

**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**

**María Fernanda Burbano Burbano,
Ricardo Andersson Salazar Eraso,**

**Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Escuela De Posgrados Facea
Especialización Gerencia Del Talento Humano,**

Trabajo Final: Gestión Del Talento Humano Aplicado A La Empresa

Vicente Fernando Salas Salazar

12 de febrero de 2021



Tabla de contenido

Planteamiento General Del Tema Y El Problema De Investigación:	3
Justificación	4
Marco De Antecedentes.....	6
Objetivo General:	13
1. Diseñar Un Instrumento Respecto A Las Distintas Variables O Características Que Se Abarcan En Un Proceso De Evaluación De Desempeño A 20 Colaboradores De La Empresa Cbm Centro Automotriz De La Ciudad De San Juan De Pasto En Lo Corrido Del Año 2021	13
Objetivos Específicos:.....	13
1. Realizar Un Proceso De Revisión Teórico Conceptual Que Permita Determinar Las Variables A Contemplar En Un Proceso De Evaluación De Desempeño.....	13
2. Listar Las Variables Que Se Van A Medir U Observar Para La Evaluación De Desempeño Dirigida A Los Colaboradores De La Empresa Cbm Centro Automotriz De La Ciudad De San Juan De Pasto.	13
3. Revisar La Estructura Del Instrumento De Medición Que Se Aplicara A Los Colaboradores De La Empresa Cbm Centro Automotriz De La Ciudad De San Juan De Pasto.....	13
Marco Teórico	14
Tabla 1 (Tabla De Cronograma De Actividades)	25
Presupuesto.....	26
Tabla 2 (Presupuesto De La Investigación)	26
Lista De Referencias O Bibliografía	27
Anexos	29

Planteamiento general del tema y el problema de investigación:

La evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento en cuanto a la obtención de resultados y cumplimiento de metas de cada colaborador de una empresa en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación general, específica y clara de su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la organización a la que pertenece. De esta manera se hace posible identificar y analizar la forma en que se cumplen los objetivos de la organización en aras de favorecer su proyecto misional y su proyección a futuro.

En concordancia con lo anterior en la actualidad el talento humano, es un factor que se ha dejado de lado y por lo cual es necesario que se replanteen estrategias que promuevan la valoración del capital humano y la manera en que este desempeña su trabajo al interior de la organización.

En el caso especial, el CBM Centro Automotriz, es necesario que se trace la creación de un instrumento de evaluación del desempeño del personal que labora en la entidad y de esta forma poder establecer criterios de mejoramiento que permitan mitigar aspectos que pueden estar causando fallas internas y externas.

Justificación

El presente apartado se estructurará teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la importancia de la investigación, la pertinencia, la relevancia, la contribución desde el punto de vista teórico práctico y lo novedoso de la misma. En este sentido, se analizará cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, con el fin de generar mayor claridad en cuanto a la justificación del presente estudio.

En este sentido, la investigación es importante ya que permite realizar un diagnóstico interno de la empresa con el fin de identificar oportunidades, fortalezas debilidades y amenazas en materia de evaluación de desempeño. De esta manera se posibilitará la formulación de estrategias de la empresa permitiendo el mejoramiento de la organización. Cabe resaltar, la importancia de la evaluación frente a lo mencionado anteriormente ya que desde esta perspectiva se hace posible el desarrollo del presente estudio. Así, se hará posible conocer realmente el problema de la organización con el fin de plantear alternativas de solución efectivas que contribuyan al mejoramiento de la empresa.

Por su parte, la relevancia del presente estudio radica en conocer los aspectos relacionados con la evaluación de desempeño, identificando a su vez, los criterios expuestos en el instrumento de recolección de información diseñado. De igual manera, es relevante determinar cómo opera la empresa desde el punto de vista del alcance de objetivos y metas y como se puede fortalecer y promover el desarrollo de estrategias para el maximizar la competitividad empresarial desde el ejercicio del trabajo en equipo, el empoderamiento, la comunicación efectiva, el liderazgo, el fortalecimiento del clima laboral y la asignación adecuada de tareas. Adicionalmente, cabe resaltar que de acuerdo con información brindada por la administración a la fecha no se encuentra ningún registro que certifique que en la empresa se haya realizado algún

proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores de la misma.

