

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN UN GRUPO PILOTO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA
DE SERVICIOS SOLIDARIO “COPSERVIR LTDA.”**

PAOLA ANDREA RUEDA MARTINEZ

ANA MILENA CORREA SERRANO

PSICOLOGA ESPECIALISTA EN GESTION HUMANA



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2011

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN UN GRUPO PILOTO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA
DE SERVICIOS SOLIDARIO “COPSERVIR LTDA.”**

PAOLA ANDREA RUEDA MARTINEZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

Nota final: _____

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria, primero a **Dios** por ser la base en que se fundamenta mi vida, por darme la fortaleza para perseverar ante los obstáculos que se me han presentado día a día y lograr cada meta propuesta, a mi **Familia** porque me han brindado el apoyo y calor humano necesario, brindándome sus sabios consejos, a mi **Esposo y su familia** por apoyarme a seguir adelante sin importar las cosas no muy buenas que suceden, por sacrificar tantas cosas valiosas para ofrecerme un mejor futuro, por creer en mí y luchar cada día por un futuro juntos.

Gracias a la **Universidad Pontificia Bolivariana**, a cada uno de los **Docentes**, que entregaron su paciencia, dedicación y conocimientos para hacernos hoy unos excelentes profesionales con conocimientos sólidos, para proyectarnos en el mercado laboral.

Gracias a todas aquellas personas que me hicieron falta mencionar, y han aportado su granito de arena para conseguir hoy el logro de un pedacito más en mi vida, así como en mi crecimiento personal y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Abstract

Justificación del programa realizado

Objetivos

- Objetivo general
- Objetivos específicos

Contextualización de la institución

Referente conceptual

Metodología

- Muestra
- Instrumento
- Procedimiento
- Fases

Resultados

Conclusiones y sugerencias

Actividades complementarias

Referencias bibliográficas

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principios cooperativos

Tabla 2: Valores cooperativos

Tabla 3: Cargos del personal participante en la evaluación del desempeño

Tabla 4: Selección de personal – 2do semestre de 2010

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Revisión y unificación de perfiles de cargo

Grafica 2: Inscripción de objetivos

Grafica 3: Evaluación del desempeño

Grafica 4: Conclusión final evaluación del desempeño

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Zonas a cargo de la sucursal Bucaramanga con los puntos de venta

Anexo 2: Formato en blanco para la descripción de cargo

Anexo 3: Instrumento usado en la evaluación del desempeño

Anexo 4: Personal asignado para realizar las descripciones de cargo en la sucursal Bucaramanga

Anexo 5: Tabla de procesos y subprocesos

RESUMEN

Título: Desarrollo e implementación del programa de evaluación de desempeño en un grupo piloto de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidario “COPSERVIR LTDA.”

Autor: Paola Andrea Rueda Martínez

Facultad: Psicología

Director: Ana Milena Correa Serrano

El siguiente trabajo tiene como fin sustentar el proceso de pasantía realizado en Copservir Ltda., el cual tuvo como objetivo Implementar proceso de evaluación del desempeño por competencias en un grupo piloto de trabajadores, mediante el uso de la metodología 360°, con el fin de aportar en la alineación de objetivos estratégicos organizacionales para el año 2011.

La muestra se eligió por conveniencia teniendo en cuenta los intereses de la cooperativa, el objetivo del programa, disponibilidad de tiempo del personal y otros recursos como espacios y materiales. Estuvo conformada por 41 asociados pertenecientes al área de Gestión Humana; esta muestra es representativa teniendo en cuenta, que constituye el 100% de los trabajadores del área a nivel nacional.

Este proceso se realizo en las siguientes 6 fases; 1. Revisión del manual de

funciones y el diccionario de competencias, 2. Envío del formato en blanco de las descripciones de cargo así como la tabla de procesos para que los asociados diligenciaran el formato señalando las características básicas, 3. Revisión, unificación y socialización de las descripciones de cargo con las personas involucradas, 4. Identificación y formulación de los objetivos de gestión, 5. Monitoreo de la aplicación de la herramienta de evaluación en compañía del personal involucrado en las otras sucursales en donde se aplicaba la herramienta como prueba piloto; finalmente, se describieron las conclusiones y sugerencias del trabajo realizado.

Las conclusiones más relevantes encontradas giran alrededor del fácil manejo de la herramienta y sus cuestionarios, así como la dificultad de evaluar a personas de otras sedes administrativas con las que no se interactúan directamente, emitiendo calificaciones altas o ausencia de las mismas, por ello se sugiere capacitar al personal sobre el concepto de evaluación y la importancia de emitir un concepto real ante las preguntas planteadas.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, Copservir Ltda., metodología 360°, métodos de evaluación.

ABSTRACT

PROGRAM DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE EVALUATION OF A PILOT GROUP OF "Copservir LTDA"

AUTHOR (S): Paola Andrea Rueda Martinez

FACULTY: Faculty of Psychology

DIRECTOR (A): Ana Milena Correa Serrano

The following work is intended to support the internship process conducted in Copservir Ltd., which aimed to implement performance appraisal process for competitions in a pilot group of workers, using the methodology 360 ° to bring in alignment with organizational strategic objectives for the year 2011.

The sample was chosen for convenience taking into account the interests of the cooperative, the objective of the program, availability of staff time and other resources such as space and materials. Consisted of 41 partners within the area of Human Resource Management, this sample is representative taking into account, which constitutes 100% of area workers nationwide. This process is conducted in the following 6 phases: 1. Review manual and dictionary functions, powers, 2. Sent the blank form of job descriptions and the process table for partners to fill out the form stating the basic characteristics, 3. Review, standardization and sharing of job

descriptions with the people involved, 4. Identification and formulation of management objectives, 5. Monitoring the implementation of the assessment tool in the company of personnel involved in other branches where the tool was applied as a pilot, and finally described the findings and suggestions of the work.

The most relevant conclusions found orbiting the easy handling of the tool and questionnaire as well as the difficulty of assessing people from other administrative offices that do not interact directly, issuing high grades or lack of them, so it is suggested train staff on the concept of evaluation and the importance of issuing a real concept to the questions raised.

KEYWORDS: Performance evaluation, Copservir Ltda., methodology 360°, evaluation methods.

JUSTIFICACIÓN

A través del tiempo, las organizaciones han ido evolucionando y junto con ellas los estilos de dirección; encontrando la necesidad de adaptarse al medio que cada vez se hace más competitivo y permitiéndoles mejorar en la calidad de los productos y servicios que ofrecen a la sociedad.

Sin importar la empresa a la que nos refiramos, se hace necesario implementar herramientas que permitan alinear las estrategias de negocio y las practicas del recurso humano, puesto que la realización de las actividades diarias repercuten positiva o negativamente en los objetivos organizacionales y a su vez en los productos y servicios que ofrecen a los clientes tanto internos como externos, generando de esta forma el posicionamiento y prolongación de las instituciones en el mercado laboral.

Igualmente, se ha encontrado la necesidad de dedicar mayor tiempo, esfuerzo y capital, al recurso humano que conforma la organización; debido a que el manejo del personal, su buen trato y acertada elección y desarrollo de los mismos, generan mayor productividad y competitividad de la empresa frente al entorno laboral, permitiendo generar mayores incrementos económicos, como consecuencia de su posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado.

Por lo anterior, la Cooperativa Multiactiva de Servicio Solidario (Copservir Ltda.), comprometida con el crecimiento y desarrollo del Recurso Humano a decidido implementar un Programa de evaluación de desempeño en un grupo piloto, el cual permite tener en cuenta los objetivos de los asociados, con el fin de identificar el nivel de alineación de los mismos con los objetivos estratégicos organizacionales y aplicarlos en el 2011; determinando, promoviendo y monitoreando cada uno de los factores relacionados con la aplicación de la herramienta 360°, que genere acciones de progreso para cada asociado y a su vez formular planes de mejora para la aplicación de la herramienta de forma masiva.

Consecuentemente, se decidió orientar el trabajo de la práctica empresarial hacia el desarrollo e implementación de un programa de evaluación de desempeño, que permitiera guiar a los asociados en la matrícula de objetivos tendientes a desarrollar durante su espacio laboral, promoviendo el crecimiento profesional de la cooperativa y el de sus asociados; a su vez, se trabajó en el proceso de unificación de los perfiles de cargo que le permitiera a los asociados conocer las características propias como objetivos, funciones y responsabilidades del cargo que desempeña. Y finalmente, se apoyó el proceso de selección, en la búsqueda de personal idóneo, que cumpla con el perfil requerido y solicitado por las zonas que tiene a cargo la sucursal Bucaramanga (ver anexo 1), permitiendo desarrollar en la pasante habilidades propias del cargo de Analista de Selección.

OBJETIVOS

Objetivo general

Implementar proceso de evaluación del desempeño por competencias en un grupo piloto de trabajadores de Copservir Ltda., mediante el uso de la metodología 360°, con el fin de aportar en la alineación de objetivos estratégicos organizacionales para el año 2011.

Objetivos específicos

Explorar los factores relevantes del manual de funciones, con el fin de unificar las descripciones de cargo correspondientes.

Identificar y orientar a los asociados en la formulación de objetivos de gestión, para determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos.

