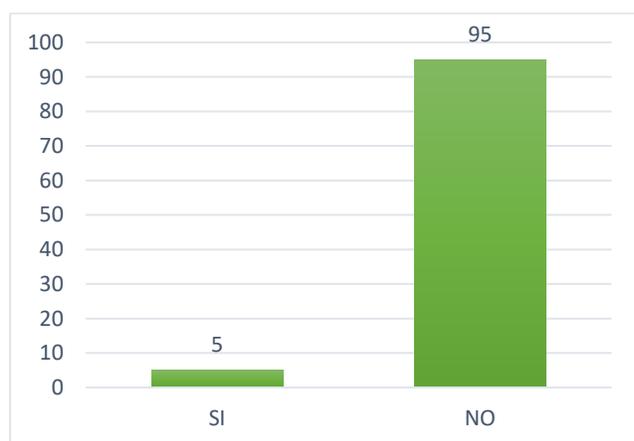


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, como no existe ninguna reglamentación estandarizada socializada que evalúe la productividad, los jefes y trabajadores de cada área son totalmente autónomos, lo que hace que la percepción o el sentimiento de que los están midiendo es apenas de sí y algunas veces con un 85, mientras que 15 trabajadores manifiestan que sienten que no les miden la productividad de ninguna manera ni a sí mismos ni a sus compañeros.

### Figura 8

*Pregunta 8. ¿Su jefe inmediato mide las tareas, actividades y funciones de manera integral y periódica?*

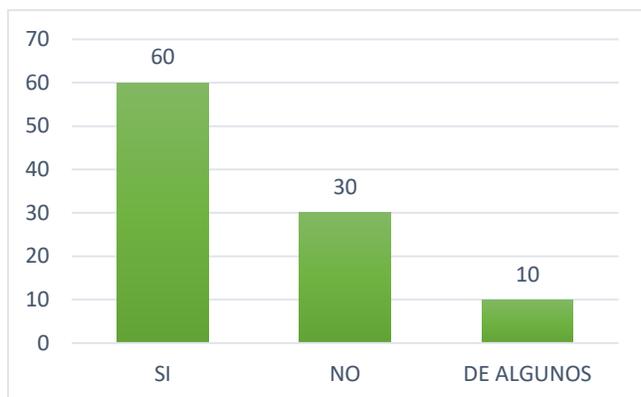


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, la gran mayoría de los empleados que son 95 de esta muestra sienten que no son medidos en tanto sus funciones y aspectos relevantes del cargo por su jefe inmediato y estas 5 personas, no se conoce la medición al ser tan independiente y personal de cada supervisor, además de no conocer tiempos ni tener claro si cuales son las tareas y si se cumplen o no.

### Figura 9

*Pregunta 9. ¿Sabe usted si su jefe inmediato conoce el rendimiento suyo y de sus compañeros?*

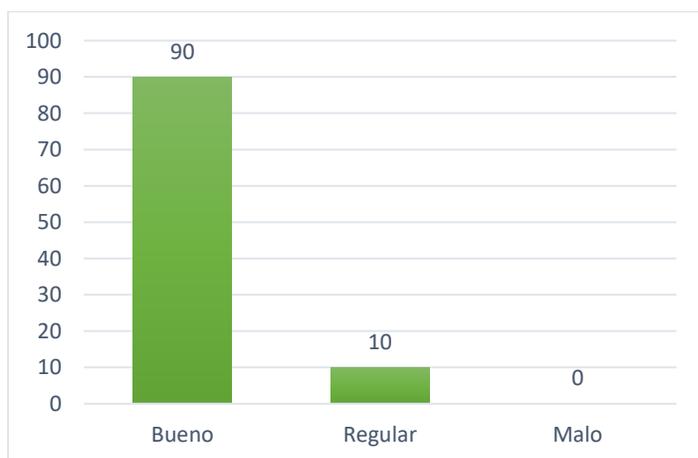


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, el rendimiento de los trabajadores está limitado por percepciones personales al no tener un proceso estandarizado y que esta ligado netamente a lo que se conversa entre sí verbalmente, pero no se cuenta con ningún soporte y mucho menos una certeza, ya que 10 de los trabajadores manifestaron que los jefes solo miden el de algunos y la preocupante suma de 30 creen que en realidad no se tiene este conocimiento de rendimiento que atribuye a casi la mitad de los encuestados.