La investigación es pertinente, ya que las exigencias del mercado y especialmente de los clientes hacen necesario que la empresa CBM CENTRO AUTOMOTRIZ, implemente un instrumento para medir la evaluación de desempeño. Lo anterior, se constituye en un referente para proponer alternativas de mejora, en aras de responder a las exigencias del entorno en el que opera la organización.

Además, a partir del diseño del instrumento y la información que este pueda arrojar, se podrá tomar de insumo para que posteriormente la organización pueda establecer planes de acción a seguir que correspondan a la realidad particular de la compañía y así mismo establezca como se los puede desarrollar en aras de cumplir con los objetivos empresariales. Respecto a ello de manera indirecta la investigación permitirá establecer metas, indicadores, acciones estratégicas, responsables, recursos y un presupuesto acorde que permita dar consecución a lo estipulado anteriormente.

Este estudio será un temático novedoso puesto que después de haber realizado un proceso de consulta investigativa y teórica no se encontraron estudios en la región que trabajaran dicha temática, por lo que la información que arrojará el presente estudio, puede ser beneficiosa para la organización y futuros investigadores.

Finalmente, el estudio investigativo, adquiere utilidad práctica y teórica. Práctico, ya que permite realizar un trabajo de campo con el propósito de analizar el desempeño de los trabajadores en la empresa. Además, se posibilita aplicar diversos conocimientos adquiridos en el proceso de formación en la especialización cursada. De igual manera posee utilidad teórica, puesto que hasta el momento no se ha desarrollado una investigación en la empresa con estas

características, por ello se ofrecerá una información, que puede ser retomada por la alta dirección con el objeto de desarrollar futuros estudios.

Marco de Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación se tomaron como referentes trabajos de investigación relacionados con el tema propuesto, los cuales ayudaran con la estructura y desarrollo del proyecto. Estas investigaciones sirven como antecedentes para determinar la veracidad del mismo y también contribuyen con diferentes componentes a fin de obtener un referente de análisis. En este sentido, se toman investigaciones del contexto a Internacional, Nacional y regional, las cuales se relacionan con la Evaluación de desempeño.

Contexto Internacional.

Título: *“propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera”*

Autor: Anna Pérez Montejo

OBJETIVO GENERAL: generar artículos de acuerdo a las expectativas de los clientes. En el área de Compras es de establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios. En el área de ventas es principal propósito es de establecer los planes y estrategias bajo los cuales se buscará incrementar la eficiencia y la rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar un diagnóstico para evaluar la evaluación de desempeño de la organización.
- Formular un plan para la evaluación por competencias para la organización.

- Ejecutar las estrategias formuladas para el mejoramiento de la organización.

Conclusiones:

- Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.

- También permite detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores, así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora.

- El método de la escala gráfica, se refiere a la enumeración de características, del empleado en la realización de su trabajo relacionado con valores previamente establecido. Por su parte, ordena a los empleados determinando su ubicación en niveles que van del mejor hasta el peor clasificado.

- Después de haber realizado, analizado los métodos de evaluación de desempeño laboral en una empresa se ha podido visualizar los puntos de mejoras de la empresa manufacturera FAMA. Así como también el desempeño de los trabajadores en la organización que se refleja en la productividad anual de dicha industria

Título: *“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 en el año 2010”.*

Autor: Julia Irene Iturralde Torres

Objetivo general: Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos:

- Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.
- Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- Proponer la aplicación de un método de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360o por Competencias en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

Conclusiones:

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- El trabajo de campo ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual
- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento
- No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

Contexto Nacional:

Título: implementación de un instrumento de evaluación de desempeño laboral docente y su impacto en el clima organizacional del colegio colombo galés (guaymaral-bogotá).

Autor: Ana María Portela Rodríguez

Objetivo general: Diseñar una estrategia de gestión institucional que cumpla un propósito formativo en la evaluación del desempeño laboral docente, la cual permita a utilizar los resultados para mejorar el clima organizacional, dentro del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio Colombo Galés.

Objetivos específicos

- Determinar la teoría que permita plantear una propuesta de clima organizacional a través de la evaluación de desempeño laboral.
- Establecer un sistema de evaluación laboral, de acuerdo con las necesidades del sistema de gestión de calidad institucional. - Ofrecer un instrumento de evaluación de desempeño laboral docente, que permita determinar aspectos significativos que incidan en el clima organizacional institucional.

- Proponer un modelo de evaluación de desempeño laboral docente, que pueda asignarse al Departamento de Recursos Humanos del Colegio Colombo Galés, de manera que permita mejorar el clima organizacional.