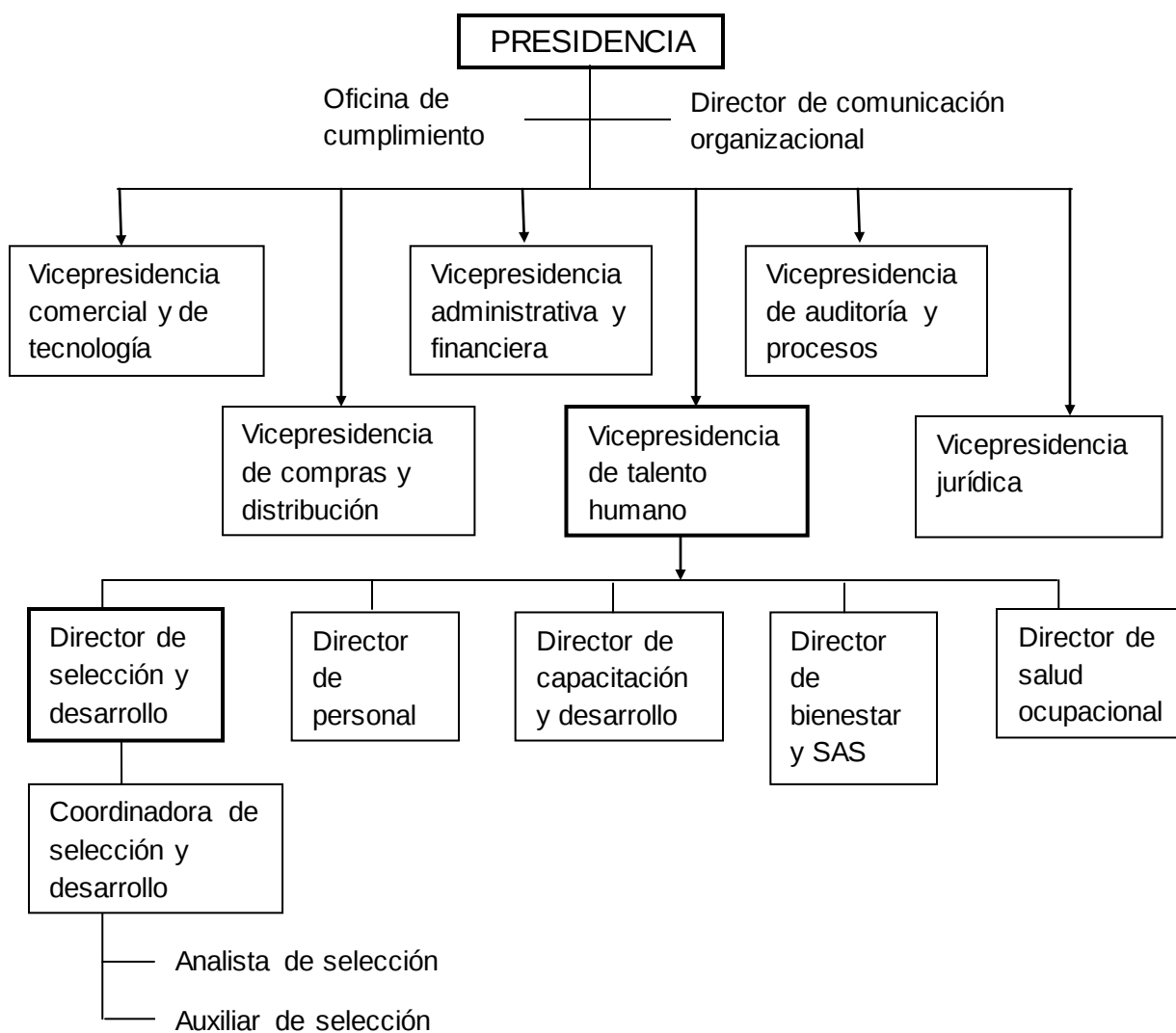
Interpretación y análisis de datos correspondientes a las evaluaciones de desempeño realizadas y al proceso mismo de evaluación.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Cooperativa Multiactiva de Servicio Solidario nace el 24 de julio de 1995 con la celebración de la Asamblea General en donde participaban 60 asociados quienes la constituyeron inicialmente; impulsados por la necesidad de contar con un mecanismo que le permitiera la práctica del ahorro, acceder al servicio crediticio, eficiente, continuo y progresivo e inspirados en los principios rectores de la economía solidaria, dan origen a la Cooperativa Multiactiva de Servicio Solidario

Copservir Ltda., propietarios de los establecimientos de comercio Drogas la Rebaja, cubre más de 126 municipio a lo largo del país, dirigidos por una fuerza administrativa concentrada en cuatro sucursales las cuales apoyan estratégicamente los puntos de venta de sus zonas (sucursal Cali, Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla). Esta cooperativa tiene como misión “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad” y visión “Ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad” (Copservir Ltda, 2010).

Por lo anterior, cuenta con un recurso humano calificado que permite el desarrollo continuo y progresivo, en cada una de las áreas que hacen parte de la cooperativa; a continuación se presenta el organigrama general, puntualizando el departamento donde se encontró la pasante.



A su vez, los asociados están regidos por una serie de principios y valores cooperativos que ofrecen una identidad y motivos para trabajar continuamente por el mejoramiento de las personas y de la propia vida; a continuación, se presenta gráficamente los principios y valores cooperativos que enmarcan la identidad de los asociados de Copservir Ltda.

Tabla 1: Principios Cooperativos

Principio Cooperativo	Descripción
1. Adhesión Voluntaria Abierta Y	Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestos a aceptar las responsabilidades de sus asociados, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
2. Gestión Democrática Por Parte de los Asociados	Las cooperativas son organizaciones administrativas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.

3. Participación Económica de los Asociados	Los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y la administración de manera democrática. Por lo menos parte del patrimonio es de propiedad común de la Cooperativa.
4. Autonomía E Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o si se consiguen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.
5. Educación, Capacitación E Información	Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la Cooperativa.
6. Cooperación Entre Cooperativas	Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Interés Por La	Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo de

Comunidad	sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus asociados.
-----------	--

Fuente: Copservir Ltda.: pagina web <http://www.copservir.com/copservirportal/>.

Nuestra historia. Septiembre de 2010.

Tabla 2: Valores Cooperativos

Valor	Descripción
Democracia	Dirección y Administración de la cooperativa en menos de sus asociados con base en la igualdad. Los asociados serán simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa cooperativa.
Honestidad	Conceptos que vinculan convicciones y actividades relacionadas con honradez, decencia, franqueza, aplicadas a la empresa cooperativa en las finanzas, los precios, las pesas y medidas, la verdad en los informes y estados financieros. Es el valor más importante para el cooperativismo. Las empresas solidarias deben ser transparentes, diáfanas, justas y razonables.
Ayuda Mutua	El asociado no puede ser el sujeto pasivo de la acción benéfica de otros, sino el partícipe activo para el

	mejoramiento de su propio destino. En este valor se fundamenta el cooperativismo y es el más conocido e identificable. Es un valor básico que pertenece a la naturaleza del movimiento, basado en la autoayuda.
Equidad	Característica particular de la justicia que está más allá de formalismos simplistas.
Solidaridad	Característica sobresaliente del sistema cooperativo que se manifiesta cuando los esfuerzos colectivos que supone la participación de todos.
Apertura	
Responsabilidad	Significa asumir las propias responsabilidades en la conducción de las cooperativas y no delegarlas a personas ajenas.

Fuente: Copservir Ltda.: pagina web <http://www.copservir.com/copservirportal/>.

Nuestra historia. Septiembre de 2010.

REFERENTE CONTEXTUAL

La gestión del talento humano es definida como el conjunto de los procesos necesarios para dirigir al recurso humano de la compañía dentro de la misma; el reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, salud ocupacional y bienestar, son algunos de los aspectos que conducen a la generación del valor agregado de la empresa, los empleados y el entorno laboral (Jaramillo, 2005). En el siguiente trabajo abordaremos temáticas tales como: Gestión del desempeño, sistemas de evaluación, perfiles de cargo; las cuales ofrecen una visión amplia acerca de la importancia del trabajo desarrollado dentro de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios (Copservir, Ltda).

La gestión del desempeño es una herramienta que permite alinear las estrategias y objetivos de la organización con los resultados y competencias que se esperan de cada empleado; para ello, se hace de gran importancia una adecuada planeación, seguimiento y evaluación de cada uno de los procesos que contribuyen a la gestión del talento humano.

Antes de empezar a hablar de la evaluación de desempeño por competencias, es necesario tener claro el concepto de perfiles de cargo; ya que

Alles (2004), expresa que para realizar una correcta evaluación del desempeño por competencias, es necesario tener la descripción de puestos por competencias, es decir, la empresa debe tener estructurado el modelo de gestión por competencias que permita a sus empleados conocer las características propias del puesto de trabajo, así como, el perfil del cargo estructurado de manera adecuada que permita conocer las características a evaluar.