### Figura 10

*Pregunta 10. ¿Cómo cree usted que es el rendimiento de sus compañeros de trabajo?*

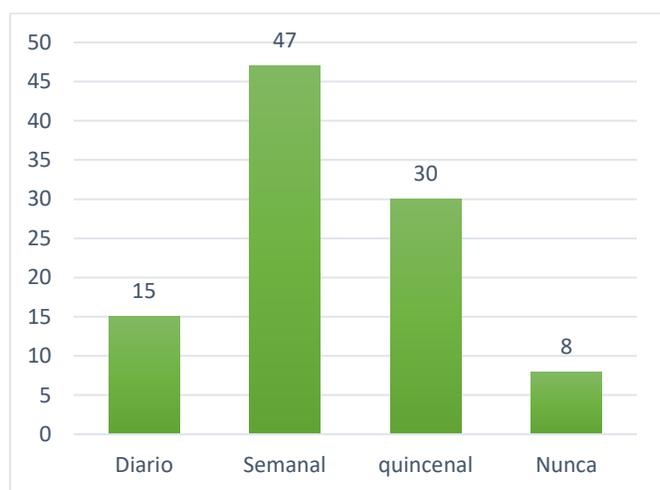


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, los trabajadores desde su percepción personal no creen que ninguno de sus compañeros trabaje de mala manera, e incluso su percepción personal es que 90 de los encuestados manifestaron que era bueno y apenas 10 que era regular, de tal manera en la que, de acuerdo a las experiencias, alternativas y clara percepción personal pueden afirmar esta aseveración, lo que demuestra una vez la falta de regulación respecto a las mediciones.

### Figura 11

*Pregunta 11. ¿con que periodicidad la organización representa las no conformidades de su trabajo?*

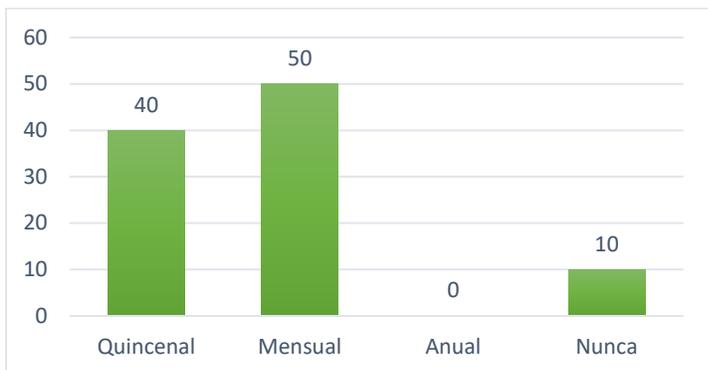


*Fuente: Autoría Propia*

Según los colaboradores de la empresa Carbones Montiel SAS las retroalimentaciones en su mayoría son semanales, los llamados de atención deben ser contantes, las capacitaciones de igual manera, que el colaborador tenga claro cuáles son sus indicadores y que sean monitoreados.

### Figura 12

*Pregunta 12 ¿Con que frecuencia su jefe inmediato verifica el cumplimiento de sus objetivos dentro de la organización?*

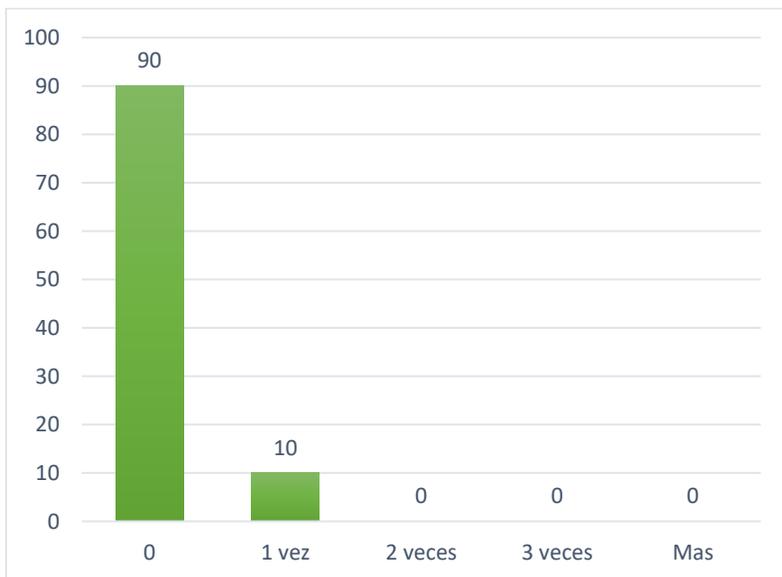


*Fuente: Autoría Propia*

El cargo de jefe es indispensable ya que es quien guía al equipo al cumplimiento de las metas, y objetivos diarios que estas 10 personas no sienten que el papel de jefes se está cumpliendo ya que ellos son los que lideran el proceso de indicar a los colaboradores cada uno de sus indicadores y de cada uno de sus cumplimientos.

### Figura 13

*Pregunta 13. ¿Alguna vez han realizado alguna evaluación acerca de su personalidad?*

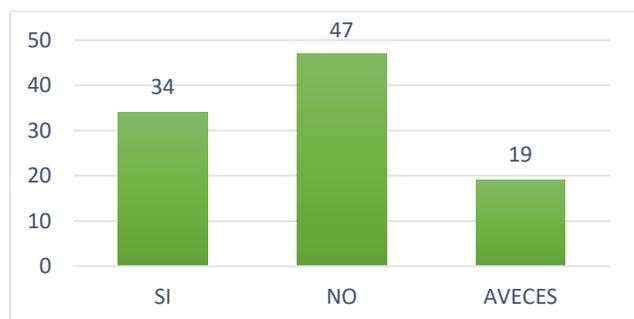


*Fuente: Autoría Propia*

Para empresas Carbones Montiel SAS es indispensable el valor de cada persona y entre ellos la capacidad de ser aceptado en la misma, 90 personas sienten que no es importante este ítem pues nunca ha sido evaluado.