Conclusiones: En cuanto al instrumento de evaluación, la propuesta evidenció el gran nivel de responsabilidad y profesionalismo de los docentes del Colegio Colombo Gales. Además, el método permitió una considerable reducción de porcentaje de incumplimiento al finalizar el año escolar. De esta forma, se logró un mayor acompañamiento y apoyo por parte de los directivos y jefes directos.

En cuanto al clima organizacional, se logró un aumento en el porcentaje de satisfacción laboral. La estrategia de entrenamiento y capacitación entre pares (coaching) se realizó de forma exitosa debido al trato cordial y respetuoso de los docentes. Además, se reconoció aún más la labor de los compañeros, a través de la co - evaluación. El aspecto de mayor reconocimiento fue la reducción en el ausentismo laboral, lo cual permitió optimizar el tiempo dentro de la jornada laboral.

Título: Evaluación De La Implementación De La Evaluación De Desempeño Docente, En Tres Colegios Por Administración En Bogotá

Autor: Jenny Ofelia Grillo Naranjo

Objetivo general: evaluar la implementación de la evaluación de desempeño docente en tres colegios por administración en Bogotá durante el año 2018.

Objetivos específicos:

- Describir y comparar los referentes conceptuales y los modelos pedagógicos que enmarcan la evaluación de desempeño docente de cada institución.

- Determinar los criterios de evaluación a partir del análisis de los instrumentos de observación de aula, para establecer comparaciones entre las instituciones objeto del estudio.
- Analizar la percepción que tienen los líderes de la aplicación y la percepción de los docentes frente a la evaluación de desempeño docente por cada institución.
- Establecer comparaciones entre la percepción que tienen los líderes de seguimiento y la percepción de los docentes, frente a los criterios de evaluación de desempeño docente
- Formular recomendaciones para el mejoramiento de la evaluación de desempeño docente en las tres instituciones.

Conclusiones:

Frente a los instrumentos utilizados para la observación de clases o visita al aula, se presentan dos conclusiones, la primera está orientada a los criterios que se evalúan, ya que, por un lado, pueden ser interpretados por el evaluador de una manera y por el docente de otra manera. La segunda conclusión frente a los instrumentos es la escala utilizada para valorar el desempeño de los docentes, ya que ningún instrumento tiene una escala que permita identificar el nivel de un profesor principiante hasta uno avanzado.

Esta investigación abre la puerta para que se realicen investigaciones más profundas frente al modelo de contratación, la retroalimentación y lo que se entiende por buenas prácticas. Este trabajo fue una excusa perfecta para entender las dinámicas de los colegios por administración, la rigurosidad de los procesos y la influencia de la evaluación de desempeño docente en la contratación de los mismos. Cuestión que queda abierta para otras investigaciones.

Una vez realizada la revisión de antecedentes se logró analizar los aspectos más relevantes en cuanto a la evaluación de desempeño se refiere. En este sentido tanto en el contexto nacional como Internacional, se puede identificar que la evaluación de desempeño contribuye al mejoramiento de la empresa desde el punto de vista del cumplimiento de metas de los colaboradores, contribuye a mejorar las relaciones entre los ellos, se genera un clima organizacional adecuado y por supuesto se logra la consecución de resultados y metas organizacionales. En concordancia con lo anterior se puede inferir que la evaluación de desempeño para la empresa BM CENTRO AUTOMOTRIZ, se hace necesario puesto que se necesita mejorar administrativamente la empresa para lograr cumplir con su objeto misional y de esta manera proyectarse a futuro como una empresa competitiva en el mercado..

Objetivo general

- Diseñar un instrumento respecto a las distintas variables o características que se abarcan en un proceso de evaluación de desempeño a 20 colaboradores de la empresa CBM CENTRO AUTOMOTRIZ de la ciudad de San Juan de Pasto en lo corrido del año 2021

Objetivos específicos

- Realizar un proceso de revisión teórico conceptual que permita determinar las variables a contemplar en un proceso de evaluación de desempeño.
- Listar las variables que se van a medir u observar para la evaluación de desempeño dirigida a los colaboradores de la empresa CBM CENTRO AUTOMOTRIZ de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Revisar la estructura del instrumento de medición que se aplicara a los colaboradores de la empresa CBM CENTRO AUTOMOTRIZ de la ciudad de San Juan de Pasto.

