

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS PERTENECIENTES A LA
ORGANIZACIÓN APOYO HUMANO S.A

LAURA VANESSA AGUDELO COLMENARES

CLAUDIA SERRANO

PSICOLOGA ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS PERTENECIENTES A LA
ORGANIZACIÓN APOYO HUMANO S.A

LAURA VANESSA AGUDELO COLMENARES



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA

Nota Final: _____

Jurado 1: _____

Jurado 2: _____

*Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria, primero a **Dios**, por ser mi razón de existir y mi fortaleza en cada uno de los momentos de mi vida, ya que gracias a él he perseverado día a día para vencer cualquier obstáculo presentado y lograr cada meta propuesta, a mi mamá **Adriana Colmenares**, la mejor mujer y a la que más admiro en este mundo, por ser tan luchadora, perseverante, trabajadora, cariñosa, y un sinfín de cualidades que la definen solo a ella, gracias mamita por tu apoyo incondicional, también a mi **nonita Cecilia**, mis **tías Yolanda e Inés**, y a todos los miembros de **mi familia**, que son los que me han dado ese calor humano necesario, son lo que han velado por mi salud, mis estudios, mi alimentación, entre otros, son ellos en especial **MI MAMITA**, vale resaltarla una vez más a quien les debo todo, horas de consejo, regaños, tristezas y alegrías, de las cuales estoy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como una mujer integral y de lo cual me siento extremadamente orgullosa y agradecida hoy en día.*

*A mi novio, amigo y confidente **Diego Flórez**, quien desde hace dos años llegó a mi vida para hacer de ella aún más feliz, gracias por tu especial manera de ser, por esa nobleza incomparable, por tu sensibilidad, por tu entrega a los demás, por consolarme cuando algo no muy bueno me sucedía y por creer en mí, y luchar día a día por un futuro juntos.*

*No podía faltar mi compañerita **Diana Jurado**, mi casi hermanita, prácticamente hemos vivido las mismas historias, los mismos pesares y alegrías, ella de carácter sensible y en ocasiones orgullosa, pero siempre demostrándome esa gran apreciación y sacrificio por lo demás.*

*Gracias Universidad Pontificia Bolivariana, a sus docentes, a mi asesora de práctica **Claudia Serrano**, porque gracias a ellos hoy podemos ser unos excelentes profesionales para proyectarnos en el mercado laboral, como los mejores, aportando aquellos conocimientos adquiridos en la práctica diaria.*

Mil y mil gracias a todos, a lo que no nombre específicamente, sino la lista sería innumerable, por todos sus aportes valiosos para hoy el logro de un pedacito más de mi vida.

Tabla de Contenido

1. Resumen.	9
2. Justificación del programa realizado.	10
3. Objetivo general y específicos.	13
4. Contextualización de la institución.	14
5. Referente conceptual.	18
6. Metodología	
A. Procedimiento.	25
B. Etapas.	26
C. Población.	29
D. Instrumento.	30
E. Desarrollo.	33
7. Resultados.	40
8. Discusión.	88
9. Conclusiones.	92
10. Sugerencias y recomendaciones.	94
11. Referencias Bibliográficas.	97
12. Anexos.	99

Índice de Tablas

1. Distribución Población: Cargos Operativo – Administrativos.	40
2. Descripción de Requisitos y Competencias.	42
3. Menú Principal del Software Xcomp360.	43
4. Descripción de Cargos Xcomp360.	44
5. Procesos por Cargo Xcomp360.	46
6. Comunicación Empleados Xcomp360.	47
7. Responsabilidades por Cargo Xcomp360.	48
8. Condiciones Puesto de Trabajo Xcomp360.	49
9. Competencias Corporativas Administrativos.	51
10. Competencias Corporativas Operativos.	51
11. Competencias Específicas Administrativos.	52
12. Competencias Específicas Operativos.	53
13. Definición, Nivel, Descripción y Comportamiento.	56
14. Registro, Tipo y Nivel Competencias.	57
15. Registro Total Xcomp360.	58
16. Registro Datos Generales Empleados en el Xcomp360.	59
17. Registro Evaluación de Desempeño Xcomp360.	64
18. Desempeño: Evaluación y Tipo por cada empleado Xcomp360.	65
19. Selección Competencias a Evaluar.	66
20. Puntuación Evaluación de Desempeño.	67
21. Informe Evaluación de Desempeño (A-B) Xcomp360.	68
22. Informe Evaluación de Desempeño Promedio General.	70
23. Porcentajes Globales, Análisis de Desempeño.	86

Índice de Gráficas

1. Análisis del Desempeño: Autoevaluación Cargos Operativos.	73
2. Análisis del Desempeño: Jefe Cargos Operativos.	74
3. Análisis del Desempeño: Concertada Cargos Operativos.	77
4. Análisis del Desempeño: Autoevaluación Cargos Administrativos.	80
5. Análisis del Desempeño: Jefe Cargos Administrativos.	82
6. Análisis del Desempeño: Concertada Cargos Administrativos.	84