En la descripción de cargo, se relaciona las tareas, deberes y responsabilidades del cargo destacando su contenido, buscando determinar cuáles son los requisitos físicos, intelectuales que debe poseer la persona que ocupa el puesto, sus responsabilidades del cargo y las condiciones en las que debe realizar su trabajo, en otras palabras, entrelaza que hace, como lo hace, en qué condiciones lo hace y el por qué lo hace. (Jaramillo, 2005)

Según lo descrito por Sanabria (2009) citando a Zeledón (2006), existen diferentes maneras para recoger la información sobre los cargos y de esta forma poder realizar la posterior descripción y análisis del mismo. El primer método es la entrevista, la cual permite recoger información directa del empleado, identificando las frustraciones causadas por el cargo que desempeña, de manera sencilla y rápida; el segundo método es el cuestionario, el cual permite recoger mayor información en menos tiempo empleado, sin embargo, puede existir distorsión en las respuesta por una mala percepción de los enunciados; el tercer método, es la

observación, idóneo para cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, no obstante, es recomendable acompañarlo de otro método como la entrevista o un cuestionario.

En conclusión, el diseño de perfiles de cargo con base a las competencias, consiste en el diseño de características específicas que demanda determinado cargo, donde se tiene en cuenta datos básicos como conocimientos y experiencias obtenidas en labores anteriores, logrando el aprovechamiento de las destrezas y habilidades para el cumplimiento de sus tareas. La identificación de una competencia sugiere que la misma debe ser relacionada con el desempeño específico de las actividades en su puesto de trabajo, además de facilitar y optimizar los procesos que permiten el manejo de recursos humanos de la empresa. (Figueroa, 2003; citado por Sanabria, 2009)

Por lo anterior, es de gran importancia la realización y divulgación de los perfiles de cargo dentro de una compañía, sin importar la actividad laboral que ofrezca, ya que este permite la optimización en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, entre otros, con el fin último de optimizar las estrategias de negocio y el desarrollo productivo de la empresa.

A continuación, abordaremos la temática de los sistemas de evaluación de competencias el cual es definido por Sagi-Vela (2004) como “la adaptación permanente de las competencias de las personas a las necesidades de la organización y la retribución de su aportación” es decir, facilita al trabajador la

adaptación de las competencias individuales a las necesidades de la organización, contribuyendo al desarrollo profesional y mantiene concordancia con el sistema retributivo que tiene la organización. Este concepto va directamente relacionado con la evaluación del desempeño, que a través de la fijación de objetivos en los trabajadores próximos a evaluar, se implementan medidas de apoyo para hacerlos realizables (Reis, 2007); estos objetivos se diseñan a partir de los objetivos estratégicos del negocio, del departamento e individuales de los colaboradores, que posteriormente, mediante una metodología de evaluación permita conocer la percepción que tiene el trabajador, el responsable directo y las personas que le rodean, sobre el “valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo” (Reis, 2007); y de esta forma mejorar los resultados conseguidos, en posteriores evaluaciones.

Así mismo, la evaluación del desempeño, es definida por Puchol (2005) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual; teniendo una óptica histórica y prospectiva, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales; en otras palabras lo que nos expresa el autor, es que la evaluación del desempeño es una actividad que por lo general se concreta anualmente durante una entrevista, en dónde se realiza y se hace seguimiento a la evaluación mediante un periodo de tiempo definido, es decir, los trabajadores deben tener total conciencia sobre los aspectos que serán evaluados y la metodología o herramienta que se usara para dicho

procedimiento, todo ello con el fin de garantizar mayor objetividad posible; siendo un procedimiento que afecte a toda la empresa no solo a unos departamentos en específico, pretendiendo “analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización” (Puchol, 2005) en relación con su actividad diaria en su puesto de trabajo.

La finalidad de la evaluación del desempeño es identificar aspectos de mejora en la actuación del personal evaluado, que permita un mayor desempeño futuro y el logro de las metas personales, así como la mejora de la gestión mediante el reconocimiento de los logros obtenidos durante el periodo evaluado; en conclusión, la evaluación del desempeño es un “acto de control, pero no de fiscalización”. (Puchol, 2005)

Existen diversas formas o metodologías para evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización; Chiavenato (2008) distingue dos grandes grupos: los métodos tradicionales y los métodos modernos.

Entre los métodos tradicionales encontramos las escalas gráficas, consiste en registrar en una tabla los factores de evaluación y las columnas de calificación; el método de elección forzada, el cual consiste en evaluar el desempeño por medio de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos de comportamiento, en donde el evaluador debe escoger las frases que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado, entre otros métodos.

Por otra parte, entre los métodos modernos encontramos la evaluación participativa por objetivos (EPPO) la cual consiste en la relación directa entre la formulación de objetivos y el compromiso personal para alcanzarlos, involucrando la aceptación del gerente respecto a los medios necesarios para alcanzarlos, existiendo de esta forma un monitoreo continuo entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados; otro método es la evaluación 360 grados, se trata de una evaluación circular de los elementos que tienen interacción con el evaluado, de esta manera el superior, los compañeros y pares, los subordinados y todas las personas que giran en torno al evaluado participan.

Este último método expuesto fue el que se utilizó en el desarrollo de la evaluación realizada por la Cooperativa y la cual se implementó durante el desarrollo de la prueba piloto. La evaluación 360° permite desarrollar la valoración del desempeño, por medio de la apreciación de un grupo de personas a otra, mediante una serie de ítems o factores predefinidos, siendo estos comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. (Alles, 2004), igualmente, es definida por Sagi-Vela (2004) como la evaluación que implica que cada persona es evaluada por su jefe, por sus iguales (los que están en su mismo nivel organizativo) y por sus colaboradores (personal a cargo); pudiéndose añadir la opinión de los clientes o proveedores tanto internos como externos con los que el trabajador se relaciona.

METODOLOGÍA

Muestra

La muestra se eligió por conveniencia teniendo en cuenta los intereses de la cooperativa, el objetivo del programa, disponibilidad de tiempo del personal y otros recursos como espacios y materiales. Estuvo conformada por 41 asociados pertenecientes al área de Gestión Humana; esta muestra es representativa teniendo en cuenta, que constituye el 100% de los trabajadores del área a nivel nacional. A continuación se relaciona gráficamente los cargos de las personas involucradas en el proceso.

Tabla 3: Cargo del personal participante en la evaluación del desempeño.

CARGO	NÚMERO PERSONAS INVOLUCRADAS
Vicepresidencia de talento humano	1
Secretaria del departamento de talento humano	1
Director de selección y desarrollo	1
Coordinadora de selección y desarrollo	1
Analista de gestión humana	1
Analistas de selección y desarrollo	3
Auxiliar de selección y desarrollo	1
Director de personal	1

Coordinadora de nomina y personal	1
Analista de nomina y personal	3
Auxiliar de nomina	4
Director de salud ocupacional	1
Analista de salud ocupacional	4
Auxiliar de salud ocupacional	1
Director de capacitación	1
Promotor temático	1
Administrador elearning	1
Capacitador	4
Director de bienestar y S.A.S.	1
Auxiliar de bienestar	5
Coordinadora de servicio al asociado	1
Analista de servicio al asociado	1
Auxiliar de servicio al asociado	1
Auxiliar línea de servicio al asociado	1
TOTAL	41

Instrumento utilizado

La cooperativa adquirió una herramienta sistematizada, la cual estaba disponible en la plataforma de Gestión y Desempeño GECO (Dokeos 1.8.5) en la intranet; ésta herramienta mostraba la competencia a evaluar seguida de los indicadores conductuales para cada una de ellas, a los cuales se les ofrecía una calificaciones de menos a más. (ver anexo 6)

Procedimiento

Para el desarrollo del plan de acción del proyecto se tuvo en cuenta las actividades planteadas y desarrolladas por la Dirección de Gestión Humana.

Fases

El programa a implementar se desarrollo en 6 etapas o fases de la siguiente manera:

Fase1: Se llevo a cabo una revisión exhaustiva del manual de funciones y el diccionario de competencias de los cargos de la organización, identificando la información más relevante; con el fin de conocer las generalidades y necesidades requeridas para realizar la unificación de las descripciones de cargo del personal asignado para la sucursal Bucaramanga (ver anexo 3) y de esta forma contribuir con el programa a desarrolla durante el año 2011, el cual consiste en el proceso de Evaluación de desempeño a la totalidad de los empleados de la cooperativa.

Fase 2: Posteriormente, se envió el formato en blanco de las descripciones de cargo (ver anexo 2) y la tabla de procesos y subprocesos (ver anexo 4) a los asociados; con el fin que los asociados diligenciaran el formato señalando las características básicas y precisas del trabajo desarrollado en el cargo que ocupa

.

Fase 3: Por último, se realizó la revisión, unificación y socialización de las descripciones de cargo con las personas involucradas (ver anexo 5).

Fase 4: Subsiguientemente, se trabajo con los asociados involucrados en la Evaluación del desempeño, identificando y formulando los objetivos de gestión.; mediante la plataforma GECO (Gestión del conocimiento), cada asociado matricula el objetivo que consideraba medible en relación al desarrollo de sus funciones; posteriormente, fue revisado por el director del área para ser modificado o agregar sugerencias al mismo; con el fin de evaluar al asociado, teniendo en cuenta el proceso evolutivo del mismo respecto a su mejoramiento en el desempeño.