Marco Teórico

Para abordar el siguiente apartado, se hace necesario tener una definición clara de la Evaluación de Desempeño, ya que a partir de este eje temático se centra el desarrollo de la presente investigación. En este sentido, a continuación, se expone el tema en estudio con el fin de obtener una visión más amplia del tema investigado:

El desempeño laboral se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo. (Aguirre 2000)

Por otro lado, “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual” (Harris, 1986), se identifica como objetivos principales de la Evaluación del Desempeño los siguientes según (Certo, 2001):

- Dar criterios sistemáticos para apoyar aumentos de salarios, promociones, transferencias, y a veces descensos o terminaciones de contrato.
- Facilitar los medios
- Sugerir a los colaboradores los cambios necesarios en su conducta, actitud, habilidades o conocimiento del cargo
- Proporcionar una base útil a los superiores para el acompañamiento y la consejería.

Por su parte, Chiavenato, plantea como principal objetivo de la evaluación de desempeño mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización tomando como referente de análisis diversos aspectos:

- Idoneidad del individuo para el puesto
- Capacitación
- Promociones
- Incentivos salariales
- Mejoramiento de relaciones entre superiores y subordinados
- Desarrollo personal del colaborador
- Retroalimentación
- Estímulo para una mayor productividad.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, Certo señala que la evaluación del desempeño tiene las siguientes debilidades potenciales, las cuales deberán ser tenidas en cuenta por las organizaciones en el momento de realizarla:

- Las evaluaciones de desempeño se centran en recompensas a corto plazo para los empleados más que en temas importantes para el éxito de la empresa a largo plazo.
- Los involucrados en la evaluación de desempeño la ven como una situación de premios o castigos.
- El énfasis de la evaluación de desempeño se centra más en hacer el trámite que en la crítica del desempeño individual. iv. Los evaluados ven el proceso sesgado e injusto v. Los subordinados reaccionan negativamente cuando los evaluadores hacen comentarios desfavorables

Métodos de evaluación del desempeño.

Método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas: Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Cada factor es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Método de elección forzosa: Es un método desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar a los oficiales de las Fuerzas Armadas que debían ser promovidos. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, las cuales deberán ser escogidas de acuerdo a la que más aplica y la que menos aplica por medio de un procedimiento estadístico.

Método de elección forzosa: Es un método desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar a los oficiales de las Fuerzas Armadas que debían ser promovidos. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual, las cuales deberán ser escogidas de acuerdo a la que más aplica y la que menos aplica por medio de un procedimiento estadístico.

Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos: Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. Por otra parte, Sánchez da a conocer las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño:

1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño: “durante este proceso se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados”.

2. Diseño del sistema de evaluación: “Se debe realizar identificando inicialmente las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados, lo que se hace generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Posteriormente se debe realizar una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación,

y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados). Por último, en el diseño se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello, establecer el período de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente”.

3. Implementación del sistema de evaluación: “Esta etapa permite identificar aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debería hacer la organización cuando el sistema está en marcha”.

4. Retroalimentación del empleado: “Durante este proceso se debe realizar una entrevista al empleado con el objetivo de proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último período de evaluación”.

5. Retroalimentación del sistema de evaluación: “La organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo”

De igual forma se recomienda entonces algunas de las siguientes acciones en el momento de realizar una evaluación de desempeño:

1. Documentar constantemente el rendimiento del empleado
2. Solicitar la participación del empleado antes de emitir un juicio definitivo
3. Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado
4. Ser concreto y oportuno

5. Desarrollar un plan de acción y seguimiento Además de lo anterior, es importante que se cuente con un clima laboral de respeto y confianza, propiciar que las personas definan metas y asuman responsabilidades, y permitir que la evaluación de desempeño se convierta en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento.

6 Capacitación: Para definir el término capacitación McGehee (1961) indica que este “significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. Es por esto que en la dinámica empresarial que es cada vez más competitiva y donde el conocimiento es la base fundamental, la Capacitación se convierte en un proceso clave que facilita a las organizaciones el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos a través del ofrecimiento de herramientas para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, considerando la importancia que tiene la actualización permanente en cualquier puesto de trabajo y la brecha existente entre las mayores exigencias de la economía del conocimiento y las capacidades reales de las personas dentro de la organización.