Índice de Anexos

1. Apoyo Plan de Capacitación 2009.	100
2. Plan de Mejoramiento Inmediato 2010.	103
3. Entrevista Preliminar.	106
4. Entrevista a Profundidad.	108
5. Referenciación Laboral y Personal.	111
6. Inducción del Personal.	114
A. Organización Empresarial A.S.A	
B. ARP Mapfre	
7. Formato Visita Domiciliaria.	117
8. Informes Psicológicos y Psicotécnicos ASEC.	121
9. Informes Psicológicos y Psicotécnicos Apoyo Humano.	124
10. Informe Visita Domiciliaría.	127
11. Circular de Capacitación.	130
12. Acta de Capacitación.	132
13. Requisición de Personal: Visita Clientes.	134

Resumen

En el presente proyecto se abordó un conjunto de ideas básicas, acerca de la necesidad de tratar el análisis del desempeño del trabajador por competencias de su cargo como un proceso integrador, que una vez documentado se efectuó en la práctica empresarial y sirvió de herramienta para movilizar las reservas de productividad y del sistema de gestión de calidad en los empleados, describiendo así en forma general los diferentes elementos o procedimientos, para su debida implementación en la empresa Apoyo Humano S.A., a través de un software denominado Xcomp 360.

De igual manera es válido resaltar que dicho análisis del desempeño se realizó a través de cinco fases, donde se llevó una revisión de cargos, sistematización de la información en el software, capacitación respecto al proyecto, evaluación del desempeño y finalmente se ejecutó el plan de mejoramiento inmediato de acuerdo a los resultados obtenidos tanto de las evaluaciones de los empleados, y las evaluaciones concertadas con sus jefes inmediatos inmersos en dicho análisis a lo largo del proyecto.

Esto con el fin de obtener beneficios tanto para los empleados en cuanto a las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas; en lo jefes respecto a proponer ideas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus empleados; y para la empresa, en cuanto a dichas condiciones de análisis del desempeño permitieron evaluar su potencial humano a

corto, mediano y largo plazo, estimulando así la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Abstract

This project developed a set of ideas about the necessity of assessing workers performance as an integrative process. After collecting the data, the enterprise practice took place it was the tool for making full use of the resources and the quality management system in the employers, describing in general elements and process to set up in the company "Apoyo Humano S.A" using the software called Xcomp 360.

Equally, it's valid to high light that the analysis of the performances was made in five stage, where a revision of the duties was done, systematizing the information in the software, training about the project, testing the performance, and finally executing the improvement program in accordance with to the results obtained in the employees assessment was confronted with the bosses immersed in the analysis during the whole project.

The project has the purpose of obtaining benefits for the employees about the expectations of their bosses related with the performance and strength; in the bosses to suggest ideas and regulation to improve the behavior pattern of them. It gives way for better production because it's test the human capability in short, medium and long term, stimulating the production improving the job's environmental.

PALABRAS CLAVES: Evaluación del Desempeño, Competencias, Trabajador, Software Xcomp360, Apoyo Humano S.A

Justificación

A medida que avanza el tiempo, el mundo ha ido evolucionando y junto con él las instituciones que lo conforman. De esta manera las empresas como organismos que hacen parte de la sociedad también han tenido que adaptarse a las demandas del medio transformando su estructura y organización.

De allí que el factor humano sea uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos, representando por consiguiente el activo más importante con que cuenta una organización.

Es así que toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise y capacite, teniendo motivado a su personal, orientándolos al rendimiento y eficiencia para mantenerlos entusiastas, tomando así sus aspiraciones de crecimiento en conjunto de la organización.

Cabe señalar que con el presente proyecto se contribuyó a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de

recomendaciones que aportaron a un mejor desempeño del recurso humano dentro de la empresa.

Esto indicó que Apoyo Humano S.A, es una organización que existe y tiene su razón de ser por las personas que la integran, es por ello que dicho capital humano es el ingrediente clave para lograr el éxito de la misma. De acá la importancia de administrar el personal dentro de la empresa como una inversión y una estrategia para asegurar no solo una buena elección de este, sino también una proyección al exterior en términos de competitividad y productividad, para el crecimiento y desarrollo de la misma.

Esta proyección, depende en gran medida de los recursos que utilice la organización, no solo para mantenerse dentro del mercado sino también para lograr ser cada vez más competitivos gracias a los servicios que ofrece y a la calidad del personal con el que cuenta. Por esto es necesario crear espacios propicios para conocer lo que los empleados perciben de su organización y lo que se refleja hacia el exterior, es decir, hacia sus clientes, para que de esta forma se puedan identificar las fortalezas y las áreas a mejorar dentro de la empresa y lograr que se mantenga en un alto nivel de calidad y de satisfacción para sus clientes.