#### Figura 14

*Pregunta 14. ¿Dentro de su trabajo se han presentado injusticias a la hora de realizar un ascenso?*

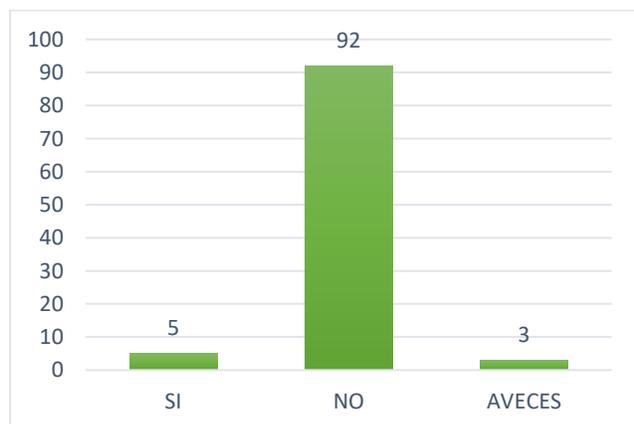


*Fuente: Autoría Propia*

En empresas Montiel los colaboradores perciben que los ascensos son injustos, pues creen que los colaboradores que ascienden a otro cargo no son personas idóneas, no es una convocatoria justa y el personal no es idóneo para el cargo no se gana por méritos propios.

#### Figura 15

*Pregunta 15. ¿Dentro de su trabajo se han presentado injusticias a la hora de cancelar un contrato?*

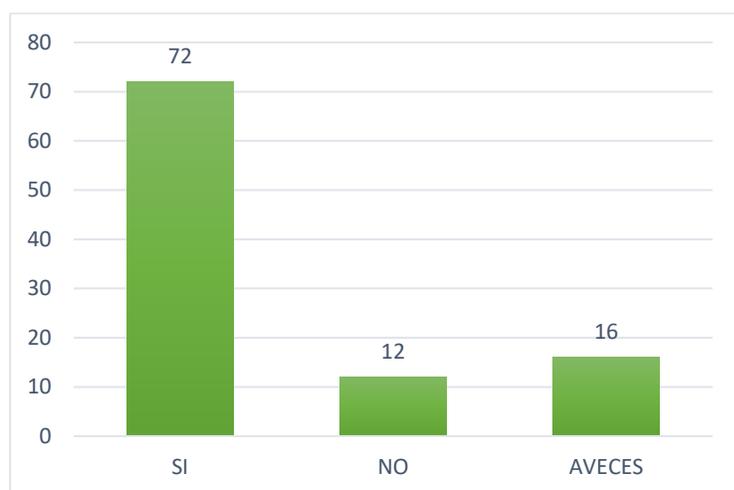


*Fuente: Autoría Propia*

La percepción de los colaboradores es que los despidos son injustos, ya que lo ideal es que el área de recursos humanos haga pautas y seguimiento a los colaboradores, los cuales serían llamados de atención, retroalimentaciones y por último finalización de contrato sería el orden correcto.

### Figura 16

*Pregunta 16. ¿Su jefe inmediato ha implementado acciones de mejora cuando se presentan inconvenientes entre sus compañeros de trabajo por inconformidad dentro del desarrollo de sus funciones?*

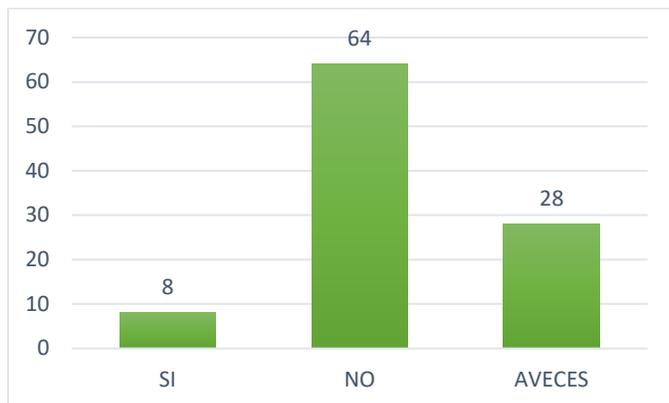


*Fuente: Autoría Propia*

En la anterior gráfica se ve reflejado que 72% de las personas encuestadas creen que, si se hace una retroalimentación, pero no se conoce exactamente la estructura, lo cual puede generar desmotivación o baja productividad dentro de la empresa.