Chiavenato señala que “la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. De esta manera, la capacitación se convierte en un arma competitiva para las organizaciones, ya que el éxito depende, cada vez más, del excelente desempeño de los empleados, que a su vez demanda una capacitación de alta calidad. En otras palabras, mejorar las habilidades de la fuerza laboral es crítico para generar una ventaja competitiva sostenible”, evidenciándose entonces con esta afirmación la estrecha relación existente entre desempeño y capacitación.

Según Chiavenato las técnicas de capacitación se clasifican en: capacitación en el lugar de trabajo, la cual puede ser realizada por los mismos colaboradores, supervisores o especialistas de staff y pretende que se aprenda mientras se trabaja, y capacitación fuera del lugar del trabajo, que complementa la primera y no está directamente relacionada con el trabajo.

Como puede observarse, la capacitación más que un instrumento de retención se convierte en una herramienta estratégica, pues como lo menciona el Informe Especial de la revista Gestión “aprender es un proceso que forma parte de la naturaleza humana. Pero usted puede aprovecharlo en beneficio de su empresa, convirtiendo el aprendizaje en una elección estratégica, es decir, conectándolo al negocio para que, además de una experiencia individual, sea una experiencia colectiva que oriente el futuro de la organización”, y para esto es fundamental que se tengan claros los resultados esperados y conocer que “en la era de la producción just in time, una capacitación justo a tiempo es imprescindible para el éxito”.

Este tema ha tomado gran importancia en las empresas en los últimos años, mostrando un estudio realizado por American Society for Training & Development (ASTD) (Revista Gestión 2001) una clara correlación existente entre la inversión en capacitación y algunos indicadores financieros como el retorno total para accionistas y los márgenes de rentabilidad.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, la higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan en cuanto a Seguridad en el Trabajo describe a la especialidad como el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Motivación

La motivación, es un conjunto de impulsos que conduce al colaborador a crear eficacia al esfuerzo colectivo o individual orientado a conseguir los objetivos de la empresa, esta puede derivar por la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Según Rosa Gayó. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La cultura organizacional en las empresas juega un papel importante en la motivación, la cultura moldea el comportamiento del talento humano, influyendo en las normas morales, leyes, costumbres, ideologías y religión sobre la conducta humana y creando las necesidades del colaborador.

En la motivación la razón es que la recompensa, la mentalidad del colaborador que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá para otra sea imposible.

Algunos elementos que influyen en la motivación laboral son: disminución de mecanismo de supervisión, control o vigilancia y que permitan cierta libertad, una cultura viable, la satisfacción en el trabajo, un plan de incentivos.

La teoría de Herzberg. Hace mención de la importancia de dos elementos la higiene, que son necesidades básicas en el trabajo que no motivan como: salarios y beneficios, condiciones de trabajo, políticas organizaciones, status, vida de oficina vida personal seguridad; y motivadores, que son factores de impulso hacia logros, siendo estas: el logro de alcanzar o exceder objetivos, reconocimiento de logro y aumento de auto-estima, interés en el trabajo encontrando placer y satisfacción, responsabilidad en ejercer autoridad aumenta la auto-estima, mejora en ser promovido por progresar y recompensar con premios es importante.

La motivación en el talento humano en las organizaciones, factor para minimizar costos, tiempo y recursos, debido a que un colaborador motivado generará más que cien desmotivados.

Seguimiento del Personal

Existen diferentes situaciones que se deben tener en cuenta en el proceso de integración de personal a una compañía, para ello se debe tener en cuenta los protocolos antes, durante y después de dicha integración,

Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó la metodología que en el siguiente apartado se describe:

Paradigma.

Quijano, A. (2009) por su parte menciona:

Desde el punto de vista epistemológico y metodológico el paradigma que orienta la investigación cuantitativa es el positivismo, termino instituido por el filósofo francés Auguste Comte (1798 – 1857) para referirse al conocimiento científico caracterizado por ser: real, útil, cierto, preciso y relativo en contraste con el conocimiento negativo (quimérico, inútil, falso, vago, absoluto) propio de toda practica ajena a la ciencia (p.75).

Para el desarrollo del presente trabajo y el eficiente cumplimiento de los objetivos se tomará el paradigma cuantitativo a través del cual se recogerá, procesará y analizará datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas.

Población y muestra

Población. Para objeto de esta investigación, se tomará como población a la totalidad (20) de los colaboradores de la empresa CBM CENTROAUTOMOTRIZ de la ciudad de San Juan de Pasto en lo corrido del año 2021.