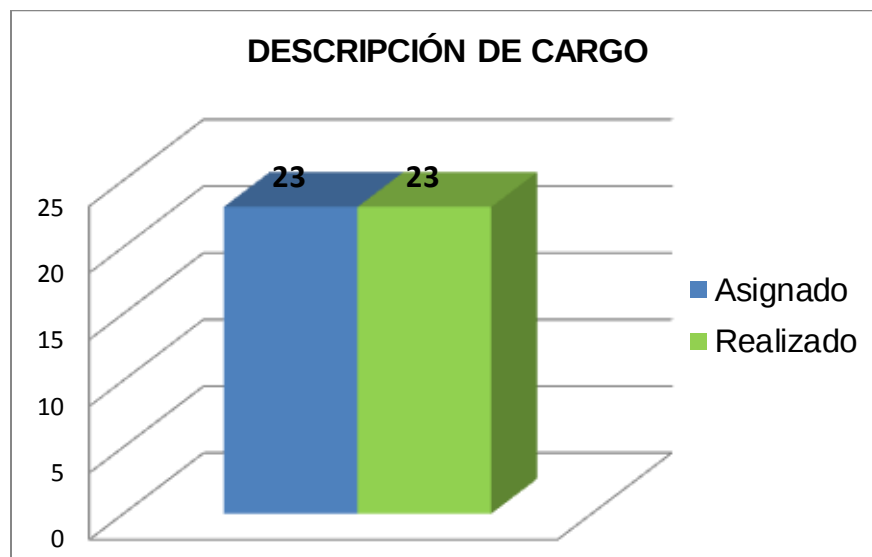
Fase 5: Se realizó el monitoreo de la aplicación de la herramienta de evaluación en compañía del personal involucrado en las otras sucursales en donde se aplicaba la herramienta como prueba piloto.

Fase 6: Interpretación y análisis de datos correspondientes a las evaluaciones de desempeño realizadas y al proceso mismo de evaluación; con el fin de conocer las conclusiones más relevante durante el desarrollo del trabajo realizado y de esta forma implementar planes de mejora futuros.

RESULTADOS

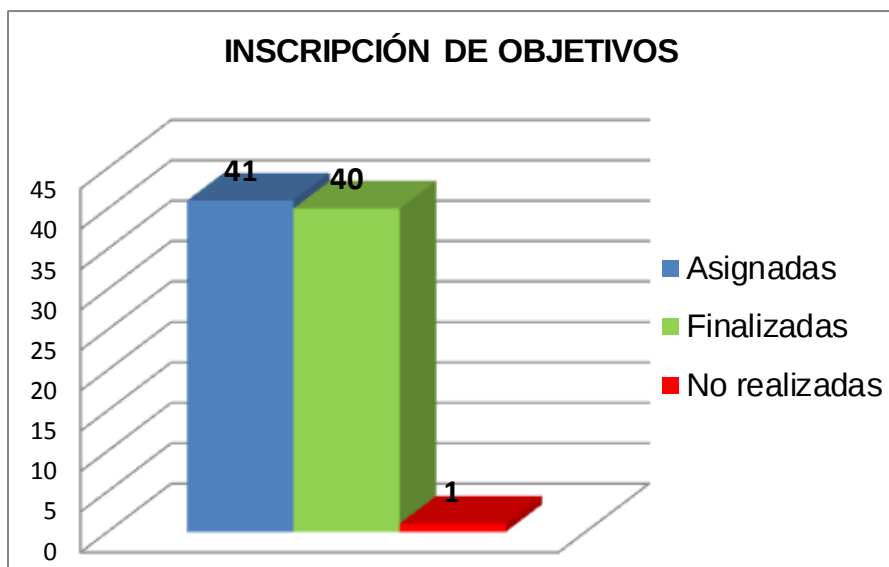
A continuación, se presentan los resultados más relevantes del trabajo desarrollado durante el segundo semestre del 2010; en relación a las actividades de descripciones de cargo y evaluación del desempeño.

Grafica 1: Revisión y unificación de descripciones de cargo



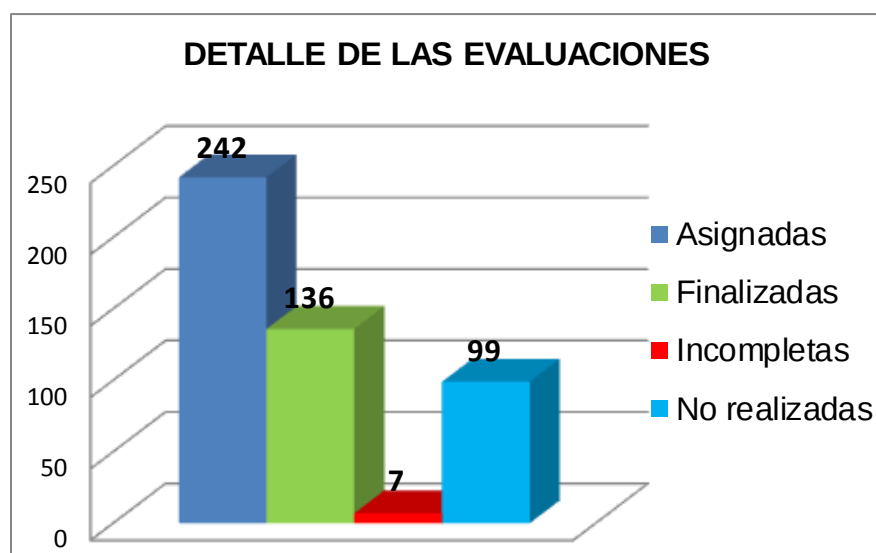
De las 23 descripciones de cargo asignadas al departamento de selección y desarrollo de la sucursal Bucaramanga, se realizaron en su totalidad; ofreciendo un cumplimiento del 100%.

Gráfica 2: Inscripción de objetivos



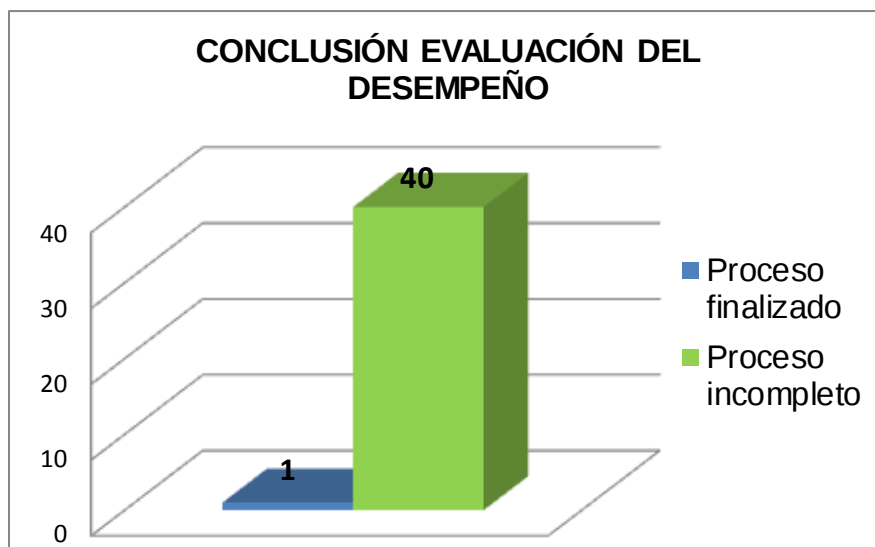
De las 41 personas del departamento con quienes se realizó la prueba piloto, sólo una persona no efectuó este procedimiento; para un cumplimiento del 98%.

Gráfica 3: Evaluación de competencia



Para la evaluación de competencias de las 41 personas se asignaron 242 evaluaciones entre Jefes, Pares y Colaboradores (cada asociado debía evaluar aproximadamente 5 personas dependiendo de factores como el cargo o si tiene personas a cargo), de éstas el 56% (136) se finalizaron, el 3% quedaron incompletas (7) y el 41 % no se realizaron (99).

Gráfica 4: Conclusión final de la Evaluación del desempeño



De los 41 asociados a evaluar mediante la metodología 360°; sólo a 1 persona la evaluaron todas las personas asignadas, para un cumplimiento del 2%. En este sentido, no es posible generar informes ni individuales ni generales de la evaluación de competencias, ya que las evaluaciones generadas para cada asociado no fueron respondidas al 100%.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- Se pudo observar dificultad en la redacción de los objetivos por parte de las personas que participaron en la evaluación; identificando la necesidad de dedicar mayor tiempo en la capacitación, para que dichos objetivos sean reales y medibles.
- Las personas manifestaron fácil manejo de la herramienta y sus cuestionarios.
- En evaluación de competencias, se observa de forma general que las calificaciones señalan puntuaciones altas; identificando, la necesidad de difundir la definición e indicadores de las competencias previamente a las evaluaciones, con el fin de que se realice una revisión previa y de esta manera se cuente con información clara y precisa que genere calificaciones más objetivas.
- Se considera que las calificaciones altas o ausencia de las mismas, se ven afectas por el hecho de evaluar personas de otras sedes administrativas con las que no se puede interactuar directamente.

- Es necesario reevaluar las estrategias de seguimiento a las actividades programadas como parte de la evaluación, pues aunque se enviaron permanentemente correos por parte de la Dirección de Selección, el incumplimiento es significativo.