**Figura 17**

*Pregunta 17. ¿Considera usted que en esta organización miden la calidad del trabajo presentado?*

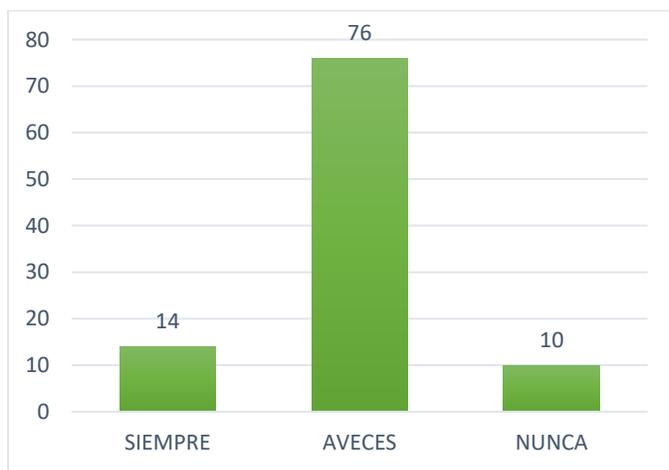


*Fuente: Autoría Propia*

La mayor cantidad de las personas encuestadas dicen que no les miden calidad de lo que hacen y la calidad es algo muy importante que se debería evaluar porque "no solo hacer las cosas por hacerlas", sino que de acuerdo con esto se cumplen los objetivos y metas planteados por la empresa.

**Figura 18**

*Pregunta 18. ¿Considera usted que su jefe inmediato identifica fácilmente a las personas que no logran tener un buen rendimiento en su trabajo?*

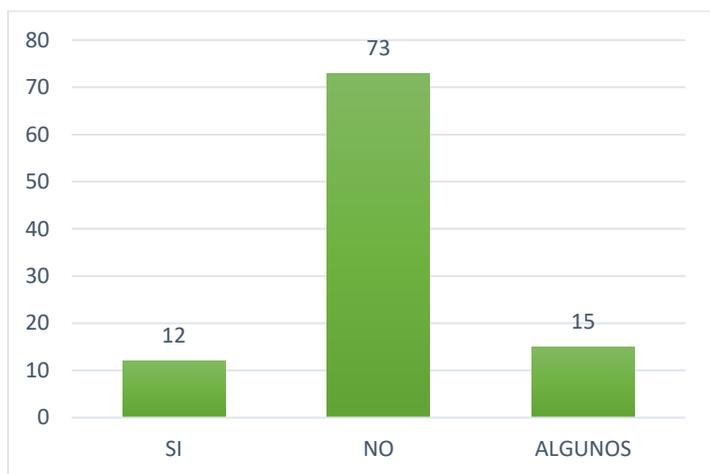


*Fuente: Autoría Propia*

La gran mayoría de los colaboradores encuestados perciben que sus jefes no identifican quien tiene buen o mal rendimiento porque solo lo miden a simple vista y por esta razón dejan pasar hasta último momento y puede que se cumplan los tiempos de contrato.

### Figura 19

*Pregunta 19. ¿Cree usted que existen criterios dentro de la organización para determinar si un trabajador está siendo competitivo o no?*

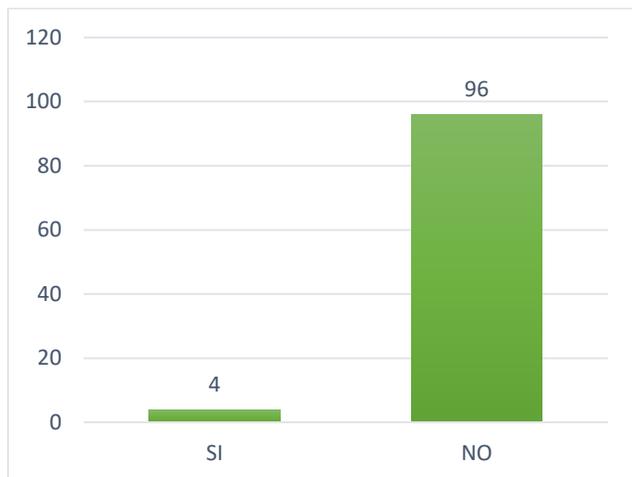


*Fuente: Autoría Propia*

Para el 73% de los encuestados dicen que la empresa no mide si los trabajadores son competitivos en el mercado y medir esto puede ser una gran ventaja para la empresa ya que se conoce a las personas que les gusta superarse constantemente, o las que no se rinden ante cualquier situación o que simplemente aceptan los retos.

**Figura 5**

*Pregunta 20. ¿Cree usted que su jefe inmediato mide el nivel de competitividad suyo y de sus compañeros?*

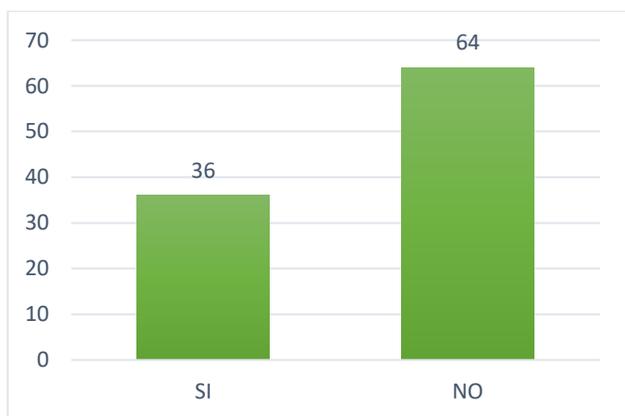


*Fuente: Autoría Propia*

De acuerdo con la tabulación anterior solo 4 personas piensan que se mide la competitividad, la cual sería importante ya que entre ellos mismos se motivan a dar lo mejor de sí y de esta manera se optimiza la productividad y calidad del trabajo en la empresa Carbones Montiel SAS.