Muestra. La presente investigación, se llevó a cabo con la totalidad de los colaboradores que conformaban la empresa **CBM CENTROAUTOMOTRIZ** de la ciudad de San Juan de Pasto en lo corrido del año 2021, ya que la población fue seleccionada a través de un censo.

En comprensión con lo mencionado anteriormente, explicando a Johnson & Kuby (2007) quienes definen el censo como una operación estadística que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total en la que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos.

Es importante mencionar, que se optó por este tipo de muestreo. Puesto que el número de colaboradores que componen la compañía es reducido, además se determinó esta operación estadística con el objetivo de garantizar la alta probabilidad y objetividad, que caracteriza los estudios cuantitativos, con un paradigma positivista

Fuentes de información

Información primaria. Se utiliza para recolectar la información primaria a través del instrumento el cual será aplicado al personal interno, quienes con sus aportes permitirán llegar más a fondo del problema para luego ser analizados y obtener conclusiones que servirán como soporte de soluciones.

Información secundaria. Se efectuará la revisión y consulta de páginas de Internet, libros, revistas, trabajos de grado y reglamentaciones gubernamentales.

La empresa facilitará todos los documentos que fueron revisados, verificados y analizados, para elaborar el diagnóstico interno de la empresa.

Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información, el proceso más adecuado es la realización de fichas de registro, tanto bibliográficas como de lectura, que permitirán ordenar y clasificar la información.

Con la técnica de fichado, se registraron las fuentes de información y se extraerá de ellas los contenidos de interés.

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante la aplicación del instrumento, el tratamiento de la información primaria requiere un procedimiento de conteo, clasificación, codificación y tabulación.

La información tabulada y ordenada será sometida al estudio de la Estadística Descriptiva, cuya finalidad es describir las características principales de esa información, lo cual se presentará a través de cuadros y Figuras.

Cronograma de actividades

Tabla 1. Tabla de cronograma de actividades

AÑO	2020		2021	
Actividad	NOV	ENE	FEB	MAR
Socialización de Avance	■	■		
Correcciones al Proyecto		■	■	
Trabajo de Campo			■	■
Revisión teórico conceptual	■	■		
Listar variables instrumento		■		
Diseño del instrumento			■	
Aplicación a los colaboradores				■
Análisis de resultado				■
Elaboración de Informe Final				■
Sustentación				■

Fuente: Elaboración propia (2020)

Nota: Tabla de cronograma de actividades instrumento de evaluación de desempeño.

Presupuesto*Tabla 2. Presupuesto de la investigación*

INGRESOS			
Detalle	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
<i>CBM CENTROAUTOMOTRIZ</i>			
Locación			
CBM CENTROAUTOMOTRIZ	1	100.000	100.000
Material de apoyo			
Computador	20	10.000	200.000
Otros			
Ninguno	0	0	0
Total, ingresos (\$)			300.000
EGRESOS			
Detalle	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Material de apoyo			
Proyector	3	15.000	45.000
Material didáctico			
Carteleras	4	500	2.000
Paleógrafo	1	10.000	10.000
Fotocopias de Impresión	20	50	2.000
Alimentación			
Refrigerio	22	3.500	77.000
Total, ingresos			136.000
Imprevistos (3%)	50.000		186.000

Fuente: Elaboración propia (2020)

Nota: Tabla Presupuesto de la investigación para el diseño de un instrumento de evaluación de desempeño.

Referencias

Ardouin, J; Bustos, C; Gayo, R. Jarpa M. (2000). Motivación y satisfacción laboral.

Universidad de Concepción. <http://www.apsique.cl/node/213>

Cardona Arango, A.L; Correa Mesa, J.M. (2014). Modelo de gestión del desempeño como base de los programas de gestión humana.

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2176/TG_EGTHP_30.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grillo Naranjo, J.O. (2019). *Evaluación de la implementación de la evaluación de desempeño docente, en tres colegios por administración en Bogotá*. Universidad Externado de Colombia. [PDF]. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1988/1/CCA-spa-2019Evaluacion_de_la_implementacion_de_la_evaluacion_de_desempe%C3%B1o_docenteen_tres_colegios_por_administracion

Iturralde Torres, J.I. (2011). *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 en el año 2010*. Universidad Técnica de Ambato. [PDF]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Pérez Montejó, A. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. Instituto Politécnico Nacional. [PDF]. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/5625>

Portela Rodríguez, A.M. (2014). *Implementación de un instrumento de evaluación de desempeño laboral docente y su impacto en el clima organizacional del colegio colombo galés (Guaymaral-Bogotá): plan de mejoramiento*. Universidad Libre. [PDF].