- No es posible emitir informes finales de evaluación de desempeño ni individuales ni generales, debido al incumplimiento de los evaluadores y mejoras que requiere la herramienta para que emita resultados sin importar que el asociado cuente con la totalidad de los evaluadores asignados.

- Se recomienda para futuras intervenciones, se genere mayor expectativa y conocimiento acerca del tema, para que no constituya motivo de deserción al momento de evaluar; así mismo, se recomienda realizar una capacitación a cerca del concepto “evaluación” en los asociados para que la ausencia de conocimiento no genere ansiedad, rechazo o falta de objetividad ante el proceso de evaluación del desempeño.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Objetivo: Apoyar los procesos de selección y contratación de personal nuevo y antiguo.

Debido a la continua rotación, promoción y apertura de cargos vacantes al interior de la cooperativa, se genera un exhaustivo trabajo que requiere de esfuerzo continuo; por tal razón, se apoyó directamente los procesos de selección y contratación de forma paralela durante el tiempo de pasantía.

Referente conceptual

Dentro de la Gestión de Talento Humano existe un proceso que determina el éxito y eficiencia de las labores desempeñada de cada persona en cada uno de los puestos de trabajo; la selección de personal, más que el mero proceso de reclutar, consiste en buscar candidatos calificados para el cargo, previendo mayor desempeño y disminución de la rotación de personal a futuro por inadecuadas elecciones.

Según Pino (2007), “Los procesos de selección están vinculados a los objetivos y estrategias de la organización” por ende es de gran importancia realizar rigurosamente todos los pasos que se requieren para elegir exitosamente el candidato para cada cargo específico.

El proceso de selección inicia con la generación de un puesto vacante; posteriormente, se escogen los medios a utilizar para realizar la convocatoria interna o externa y de esta forma preseleccionar las hojas de vida que se adecuen al perfil requerido.

Una vez se identifica los posibles candidatos, se ejecuta la entrevista y aplicación de pruebas en caso que se requiera; seguidamente, se realiza la verificación de referencias y la realización de informes de los candidatos finalistas, compilando la información suministrada en todas los procesos anteriormente mencionados. Una vez escogido el candidato idóneo a ocupar el cargo específico, se lleva a cabo el proceso de contratación e inclusión y/o actualización de la base de datos. (Pino, 2007)

Posteriormente, se presenta una tabla que ofrece un abordaje general de las actividades realizadas en este aspecto durante el segundo semestre del 2010 por la pasante:

Tabla 4: Selección de personal por candidatos – 2do semestre de 2010.

FASE DEL PROCESO	CANDIDATOS APROXIMADOS
Aplicación de prueba psicotécnicas	100
Calificación de pruebas psicotécnicas	480
Verificación de referencias o conceptos de desempeño	180
Visitas domiciliarias	50
Apoyo a la realización de informes psicotécnicos.	35

De lo anterior, es importante resaltar que las pruebas psicotécnicas aplicadas a los aspirantes varían de acuerdo al cargo al cual está aplicando, realizando de tres o hasta seis pruebas por persona; igualmente, se realizaba como mínimo 2 referencias por candidato.

Por otra parte, se cubrió el periodo de vacaciones de la Analista de Selección y Desarrollo durante un periodo de 10 días, bajo la supervisión de la Directora de Selección y Desarrollo. Durante este periodo de tiempo, se tuvo a cargo el proceso de selección y contratación ejecutado por la Analista en su totalidad, evaluaciones de periodo de prueba y recordatorios de finalización de contrato, permitiendo un crecimiento laboral importante.

REFERENCIAS

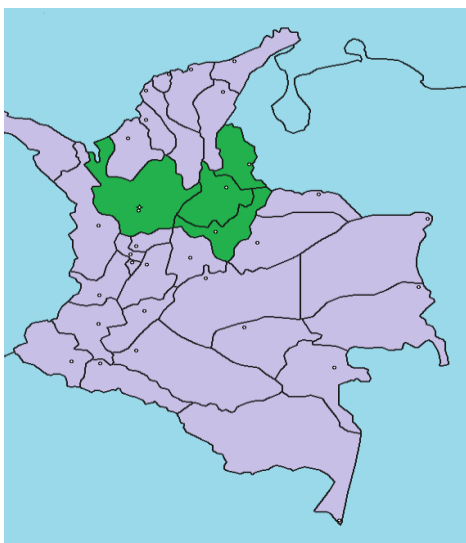
- Alles, M. (2004). *Gestión por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. 3 Edición. México.
- Copservir. (s.f.). Nuestra historia. Recuperado el 13 de Septiembre de 2010, de <http://www.copservir.com/copservirportal/>
- Gómez, L. Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Pino, I. (2007). *Pasos para realizar un proceso de selección con éxito*. Madrid. Ágora social.
- Puchol, L. (2005). Dirección y gestión de recursos humanos. *La evaluación del desempeño* (págs. 297-320). Buenos Aires. Díaz de Santos.
- Reis, P. (2007). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 6 de Julio de 2010, de http://books.google.com.co/books?hl=es&id=kBmGc0rc2fYC&OI=find&pg=PA5&dq=evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&ots=FGk0q07Gia&ig=b_flKt_NgrJuNJwSVHgApKw0#v=neage&q&f=false

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. (págs. 107-125). Madrid.

Sanabria, D. (2009). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de competencias en Pollosan S.A.* Universidad Pontificia Bolivariana - seccional Bucaramanga. Floridablanca.

ANEXOS

Anexo 1: Zonas a cargo de la sucursal Bucaramanga y puntos de venta (PDV).



ZONA	UBICACIÓN	PDV
1	Bucaramanga	20
2	Barrancabermeja	19
3	Cúcuta	22
4	Bucaramanga	20
5	Boyacá	27
1	Medellín	24
2	Medellín	22
6 Zonas	4 Dpto.	154

ANEXO 2: Formato en blanco para realizar las descripción de cargo.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE

AREA

DPTO. O SECCIÓN

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

CARGOS QUE DEPENDEN

2. OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

3. FUNCIONES

Proceso	Subproceso	Funciones	PHVA

Proceso	Criterios de desempeño	Evidencias requeridas	Indicadores de logro

4. RESPONSABILIDAD

- **POR RELACIONES CON EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA:**

5. AUTORIDAD

MA: Muy Alta, **A:** Alta, **M:** Media, **B:** Baja -- **P:** Puesto, **A:** Area, **O:** Organización, **E:** Entorno clientes

Tipo de decisiones	Importancia				Autonomía				Impacto			
	MA	A	M	B	MA	A	M	B	P	A	O	E

6. INTERACCIONES

Se relaciona internamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo

Se relaciona externamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo

7. CONDICIONES DE TRABAJO

7.1 ENTORNO SOCIAL

Tipo de supervisión que recibe: **Media**

Tipo de interacción: **En Equipo**

7.2 CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo: **Diurno**

Frecuencia de Viajes: **Nula**

LUGAR DE TRABAJO

% interno: **98%**

% externo: **2%**

7.3 CONDICIONES AMBIENTALES

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Vibraciones				
Iluminación				
Ruido				
Frio				
Polvo				
Ventilación				
Olores				

Humedad				
Sustancias químicas en el ambiente				

7.4 CONDICIONES FÍSICAS

Factores	Nunca	A veces	Frecuente	Constante
Esforzar la voz				
Caminar				
Estar de pie				
Estar agachado				
Mirar pantalla de PC				
Digitar				
Empujar - tirar				
Levantar pesos mayores a 20K				
Mantener concentración				
Conducir vehiculo				
Atender público				
Estar sentado				

8. PERFIL DEL CARGO

8.1 EDUCACIÓN/FORMACIÓN

8.2 EXPERIENCIA LABORAL

Area	Tiempo (Años)

8.3 CONOCIMIENTOS

8.4 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

8.5 COMPETENCIAS GERENCIALES

8.6 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

8.7 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE SALUD

8.8 OTROS REQUERIMIENTOS

ANEXO 3: Cargos asignados para realizar las descripciones por la sucursal Bucaramanga.