**Figura 21**

*Pregunta 21: ¿Cree usted que su jefe inmediato conoce sus fortalezas y debilidades como trabajador?*

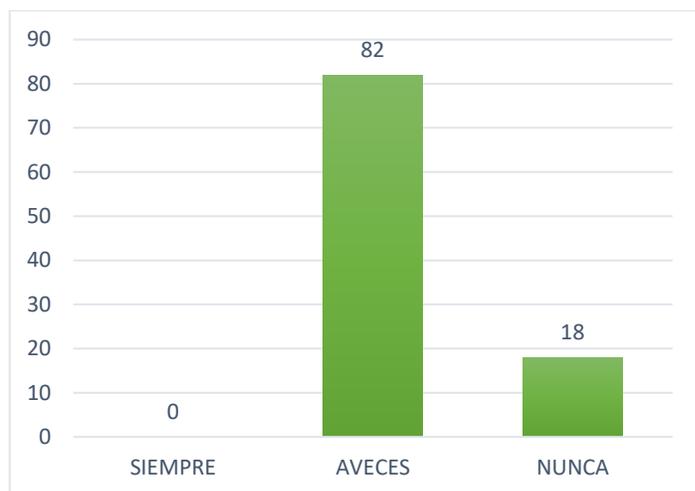


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, más de la mitad de los encuestados, indica que el jefe inmediato, en realidad no conoce sus fortalezas y debilidades, por lo que planear estrategias de mejora sin un diagnóstico inicial hace que no se parta de ninguna base sólida para poder tomar decisiones de retroalimentaciones o motivaciones a partir del conocimiento de los empleados, siendo allí donde se tomará relevancia la propuesta del proyecto al identificar cuáles son las fortalezas a motivar y las debilidades a corregir.

### Figura 22

*Pregunta 22: ¿Dentro de su equipo de trabajo se planifican las actividades para lograr los objetivos?*

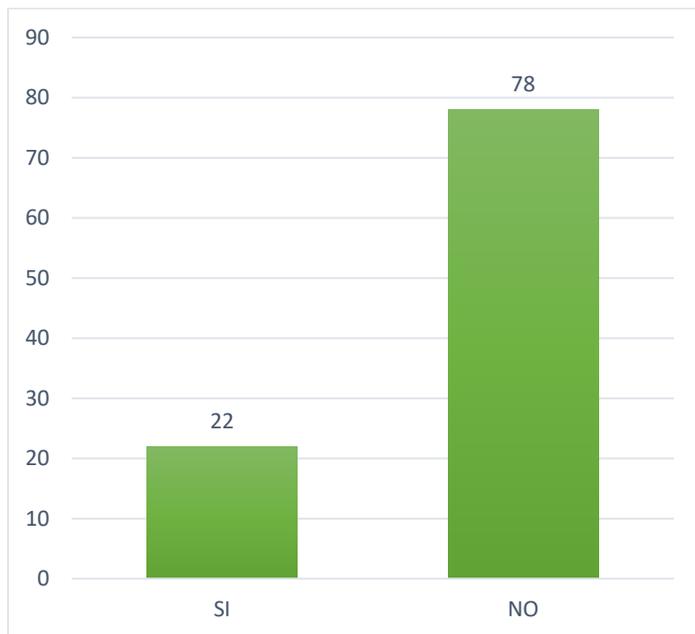


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, la gran mayoría de las personas creen que no siempre planifica lo que se llega a ser diariamente las actividades que se van a realizar en el día laboral y no se tiene un objetivo claro en el desarrollo del mismo, lo que hace que no se puedan tomar decisiones adecuadas basadas en las si se cumple o no, ya que ni los mismos colaboradores lo tiene claro, resaltando la importancia de saber cuáles son las funciones del cargo y lo que se va a realizar diariamente, para tener metas claras y dar lo mejor de sí mismos.

**Figura 23**

*Pregunta 23: ¿Alguna vez han medido su nivel de seguridad y salud en el trabajo dentro de la organización?*