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8650/PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez Henriquez, J; Calderon Calderon, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su autoría.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657627620120001004

Anexos

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Burbano, María Fernanda & Salazar, Ricardo estudiantes de la universidad de Nariño, escuela de posgrados FACEA, especialización gerencia del talento humano. La meta de este estudio es diseñar un instrumento con preguntas cerradas y abiertas respecto a las distintas variables o características que se abarcan en un proceso de evaluación de desempeño en la empresa CBM CENTRO AUTOMOTRIZ de la ciudad de San Juan de Pasto en lo corrido del año 2021.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación y reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al teléfono. 3177377492_____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Instrumento de evaluación de desempeño
CBM Centro Automotriz
CARÁCTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y RESERVADO DEL
INSTRUMENTO

Toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes de carácter académico y formativo. En ningún caso la información proporcionada será divulgada o utilizada de manera individual.

Datos personales

Nombre completo: _____

Cargo: _____

- Edad: entre 18 y 26 ____ Entre 27 y 43 ____ entre 44 y 63 ____ 64 o más ____
- Género: M ____ F ____ Otro ____
- Estrato : _____
- Estado civil: soltero __ casado __ unión libre __ viudo __ Otro ____
- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Menos de 6 meses ____	De 6 meses a 1 año ____
De 1 a 3 años ____	De 3 a 5 años ____
De 5 a 7 años ____	De 7 o más años ____

A continuación, hallaras frases o interrogantes relacionadas con el desempeño laboral combinadas en diferentes bloques, por favor marque con una **X** la respuesta con la que más se identifica según su personalidad. Recuerda que no existen preguntas correctas o incorrectas; solo diferentes maneras de pensar.

1. ¿De acuerdo con su percepción, seleccione las capacidades que considera debe tener una persona para ingresar a la organización?
 - a) Nivel de competencias o altamente competitivos
 - b) Presentación personal e imagen
 - c) Experiencia laboral
 - d) Títulos académicos obtenidos
 - e) Relaciones interpersonales


- f) Todas las anteriores
2. Con que frecuencia la entidad lo cita, para explicarle acerca de cómo mejorar en sus funciones y los diferentes cambios que debe realizar en sus labores, en pro de su crecimiento personal y organizacional.
- a) anual
 - b) bimestral
 - c) trimestral
 - d) semestral
3. Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos (carta de felicitación, reconocimiento en público, bonos) durante su trayectoria laboral en la empresa?
- a) Más de uno
 - b) Uno
 - c) Ninguno
4. La organización le da a conocer oportunamente los requisitos, herramientas para desarrollar sus actividades, en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. De acuerdo
 - C. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - D. En desacuerdo
 - E. Totalmente en desacuerdo.

CALIFIQUE DE ACUERDO A SUS CONDICIONES DE TRABAJO	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1. Ambiente de trabajo					
2. Iluminación					
3. Seguridad en el puesto (A.R.L)					
4. Herramientas de trabajo					
5. Recesos laborales(pausas activas)					
6. Fluidez en la comunicación					
7. Manuales de funciones					
8. Comunicación y retroalimentación					
9. Las condiciones generales de su puesto de trabajo lo hacen sentirse					

CALIFIQUE DE ACUERDO A SU PERCEPCIÓN	Siempre	A algunas veces	Frecuentemente	Casi nunca	Nunca
1. Colaboro a mis compañeros y jefes aún cuando soy consciente que estas actividades no son parte de mis funciones de trabajo					
2. Si veo a un compañero en apuros ofrezco mi ayuda para juntos buscar una solución					
3. Me encargo de realizar mis funciones sin importar como lo hacen mis demás compañeros					
4. Prefiero trabajar de manera individual antes que hacerlo de manera grupal					
5. Normalmente cumplo con mis funciones y actividades designadas en los tiempos establecidos					
6. Olvido actividades que sé que tengo que realizar					
7. Cuento con los conocimientos requeridos para las diferentes actividades que me son asignadas					
8. Las actividades que realizo, son acordes con la razón de ser de mi cargo dentro de la organización					