N°	DESCRIPCIONES	CARGO
1		Analista de base de datos y sistemas operativos
2		Analista de calidad y mejoramiento continuo
3		Analista de contenidos WEB
4		Analista de investigaciones
5		Analista de precios
6		Analista de programas de beneficio
7		Auxiliar control bodega
8		Auxiliar de costos
9		Auxiliar de archivo
10		Auxiliar de fidelización
11		Analista de planeación y optimización
12		Analista de servicio a domicilio
13		Director de infraestructura
14		Jefe de compras holding
15		Jefe división cuidado personal
16		Jefe división minimarket
17		Jefe división OTC
18		Jefe división RX
19		Subjefe de distribución

20	Supervisor de centro de computo
21	Supervisor de recepción CEDI
22	Supervisor de redes
23	Supervisor POS

ANEXO 4: Tabla de procesos y subprocesos

MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
Gestión Estratégica	Formular la estrategia	Formular objetivos corporativos
		Realizar planeamiento estratégico, táctico y operativo
		Comunicar los planes estratégicos
	Gestionar Planeación Financiera	Realizar planeación financiera y fiscal
		Formular y aprobar presupuesto
	Asegurar la estrategia	Gestionar Proyectos
		Realizar seguimiento a la gestión
	Gestionar relaciones con públicos de interés	Administrar relaciones con entidades de control y del sector
		Administrar Relaciones con comunidad
Gestión al Asociado	Administrar los recursos de servicio al asociado (SAS)	Administrar aportes
		Administrar crédito
		Administrar cartera
	Administrar Fondos Sociales	Realizar administración de fondos sociales
	Gestionar Servicios para Asociados	Desarrollar otros Servicios
		Mantener y actualizar información del asociado
Gestión Logística e Inventarios	Abastecimiento externo	Planeación detallada de necesidades
		Gestión de Proveedores
		Gestión de Portafolio de Productos
		Gestionar Negociaciones de producto
		Gestionar Contratos y Ordenes de Servicio
		Recibir mercancía, bienes y servicios
	Abastecimiento Interno	Almacenar productos
		Gestionar necesidades de distribución de productos

	Administración de Inventarios	Realizar distribución de productos
		Gestionar inventarios
		Optimización de inventarios
		Gestionar devoluciones a proveedores
Gestión Comercial y de Mercadeo	Desarrollar el mercado	Investigar Mercados
		Elaborar y administrar el plan de mercadeo
		Gestionar Imagen Corporativa
		Gestionar apertura, desarrollo y cierre de Punto de venta
		Gestión del Precio
		Gestionar Estrategia de Medios de Comunicación
		Gestionar Actividades Promocionales
	Atender el mercado	Definir metas comerciales para el período
		Administrar comisiones y beneficios
		Vender productos y prestar servicios
	Administrar Relaciones con el Cliente	Vincular clientes al programa
		Gestionar Programa Cliente Fiel
		Analizar información de clientes
		Gestionar Servicio al Cliente
		Administrar Call Center
Gestión del Talento Humano	Administrar estructura organizacional	Definir estructura
		Administrar Perfiles y Competencias
	Gestionar Personal	Seleccionar y vincular
		Realizar Inducción y entrenamiento
		Capacitar y desarrollar el personal
		Evaluar las personas
		Desvincular personas
		Gestionar traslados, permisos y licencias
	Administrar la compensación	Gestionar modelo de compensación
		Gestionar Nómina
		Gestionar Prestaciones sociales
		Gestionar Aportes parafiscales
	Administrar Bienestar	Administrar Programas de bienestar
		Administrar Clima Organizacional
		Auxilios y reconocimientos

	Administrar Salud Ocupacional	Administrar comunicaciones internas
		Administrar Higiene y Seguridad industrial
		Medicina Preventiva
Gestión Financiera	Gestión de contabilidad e impuestos	Recepcionar información contable y tributaria
		Procesar información contable y tributaria
		Analizar información contable y tributaria
		Generar reportes contables y tributarios
	Gestionar Información financiera	Calcular costo de venta
		Analizar información de costos
		Generar reportes de resultados
	Gestionar Cartera	Definir políticas de negociación
		Gestionar el recaudo
		Administrar la cartera
		Administrar anticipos
	Administrar Tesorería	Planear la gestión de recursos
		Administrar ingresos
		Realizar pagos
	Administrar seguros	Realizar planeación de seguros
		Negociar seguros
		Reportar novedades de seguros
		Reclamar siniestros
Gestión Tecnológica	Gestión de soporte y operaciones	Definir políticas de seguridad
		Administrar redes y comunicaciones
		Operar y mantener infraestructura
		Soporte técnico
		Soporte técnico en puntos de venta
	Desarrollo Tecnológico	Desarrollar soluciones tecnológicas
		Implementar Soluciones Tecnológicas
Gestión Servicios Administrativos	Administrar Activos (Bienes e Inmuebles)	Coordinar recibo y entrega de Activos
		Administrar inventario de Activos Fijos
		Administrar Mantenimiento de Activos
		Coordinar Baja de activos
	Administrar Servicios Jurídicos	Manejar procesos jurídicos
	Administrar Seguridad	Administrar Protocolos de Seguridad en sedes administrativas

		Administrar protocolos de seguridad en puntos de venta
		Atención e incidentes de seguridad
		Administrar servicios y elementos de seguridad
	Gestionar otros servicios	Administrar conserjería
		Administrar mensajería
		Administrar archivo
		Administrar correspondencia
		Coordinación de actividades de apoyo y control administrativo
Gestión del Mejoramiento Continuo	Administrar Gestión de Normatividad	Elaborar y Administrar documentos del sistema de Gestión
		Controlar la documentación de calidad
	Gestionar Mejoramiento de los procesos	Mejorar continuamente los procesos
	Administrar Sistema de Gestión de calidad y mejoramiento	Planear el sistema de gestión
		Controlar y asegurar los procesos

ANEXO 5: Ejemplo de la descripción de cargo consolidada.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE	DIRECTOR INFRAESTRUCTURA
AREA	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA Y CONTRATACION
DPTO. O SECCIÓN	VICEPRESIDENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	VICEPRESIDENTE FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
CARGOS QUE DEPENDEN	JEFS DE INFRAESTRUCTURA, AUXILIAR DE INFRAESTRUCTURA,

2. OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Planear, dirigir, organizar y controlar, los procesos de adecuación y/o mantenimiento físico de los puntos de venta y sede administrativas garantizando una excelente presentación de la imagen

corporativa. Igualmente, coordinar, controlar y salvaguardar todo lo relacionado con contrataciones de obras civiles y arrendamientos de inmuebles al servicio de la cooperativa, velar por el mantenimiento de los documentos de funcionamiento y legalidad de los puntos de venta y sedes, al igual que la administración de activos fijos; satisfaciendo las necesidades que permitan el normal desarrollo de los procesos comerciales y administrativos de la cooperativa.

3. FUNCIONES

Proceso	Subproceso	Funciones	PHVA
GESTION FINANCIERA	GESTION DE CARTERA DEFINIR POLITICAS DE NEGOCIACION	Verificar los proyectos y propuesta económica de inversión en obras civiles en puntos de venta, sedes administrativas y mantenimiento de activos fijos, aprobar de acuerdo con los presupuestos y niveles de autorización y programar la ejecución de los mismos dentro de los términos establecidos.	P V H
GESTION ESTRATEGICA	ASEGURAR LA ESTRATEGIA - REALIZAR SEGUIMIENTO A LA GESTION	Hacer seguimiento y control a la ejecución de la programación y verificación de costos de obra debidamente aprobados.	V
GESTION FINANCIERA	ADMINISTRAR TESORERIA - PLANEAR GESTION DE RECURSOS	Presentar a la vicepresidencia Financiera y administrativa los proyectos de inversión no presupuestados, debidamente soportados para la respectiva aprobación.	A
GESTION FINANCIERA	ADMINISTRAR TESORERIA - PLANEAR GESTION DE RECURSOS	Verificar y aprobar de acuerdo con los niveles de autorización los comparativos de proveedores proponentes para el desarrollo de obras y mantenimientos locativos y de activos fijos, de manera que se garantice precio, calidad, servicio, oportunidad y legalidad.	V H
GESTION	ADMINISTRAR TESORERIA - PLANEAR	Verificar y aprobar las órdenes de compra de materiales y de servicios, para realizar las	V H

FINANCIERA	GESTION DE RECURSOS	labores de mantenimientos locativos y de activos fijos.	
GESTION FINANCIERA	GESTION DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS - ANALIZAR INFORMACION CONTABLE Y TRIBUTARIA	Revisar, verificar y aprobar las facturas de mantenimiento y contratos de obra que se ajusten al presupuesto inicialmente autorizado, en las órdenes de compra o de servicio, garantizando que lo adquirido cumpla con el precio, la calidad y montos originales.	V H
GESTION FINANCIERA	GENERAR INFORMACION FINANCIERA - GENERAR REPORTES DE RESULTADOS	Presentar mensualmente a la vicepresidencia informe consolidado de compras y contrataciones efectuadas en el periodo.	H A
GESTION FINANCIERA	ADMINISTRAR TESORERIA - PLANEAR GESTION DE RECURSOS	Coordinar la elaboración de los presupuestos de inversión anual de mantenimientos locativos y de activos fijos, para ser presentados a la presidencia para la debida aprobación.	P V A
GESTION DE MEJORAMIENTO CONTINUO	ADMINISTRAR GESTION DE NORMATIVIDAD- CONTROLAR LA DOCUMENTACION DE CALIDAD	Enviar al oficial de cumplimiento los soportes exigidos para la verificación del SARLAF de nuevos proveedores de bienes y servicios y hacer el seguimiento a la respuesta oportuna.	H A
GESTION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	GESTIONAR OTROS SERVICIOS- COORDINACION DE ACTIVIDADES DE APOYO Y CONTROL ADMINSITRATIVO	Efectuar las gestiones con proveedores, buscando maximizar la rentabilidad de las negociaciones propias del área.	P H A
SERVICIOS	GESTIONAR OTROS SERVICIOS-	Efectuar gestión con arrendadores (propietarios y/o inmobiliarias) buscando la	P H A