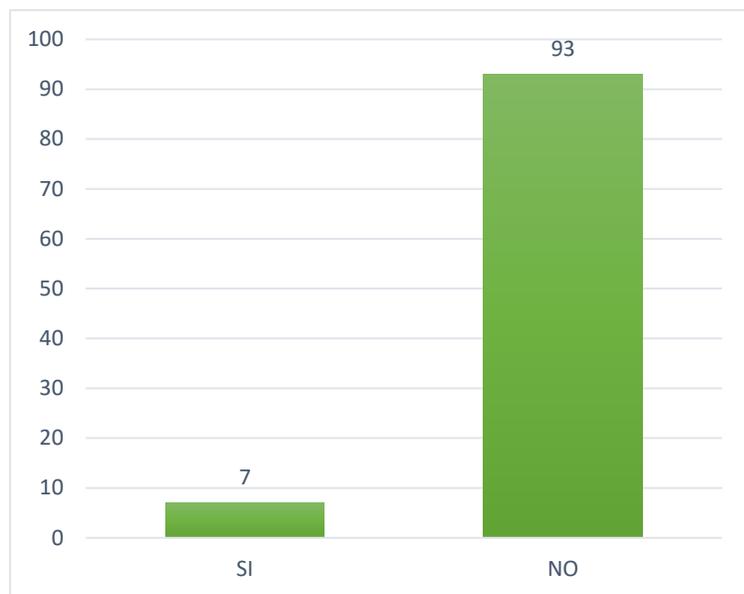


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, a pesar que la empresa es nivel 5 de riesgo para las administradoras de riesgos laborales con un alto porcentaje de accidentabilidad y siniestros, en el momento de evaluar si los trabajadores perciben la medición de la seguridad y salud en el trabajo, la gran mayoría (78 personas) indican que realmente no se les ha evaluado la seguridad y salud en el trabajo dentro de la organización, lo que es altamente preocupante por los peligros a los cuales se exponen los colaboradores de Carbones Montiel SAS, al prestarles más atención a la parte de la producción dejando por un lado este aspecto tan importante.

**Figura 24**

*Pregunta 24: ¿Conoce usted el objetivo de una evaluación de desempeño integral?*

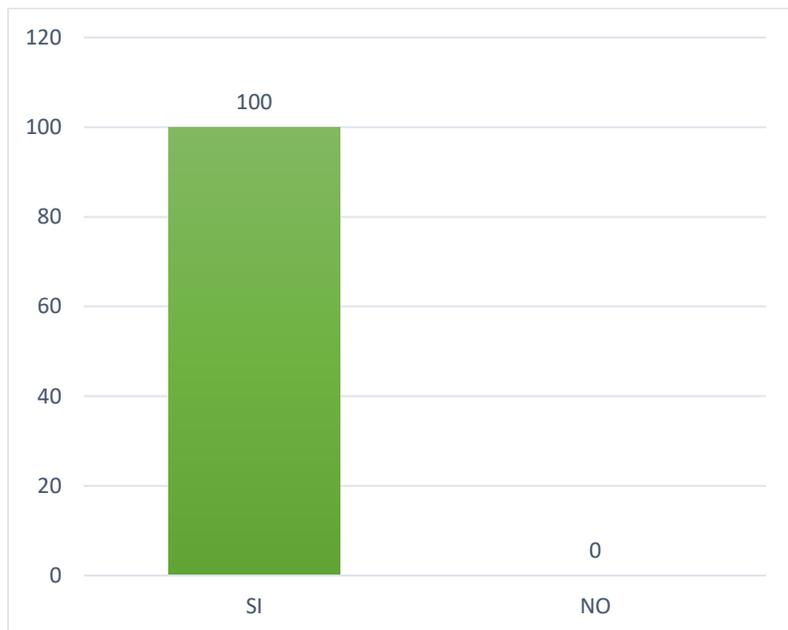


*Fuente: Autoría Propia*

En esta gráfica se refleja que, los empleados de Carbones Montiel SAS, realmente no saben cómo están siendo medidos y se encuentran poco familiarizados con los términos al nunca haberlos tenido ni haberles realizado ninguna capacitación o idea del mismo, lo que refleja la gran necesidad de educar el personal, además del poco porcentaje que tiene alguna idea es más porque han trabajado en la misma industria pero en otra compañía, llegando así con una pequeña noción lejana a los objetivos de Carbones Montiel SAS. algunas que personas que vienen de otras compañías tienen noción, pero no por CARBONES MONTIEL.

**Figura 25**

*Pregunta 25. ¿Cree usted que a esta organización le hace falta una evaluación de desempeño integral?*



*Fuente: Autoría Propia*

En la anterior gráfica se refleja que, es una señal de alarma y necesidad que los mismos colaboradores mencionen que hace totalmente falta una evaluación de desempeño integral dentro de la organización, puesto de todos los encuestados, con un porcentaje del 100%, entienden la necesidad de ser medidos y la importancia que este tiene en la parte de los despidos y acciones de mejores, además de los temas de previsión, de tal manera en la que se pueda entender las falencias y mitigarlas antes de tomar la decisión de una cancelación de contrato, además de tener mayores posibilidades de crecimiento.

## Conclusiones

Al diseñar e implementar una evaluación de desempeño integral dentro de una organización se logra tener el mejor capital humano desarrollando sus diferentes funciones, se tienen criterios claros y estandarizados.

Se puede concluir que el papel de los líderes o supervisores es clave y puede ser un factor motivador o desmotivador dentro de las organizaciones, gran parte de la responsabilidad y éxito de las evaluaciones integrales, dependen en primera medida de la respuesta favorable de adaptabilidad de los jefes inmediatos en el desarrollo de la misma y el cómo las aplican e incentivan brindando más que despidos, planes estratégicos de mejora llevando así el grupo a la mejor versión de si y por ende de la compañía.