9. Recibo capacitación acerca de mis funciones, grupo de trabajo, actividades a realizar y como opera la empresa					
10. Disfruto de compartir con mis compañeros en los espacios de esparcimiento					
11. Tengo buena comunicación con la mayoría de mis compañeros					
12. Cuando resulta necesario trabajar en equipo soy quien normalmente dirige al resto del grupo					
13. Soy quien motiva al resto del equipo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos					
14. Me resulta fácil seguir las instrucciones que me brindan para el desarrollo de mis funciones					
15. Me siento disgustado cuando me llaman la atención por algo que estoy realizando erróneamente					
16. Hago cada una de mis actividades con el orden y la calidad requerida					
17. Pienso que lo importante es cumplir con los tiempos más que con las condiciones de calidad					
18. La empresa me brinda apoyo y confianza para el desempeño de mis labores, generándome seguridad en el trabajo					
19. La organización evalúa constantemente sus actividades, con el fin de mejorar la calidad en los procesos y la prestación en los servicios, acorde a los objetivos estipulados					
20. La empresa consulta las diferentes necesidades de los empleados, en cuanto a su trabajo o la forma de mejorar en el desempeño de sus diferentes actividades					
21. Ha sentido apoyo por parte de la gerencia en el desarrollo de su trabajo					

Es importante contar con su opinión para buscar una mejora continua, por favor exprese brevemente que aspectos se deberían tener en cuenta la empresa para mejorar el desempeño de los trabajadores:

	MACROPROCESO ENSEÑANZA Y FORMACIÓN ESTUDIANTIL	CÓDIGO:	FOR-EFE-GDB-007
	PROCESO GESTIÓN DE BIBLIOTECAS	VERSIÓN:	0
	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS O TRABAJO DE GRADO	FECHA:	16/07/2019

Bogotá, D.C., Fecha: día 20 mes 02 año 2021

Señores

Sistema de Bibliotecas


Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Ciudad

Estimados Señores:

Yo, nosotros los abajo firmantes, en calidad de autor (es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **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** presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO; autorizo (amos) al **Sistema de Bibliotecas Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano** para que con fines académicos, preserve, conserve, organice, edite, modifique tecnológicamente y divulgue el documento anteriormente mencionado a través del catálogo en línea de las Bibliotecas Institucionales, el Repositorio Institucional, las bases de datos y redes con las que establezca convenio la Universidad y el Sistema de Bibliotecas.

• Autorizo (amos) a usuarios internos y externos de la Institución a consultar y reproducir el contenido del trabajo de grado para fines académicos nunca para usos comerciales, cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito a la obra y su(s) autor(s).

• Autorizo (amos) aplicar la licencia del estándar internacional Creative Commons  (Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International) que indica que cualquier persona puede usar la obra dando crédito al autor, sin poder comerciar con la obra y sin obra generar obras derivadas.

• El (los) autor(es) certifica(n) que la tesis y/o trabajo de grado no infringe ni atenta contra derechos industriales, patrimoniales, intelectuales, morales o cualquier otro de terceros, así mismo declaran que la Universidad Jorge Tadeo Lozano se encuentra libre de toda responsabilidad civil, administrativa y/o penal que pueda derivarse de la publicación del trabajo de grado y/o tesis en calidad de acceso abierto por cualquier medio.

En cumplimiento con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y especialmente en virtud de lo dispuesto en el Artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, autorizamos a la Universidad Jorge Tadeo Lozano a proceder con el tratamiento de los datos personales para fines académicos, históricos, estadísticos y administrativos de la Institución. De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, aclaramos que **“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

MARIA FERNANDA BURBANO BURBANO

Nombre Completo

Maria Fab Burbano B.

Firma

C.C 1.085.312980 De: Pasto

Correo electrónico:

mariaf.burbanob@utadeo.edu.co

RICARDO ANDERSSON SALAZAR ERAZO

Nombre Completo

[Firma manuscrita]

Firma

C.C 1.085.279.605 De: Pasto

Correo electrónico:

ricardo.salazare@utadeo.edu.co

Nombre Completo


Firma

C.C _____ De: _____

Correo electrónico: _____

Vo.Bo de publicación por parte del director, asesor o tutor del trabajo de grado o tesis.

Nombre: VICENTE FERNANDO SALAS SALZAR

	MACROPROCESO ENSEÑANZA Y FORMACIÓN ESTUDIANTIL	CÓDIGO:	FOR-EFE-GDB-007
	PROCESO GESTIÓN DE BIBLIOTECAS	VERSIÓN:	0
	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS O TRABAJO DE GRADO	FECHA:	16/07/2019



Firma: _____

Documento de identidad: _____