ADMINISTRATIVOS	COORDINACION DE ACTIVIDADES DE APOYO Y CONTROL ADMINSITRATIVO	participación económica para mantenimientos locativos estructurales que requieran de inversión representativa.	
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	GESTIONAR OTROS SERVICIOS- COORDINACION DE ACTIVIDADES DE APOYO Y CONTROL ADMINSITRATIVO	Efectuar gestión pertinente con arrendadores (propietarios y/o inmobiliarias) buscando mejorar las condiciones de negociación de canon e incremento de propuestas.	H A
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	GESTIONAR OTROS SERVICIOS- COORDINACION DE ACTIVIDADES DE APOYO Y CONTROL ADMINSITRATIVO	Revisar y aprobar el informe de novedades de arrendamientos consolidado y enviar al área contable y tesorería para la debida actualización.	V
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	APOYO Y CONTROL ADMINSITRATIVO	Informar a la Vicepresidencia Financiera las dificultades en lo relacionado con arrendamientos en caso de requerir intervención de niveles de autorización superior.	V H
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	APOYO Y CONTROL ADMINSITRATIVO	Coordinar con los directores operativos y comerciales la entrega oportuna de la información necesaria para la coordinación de la elaboración de contratos de arriendo.	P V
GESTION DE MEJORAMIENTO	ADMINISTRAR GESTION DE NORMATIVIDAD- CONTROLAR LA DOCUMENTACION DE CALIDAD	Revisar la bitácora de contratación de arrendamiento y coordinar con el área jurídica la ejecución del contrato.	V A
GESTION DE	ADMINISTRAR GESTION DE	Dar el visto bueno a los contratos de arrendamiento, verificando que cumplan	V H A

MEJORAMIENTO	NORMATIVIDAD- CONTROLAR LA DOCUMENTACION DE CALIDAD	con los términos y condiciones pactadas.	
GESTION ESTRATEGICA	GESTIONAR RELACIONES CON PUBLICOS DE INTERES - ADMINISTRAR RELACIONES CON ENTIDADES DE CONTROL Y DEL SECTOR	Hacer seguimiento a los compromisos definidos y asignados con relación a la actualización y conservación de los documentos legales de la cooperativa.	V H
GESTION ESTRATEGICA	GESTIONAR RELACIONES CON PUBLICOS DE INTERES - ADMINISTRAR RELACIONES CON ENTIDADES DE CONTROL Y DEL SECTOR	Reportar a los directores comerciales las novedades encontradas en función con los licenciamientos o permisos de funcionamiento de los puntos de venta.	H A
GESTION FINANCIERA	ADMINISTRAR TESORERIA - PLANEAR GESTION DE RECURSOS	Aprobar los viáticos mensuales de acuerdo con la programación del área.	V A
GESTION DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRAR SALUD OCUPACIONAL - ADMINISTRAR HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Conocer el manual de higiene y seguridad industrial de la cooperativa, para dar cumplimiento a las normas de higiene, bienestar y seguridad, a fin de evitar posibles accidentes y enfermedades profesionales	P V A
GESTION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRAR SERVICIOS JURIDICOS - MANEJAR PROCESOS JURIDICOS	Remitir al área jurídica, los procesos generados por la relación con propietarios de locales y hacer seguimiento	H V A

GESTION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRAR ACTIVOS - ADMINSTRAR INVENTARIOS DE ACTIVOS FIJOS	Coordinar la elaboración de activos fijos de acuerdo con la normatividad de la cooperativa	V
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ADMINISTRAR ACTIVOS - COORDINAR BAJA DE ACTIVOS	De acuerdo con los niveles de aprobación, proceder con el retiro y dada de baja de activos fijos.	P V A
GESTIÓN ESTRATÉGICA	FORMULAR Y ASEGURAR LA ESTRATEGIA	Dirigir el diseño, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico del área a cargo de acuerdo a las directrices establecidas por la Vicepresidencia respectiva.	PHVA
GESTIÓN ESTRATÉGICA	FORMULAR Y ASEGURAR LA ESTRATEGIA	Gestionar la implementación ó modificaciones a los procesos de acuerdo a las necesidades identificadas para optimizar la eficiencia del área.	PHVA
GESTIÓN ESTRATÉGICA	FORMULAR Y ASEGURAR LA ESTRATEGIA	Liderar el desarrollo e implementación de proyectos que involucren el área a cargo.	PHVA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GESTIONAR PERSONAL	Identificar las necesidades de personal de su área y gestionar su oportuna consecución.	VH
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GESTIONAR PERSONAL	Participar en el proceso de selección del personal (entrevistas) para proveer en las vacantes de su área.	H
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GESTIONAR PERSONAL	Brindar y asegurar que los nuevos funcionarios a cargo reciban la inducción y entrenamiento requerido para el eficiente desempeño de sus funciones.	H
GESTIÓN DEL TALENTO	GESTIONAR PERSONAL	Facilitar La participación de las personas a su	H

HUMANO		cargo en las capacitaciones establecidas.	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	GESTIONAR PERSONAL	Participar en el proceso de Gestión del Desempeño de acuerdo a lineamientos del Departamento de Talento Humano.	H

Proceso	Criterios de desempeño	Evidencias requeridas	Indicadores de logro
GESTION FINANCIERA	LAS ADECUACIONES, MANTENIMIENTOS, TRANSFORMACIONES DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES ADMINISTRADOS POR LA COOPERATIVA, SERÁN ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	FACTURAS DE PROVEEDORES E INFORMES MESNUALES.	# DE ACTIVIDADES EN EL CRONOGRAMA / # DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS
GESTION FINANCIERA	LAS NEGOCIACIONES REALIZADAS APOYARAN LA RENTABILIZACIÓN DE LA COOPERATIVA, MEJORANDO CONDICIONES ECONOMICAS Y FINANCIERAS	COMUNICADOS, CIRCULARES, FACTURACIÓN	PRESUPUESTO/ VALOR DE LAS INVERSIONES REALIZADAS
GESTION ESTRATEGICA	EL SARLAF Y SOPORTES LEGALES DE FUNCIONAMIENTO SE REQUERIRAN OPORTUNAMENTE CUMPLIENDO CON LA NORMA DE LA COOPERATIVA	APROBACION DE PROVEEDORES POR PARTE DE OFICIAL DE CUMPLIMIENTO, CARPETAS DE DOCUMENTOS LEGALES EN PV Y SEDES	NUMERO DE PROVEEDORES ACTIVOS / PROVEEDORES APROBADOS, TOTALIDAD DE DOCUMENTOS LEGALES / DOCUMENTOS

		ADMINISTRATIVAS	FISICAMENTE CONSERVADOS
GESTION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	LOS ARRENDADORES SE MANTENDRÁN INFORMADOS RESPECTO A LA SITUACIÓN JURIDICA DEFINIDA	ACTA DE ENTREGA DEL CASO AL ÁREA JURIDICA, INFORMES MENSUALES DE L ESTADO DE LOS PROCESOS, COMUNICADOS A PROPIETARIOS	# DE PROCESOS JURIDICOS CON ARRENDADORES / RESPUESTAS EMITIDAS A PROPIETARIOS
GESTION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	LOS ACTIVOS FIJOS SERÁN INVENTARIADOS, DEPURADOS Y SI SE PUEDE SERÁN RECUPERADOS POR MANTENIMIENTO	ACTAS DE DADA DE BAJA, INFORMES DE INVENTARIOS DE ACTIVOS FIJOS, COMUNICADOS A ADMINISTRADORES DE INVENTARIOS DE ACTIVOS,	# DE ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN CRONOGRAMA PARA EL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS / # DE ACTIVIDADES DEL CRONOGRAMA CUMPLIDAS

4. RESPONSABILIDAD

- **POR RELACIONES CON EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA:** JEFES DE INFRAESTRUCTURA, COORDINADOR ADMINISTRATIVO, AUXILIARES ADMINISTRATIVO, DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO.
- **POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** COTIZACIONES, LISTA PROVEEDORES, BASE DE DATOS PROPIETARIOS, DOCUMENTACIÓN LEGAL.
- **POR EQUIPOS:** EQUIPO DE COMPUTO.
- **POR PREPARACIÓN DE INFORMES:** INFORME DE NOVEDADES DE ARRIENDOS, ACTAS DE ENTREGA DE CASOS AL AREA JURIDICA, INFORME DE EJECUCIÓN MENSUAL, INFORME DE PLANEACIÓN MENSUAL, INFORME DEL ESTADO DE LOS CASOS JURIDICOS DE ARRIENDOS Y

PREPARACION DE PRESUPUESTOS.