Calificar La calidad de trabajo en la organización crea buenos ambientes, excelentes relaciones y satisfacción de los clientes internos y externos, logrando así condiciones favorables que pueden ser relevantes para la motivación y el rendimiento laboral

La empresa Carbones Montiel y todas las empresas debe tomar la evaluación de desempeño como una alternativa fuerte en la productividad ya que como herramienta puede optimizar y mejorar cada uno de los diferentes procesos de esta.

El papel del área de recurso Humano en una organización es fundamental y es importante que esta utilice herramientas centradas en aprovechar al máximo el potencial del personal o en su defecto reforzar aquellas debilidades que se descubran dentro del uso de estas herramientas para lograr un desempeño integral exitoso.

## Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda realizar una evaluación de desempeño integral donde se tengan en cuenta ítems y peso a cada uno de ellos, estos ítems son: Calidad del trabajo entregado, la personalidad, el conocimiento, el buen uso de máquinas y equipos, seguridad y salud en el trabajo, e iniciativa y liderazgo.

En segundo lugar, es necesario brindar claridad y socialización en los procesos de evaluación, para que sea de conocimiento de todo el equipo, de tal manera que, al visualizar el objetivo de manera clara y materializada, se realizara un acuerdo de entendimiento para llegar al fin deseado, logrando así la motivación y compromiso de pertinencia de todo el equipo dirigido a la meta común.

En tercer lugar, es importante ser muy cuidadoso con el almacenamiento de los datos con el fin de que estos sean utilizados como insumos básicos para la toma de decisiones de la compañía, almacenándolos en un sistema de rutas interno custodiado por el área de talento humano, de tal manera que así se pueda llevar una base de datos y control de expedientes de evaluación integral organizada para cada uno de los trabajadores

En cuarto lugar, recuerde que estandarizar el formato propuesto es necesario para todas a las áreas y cargos dentro de la empresa, tomándolo como herramienta principal a la hora de tomar decisiones en cuanto a despidos, ascensos, aumentos de salarios y destacar el personal en el cuadro de honor.

En quinto lugar, tener en cuenta el formato de evaluación propuesto, este es integral, logrando así aumentar la productividad, mejoramiento de calidad, la personalidad y una fase bastante importante Seguridad y Salud en el Trabajo, formando personas competitivas.

Por último, se recomienda realizar estas evaluaciones con el desarrollo de cada una de las fases, en especial un análisis de los resultados obtenidos, una socialización y un plan de mejora con las debilidades encontradas.

## Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.296-298). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.300- 326). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_252](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252)

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29).

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi.org/bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Irene. (17 de 05 de 2022). *Factorial blog*. <https://factorialhr.co/blog/evaluacion-desempeno-laboral/#metodos-para-evaluar-el-desempeno-laboral-en-tu-empresa>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. (pp. 57-103).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>

Pedraza Esperanza, A. G. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 16(3), 493–505. <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>

*QuestionPro*. (2022). Importancia de la evaluación de desempeño de empleados.

<https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20laboral%20radica%20en,reforzar%20o%20aclarar%20las%20expectativas.>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40).<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

VARGAS, A. M. (2012). MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA HILATURA DEL. Bogotá, Colombia.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9579/02822143.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

### Anexo 1 – Formato de Encuesta

#### ENCUESTA PARA IDENTIFICAR EL TIPO DE HERRAMIENTAS QUE UTILIZA LA EMPRESA CARBONES MONTIEL SAS PARA IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS TRABAJADORES

Querido trabajador: esta encuesta tiene como objetivo conocer su opinión acerca de cómo funciona en esta organización el tema de evaluación de desempeño, que herramientas utilizan para la toma de decisiones con el personal a cargo y a partir de estos resultados realizar un diagnóstico y un plan piloto para mejorar las debilidades encontradas

Conteste de acuerdo a su criterio las siguientes diligenciado con una x en la opción que le parezca

1. ¿Conoce usted de alguna herramienta o metodología que la organización utilice para medir su desempeño integral?
  - SI
  - NO
  
2. De las siguientes herramientas ¿cuál ha usado esta organización para medir su productividad?
  - a. Evaluación de desempeño
  - b. Evaluación de conocimientos teórica
  - c. Evaluación de conocimientos prácticos
  - d. Otra
  - e. Ninguna
  
3. ¿En esta organización realizan evaluación de conocimientos?
  - SIEMPRE
  - AVECES
  - NUNCA
  
4. ¿Conoce usted en cuanto el desempeño de su cargo contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la Organización?
  - SI
  - NO
  
5. ¿Conoce alguna metodología o herramienta que el jefe de área de la empresa utilice para promover un ascenso dentro de la empresa?
  - SI
  - NO
  
6. ¿Conoce usted los criterios que tiene la organización para promover un ascenso?
  - SI
  - NO
  
7. ¿Cree usted que los jefes de área miden de alguna manera la productividad suya y de sus compañeros de trabajo?