- **POR DINERO:** MANEJO DE ANTICIPOS A CARGO DEL PERSONAL DEL ÁREA

5. AUTORIDAD

MA: Muy Alta, **A:** Alta, **M:** Media, **B:** Baja -- **P:** Puesto, **A:** Area, **O:** Organización, **E:** Entorno clientes

Tipo de decisiones	Importancia				Autonomía				Impacto			
	MA	A	M	B	MA	A	M	B	P	A	O	E
SOBRE APROBACION DE PROYECTOS	X					X					X	
SOBRE PROGRAMAS DE TRABAJO	X				X					X		
SOBRE APROBACION DE PROVEEDORES		X			X						X	
SOBRE NEGOCIACIONES CON ARRENDATARIOS Y PROVEEDORES	X					X					X	
SOBRE APLICACION DE PRESUPUESTOS	X				X						X	
SOBRE RECURSOS ECONOMICOS ASIGNADOS		X			X						X	
SOBRE RECURSOS HUMANOS DEL AREA	X					X				X		

6. INTERACCIONES

Se relaciona internamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	RECIBIR INSTRUCCIONES Y RENDIR INFORMES, SOLICITAR APROBACIONES Y ORIENTACIONES	X	X	X

DIRECTOR FINANCIERO	REVISION PRESUPUESTAL, EJECUCION DE GASTOS DEL ÁREA		X	X
DIRECTORES COMERCIALES	COORDINACION DE ACTIVIDADES CONCERNIENTES A PV	X	X	X
DIRECTORES DE ZONA	COORDINACION DE ACTIVIDADES CONCERNIENTES A PV		X	X
ADMINSITRADORES DE PV	RECIBIR Y ATENDER REQUERIMIENTOS DE MANTENIMIEN TOS, ARRIENDOS Y DOCUMENTOS LEGALES		X	X
JEFES DE INFRAESTRUCTURA	DAR INSTRUCCIONES, HACER SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES, RECIBIR PROGRAMAS DE TRABAJO, RECIBIR EJECUCIONES, DAR ORIENTACIÓN	X	X	X
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	DAR INSTRUCCIONES, HACER SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES, RECIBIR PROGRAMAS DE TRABAJO, RECIBIR EJECUCIONES, DAR ORIENTACIÓN	X	X	X
AUXILIAR ADMNISTRIVOS	DAR INSTRUCCIONES, HACER SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES, RECIBIR PROGRAMAS DE TRABAJO, RECIBIR EJECUCIONES, DAR ORIENTACIÓN	X	X	X
AUXILIAR DE INFRAESTRUCTURA	DAR INSTRUCCIONES, HACER SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES, RECIBIR PROGRAMAS DE TRABAJO, RECIBIR EJECUCIONES, DAR ORIENTACIÓN	X	X	X
DIRECTORA DE TESORERIA	COORDINACION DE PAGOS A PROVEEDORES, MANEJO DE	X	X	X

	ANTICIPOS Y VIATICOS			
DIRECTOR DE CONTABILIDAD	COORDINACIÓN DE MANEJO TRIBUTARIO	X	X	X

Se relaciona externamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
PROPIETARIOS DE LOCALES	Arrendamientos locales	X	X	X
SUBARRENDATARIOS	Para arrendar espacios en dónde se encuentren los PDV	X	X	X
PROVEEDORES DE INFRAESTRUCTURA	Negociaciones de material de infraestructura	X	X	X

7. CONDICIONES DE TRABAJO

7.1 ENTORNO SOCIAL

Tipo de supervisión que recibe: **Baja**

Tipo de interacción: **En Proyectos**

7.2 CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo: **Diurno**

Frecuencia de Viajes: **Semestral**

LUGAR DE TRABAJO

% interno: **80%**

% externo: **20%**

7.3 CONDICIONES AMBIENTALES

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Vibraciones	X			

Iluminación	X			
Ruido	X			
Frio	X			
Calor	X			
Polvo	X			
Ventilación	X			
Olores	X			
Humedad	X			
Sustancias químicas en el ambiente	X			

7.4 CONDICIONES FÍSICAS

Factores	Nunca	A veces	Frecuente	Constante
Esforzar la voz		X		
Caminar		X		
Estar de pie		X		
Estar agachado	X			
Mirar pantalla de PC				X
Digitar				X
Empujar - tirar	X			
Levantar pesos mayores a 20K	X			
Mantener concentración			X	
Conducir vehiculo	X			
Atender público			X	
Estar sentado			X	

8. PERFIL DEL CARGO

8.1 EDUCACIÓN/FORMACIÓN

PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, INGENIERIA INDUSTRIAL Y/O CONTADOR

8.2 EXPERIENCIA LABORAL

Area	Tiempo (Años)
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	2
MANEJO DE PLANES DE TRABAJO	2
MANEJO DE PRESEUPUESTOS	1
NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	1
NORMATIVIDAD LEGAL	1
CONOCIMIENTO BASICO EN OBRA CIVIL	1
MANEJO DE TECNOLOGIA (WORD, EXCELL, PP)	1
PREPARACIÓN DE INFORMES	1

8.3 CONOCIMIENTOS

Administración de personal, presentación de informes de ejecución y planeación, capacidad de negociación, conocimiento básico en obras civiles, conocimiento en normatividad de higiene y seguridad industrial, conocimiento en normas legales para el funcionamiento del negocio, manejo de presupuestos, manejo de herramientas como sistema contable y normatividad contable y tributaria.

8.4 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Compromiso con la organización
- Comunicación efectiva
- Desarrollo personal
- Orientación al cliente
- Orientación al logro
- Sentido solidario

8.5 COMPETENCIAS GERENCIALES

- Administración de recursos
- Conocimientos del negocio
- Desarrollo de personas
- Dirección de grupos
- Impacto e influencia
- Mejoramiento continuo
- Planeación y organización del trabajo
- Toma de decisiones

8.6 COMPETENCIAS ESPECIFICAS

- Coordinación efectiva
- Manejo de recursos
- Proactividad
- Seguimiento y control
- Supervisión

8.7 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE SALUD

Adecuados resultados en Pruebas de Visiometría, Audiometría e Higiene Postural y Resistencia al estrés.

8.8. OTROS REQUERIMIENTOS

ANEXO 6: Formato de evaluación de desempeño usado para analistas.

EVALUADO:

CARGO:

Analista de Selección y Desarrollo

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Mostrar interés por mejorar la capacidad de respuesta y la efectividad de la organización, con un enfoque de mejoramiento continuo. Implica administrar los recursos como propios e identificar las oportunidades de mejoramiento y desarrollo de la Cooperativa.

COMPORTAMIENTO	VALORACIÓN
Comparte conocimientos y experiencias con otras áreas o personas para mejorar procesos o servicios.	(-) _____ _____ (+)
Se adapta fácilmente a los cambios, asume nuevas funciones o responsabilidades sin dificultad, cuando se requiere.	(-) _____ _____ (+)

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Identificar, atender y anticipar las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción en forma integral. Implica brindar soluciones que superen sus expectativas y realizar acciones para orientar al cliente y cultivar la relación

COMPORTAMIENTO	VALORACIÓN
Muestra una actitud receptiva ante el cliente, es amable y respetuoso en el trato que le brinda.	(-) _____ _____ (+)
Escucha con atención al cliente y explora sus necesidades, para brindarle alternativas que las satisfagan	(-) _____ _____ (+)
Se anticipa a las necesidades del cliente, genera acciones que sorprenden gratamente al cliente.	(-) _____ _____ (+)

SENTIDO SOLIDARIO

Participar en forma voluntaria en las actividades orientadas al bienestar y desarrollo del asociado y su familia. Apoyar o generar iniciativas que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

COMPORTAMIENTO	VALORACIÓN
Promueve y participa en programas y actividades orientados al bienestar del asociado y su familia.	(-) _____ _____ (+)
Propone y participa en actividades orientadas a mejorar el clima laboral entre los asociados.	(-) _____ _____ (+)
Controla la utilización de sus recursos para lograr un equilibrio en su economía personal y familiar.	(-) _____ _____ (+)

MANEJO DE INFORMACIÓN

Obtener de fuentes confiables la información que requiere para elaborar los informes y realizar análisis integrales que sustentan la toma de decisiones de los niveles superiores. Implica verificar la calidad, precisión y seguridad de la información

COMPORTAMIENTOS	VALORACIÓN
Determina con precisión los plazos para la entrega de los informes con base en su complejidad y los cumple.	(-) _____ _____ (+)
Realiza análisis integrales con aportes que sirven de base para la toma de decisiones.	(-) _____ _____ (+)

Sustenta con seguridad y claridad los informes que genera, aclara las dudas cuando se presentan.	(-) _____ _____ (+)
--	-----------------------

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Definir con claridad las actividades que debe realizar para lograr las metas de su cargo, solicitar los recursos que requiere y hacer el mejor uso posible de ellos. Implica conseguir el apoyo de otras áreas ó personas para lograr ejecutar sus tareas.

COMPORTAMIENTOS	VALORACIÓN
Establece las prioridades para la ejecución de sus actividades y las lleva a cabo según lo planeado.	(-) _____ _____ (+)
Se asegura de contar con el apoyo de las otras áreas ó personas para lograr los resultados esperados en su proceso.	(-) _____ _____ (+)

PROACTIVIDAD

Proponer ideas para mejorar los procesos y estar dispuesto a la adopción de los cambios que se realicen en la Cooperativa. Implica mantenerse actualizado sobre lo que sucede en el entorno, anticiparse a las situaciones, y solucionar problemas en forma oportuna.

COMPORTAMIENTOS	VALORACIÓN
------------------------	-------------------

Contribuye con la generación de nuevas ideas, para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.	(-) _____!_____ (+)
Plantea propuestas orientadas al mejoramiento continuo de los procesos	(-) _____!_____ (+)
Evalúa con acierto las diferentes alternativas disponibles para facilitar la toma de decisiones.	(-) _____!_____ (+)