- SI   
NO   
A veces
8. ¿Su jefe inmediato mide las tareas, actividades y funciones de manera integral y periódica?  
SI   
NO
9. ¿Sabe usted si su jefe inmediato conoce el rendimiento suyo y de sus compañeros?  
SI   
NO   
De algunos
10. Como cree usted que es el rendimiento de sus compañeros de trabajo  
Bueno   
Regular   
Malo
11. ¿Con que periodicidad la organización le presenta las no conformidades de su trabajo?  
Cada mes   
Cada tres meses   
Cada seis meses   
Nunca
12. ¿Con que frecuencia su jefe inmediato verifica el cumplimiento de sus objetivos dentro de la organización?  
Quincenal   
Mensual   
Anual   
Nunca
13. ¿Alguna vez le han hecho una evaluación acerca de su personalidad como (honestidad, puntualidad, iniciativa)?  
0 veces   
1 vez   
2 veces   
3 veces   
Mas
14. ¿Dentro de su trabajo se han presentado injusticias a la hora de realizar un ascenso?  
SI   
NO   
AVECES
15. ¿Dentro de su trabajo se han presentado injusticias a la hora de cancelar un contrato?  
SI   
NO   
AVECES

16. ¿Su jefe inmediato ha implementado acciones de mejora cuando se presentan inconvenientes entre sus compañeros de trabajo por inconformidad dentro del desarrollo de sus funciones?
- SI
- NO
- AVECES
17. ¿Considera usted que en esta organización miden la calidad del trabajo presentado?
- SI
- NO
- AVECES
18. ¿Considera usted que su jefe inmediato identifica fácilmente a las personas que no logran tener un buen rendimiento en su trabajo?
- SIEMPRE
- AVECES
- NUNCA
19. ¿Cree usted que existen criterios dentro de la organización para determinar si un trabajador está siendo competitivo o no?
- SI
- NO
- ALGUNOS
20. ¿Cree usted que su jefe inmediato mide el nivel de competitividad suyo y de sus compañeros?
- SI
- NO
21. ¿Cree usted que su jefe inmediato conoce sus fortalezas y debilidades como trabajador?
- SI
- NO
22. ¿Dentro de su equipo de trabajo se planifican las actividades para lograr los objetivos?
- SIEMPRE
- AVECES
- NUNCA
23. ¿Alguna vez han medido su nivel de seguridad y salud en el trabajo dentro de la organización?
- SI
- NO
24. ¿Conoce usted el objetivo de una evaluación de desempeño integral?
- SI
- NO
25. ¿Cree usted que a esta organización le hace falta una evaluación de desempeño integral?
- SI
- NO

## Anexo 2 - Propuesta de Evaluación de Desempeño

		CARBONES MONTEL SAS NIT: 900537605-6		CODIGO:	CM-RH-FO-01
<b>FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		VERSION:	1	FECHA:	27/11/2022
Nombre de Colaborador :		Cedula Colaborador :			
Evaluador :					
area:		cargo:			
Fecha de contratación:		Fecha de la evaluación:			
Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.					
SIGNIFICADO DE CADA PUNTAJE					
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio		
4	3	2	1		
18%	Calidad y productividad del trabajo	Respuesta			
	a. Precisión y calidad del trabajo asignado.				
	b. Cantidad de trabajo completado.				
	c. Organización del trabajo en tiempo y forma.				
	d. Calidad del servicio prestado				
	e. Los resultados cumplen con los objetivos establecidos				
Promedio		0			
13%	Conocimiento	Respuesta			
	a. Nivel de experiencia técnica para el trabajo requerido.				
	b. Nivel de conocimiento tecnico para el trabajo requerido				
	c. Uso y conocimiento en estrategias de mantenimiento preventivo				
	d. Uso y conocimiento de herramientas.				
	e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.				
Promedio		0			
31%	Personalidad	Respuesta			
	a. Iniciativa				
	B. Honestidad				
	c. Puntualidad.				
	d. Respeto				
	e.Trabajo en equipo				
	f. Disponibilidad en tiempo extra				
	g. Sentido de pertenencia				
Promedio		0			
10%	Iniciativa / Liderazgo	Respuesta			
	a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.				
	b. Propone alternativas de mejora				
	d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.				
	e. Motiva y ayuda a los demás.				
	Promedio		0		
8%	Mantenimiento y cuidado de Herramientas y equipos	Respuesta			
	a. Manipulación de equipos y herramientas e infraestructura				
	b. mantenimiento autonomo de herramientas y equipos e				
	c. Reporte inmediata de Anomalias				
	d. 5s de en las herramientas y equipos				
	e. Informes e inspecciones del equipo o herramienta				
Promedio		0			
20%	Seguridad y salud en el trabajo y Responsabilidad Ambiental	Respuesta			
	a. 5S en su puesto de trabajo				
	b. Utilización de epp				
	c. Reporte de condiciones ya actos inseguros				
	d. cumplimiento en las normas de seguridad				
	e. Prevencion en seguridad y salud en el trabajo				
	f. Responsabilidad ambiental en las labores				
Promedio		0			
100%	GRAN TOTAL:	0			
Comentarios y recomendaciones del jefe inmediato:					