Desde esta perspectiva, se aportó a la empresa analizando e interviniendo en los procesos que pueden estar influyendo en el desarrollo personal del área administrativa y operativa de la empresa en términos de desempeño, lo cual permitió el mejoramiento continuo, donde los empleados fueron coherentes en su desempeño en cuanto a la misión, visión y valores de la organización, aportando estrategias que

permitieron mejorar su ambiente de trabajo para lograr el beneficio de clientes internos y externos, a través de prestar un servicio de calidad, partiendo del trabajo del recurso humano como factor importante para el sostenimiento de la organización.

De lo anterior se hizo necesario contemplar la finalidad de la organización como lo es la prestación de servicios en términos de selección de personal, estableciéndose la necesidad de intervenir en la elección de habilidades, conocimientos, actitudes de las personas, con mayores posibilidades de adaptarse a los cargos requeridos como respuesta a necesidades de los clientes. Actividad primordial que está respaldada entre otras por la evaluación del desempeño igualmente, ya que de esta manera se pudo determinar niveles de eficacia, calidad, responsabilidad y relaciones interpersonales, para así desarrollar dichos planes de mejoramiento empresarial, con su debido plan de capacitación propio de la organización como estrategia de impacto dentro de la pasantía organizacional.

Objetivo General

Evaluar el Desempeño de cada uno de los Trabajadores de la Organización Apoyo Humano S.A., por medio del software Xcomp360, para establecer el debido plan de mejoramiento de acuerdo a los resultados obtenidos.

Objetivos Específicos

Examinar la información relevante del manual de funciones y de los perfiles de cada uno de los cargos de la organización, para su debida sistematización en el software Xcomp360.

Analizar individualmente el desempeño del personal perteneciente a la organización Apoyo Humano.

Definir plan de mejoramiento general de los trabajadores respecto a la evaluación realizada, con el fin de implementar el plan de capacitación establecido dentro del Sistema de la Gestión de Calidad de la Organización.

Apoyar los procesos propios de la organización, tales como reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Contextualización de la Institución

A.S.A es una organización empresarial conformada por las empresas **Apoyo Humano S.A.**, Servicios y Suministros S.A, y Asesores Especialistas Consultores S.A., cuenta con el personal competente, la experiencia, la infraestructura administrativa y tecnología necesaria para prestar un apoyo integral a sus clientes, consolidando un grupo organizacional para la prestación de servicios especializados en el mejoramiento de la Gestión Empresarial, ubicada en la carrera 34 No. 52-78 barrio cabecera.

Entre sus políticas de calidad, la organización empresarial A.S.A está comprometida a mantener y desarrollar sus labores mediante la prestación de servicios especializados, confiables y de excelente calidad en el mejoramiento de la gestión empresarial, desarrollando con personal competente procesos estandarizados y controlados, utilizando eficientemente la tecnología y los recursos disponibles. Así mismo, es de vital importancia mantener un contacto frecuente con los clientes, con el propósito de evaluar su satisfacción para que de esta forma ellos que son el eje central de la institución perciban confianza y seguridad en los servicios prestados asegurando de igual forma que el personal que integra la empresa cumple con formación, experiencia, actitud y habilidades requeridas para desempeñar su trabajo con eficiencia y alcanzar los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

Asesores Especialistas Consultores S.A. (ASEC)

Es una empresa de servicios profesionales creada en abril de 1.982 con el objeto de contratar con personas naturales o jurídicas la prestación de servicios especializados mediante el Sistema Outsourcing.

Misión

Asesorar a empresas públicas y privadas, prestándoles consultoría gerencial especializada en la realización de estudios de investigación estratégica, selección, capacitación y administración del talento humano mediante el Sistema Outsourcing y la implementación de procesos de mejoramiento organizacional.

Servicios y Suministros S.A. (S&S)

Es una organización creada en julio de 1.992, con el objeto de contratar con personas naturales o jurídicas el servicio logístico especializado en aseo institucional.

Misión

Contratar mano de obra especializada para prestar el servicio de cafetería, aseo y mantenimiento institucional, suministrando los insumos, materiales y equipos requeridos mediante el Sistema Outsourcing.

Apoyo Humano S.A. (A.H)

Es una empresa de servicio temporal constituida el primero de diciembre de 1.995, con licencia de funcionamiento otorgada mediante la resolución 000161 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Misión

Contratar la prestación de servicios para apoyar temporalmente el desarrollo normal de las actividades de sus clientes, labor que desempeñamos proporcionando directamente como empleadores, personas naturales seleccionadas y especializadas en el servicio requerido.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Lograr que nuestros clientes perciban y evidencien confianza y seguridad en los servicios prestados por la organización.

Cumplir con los requisitos exigidos por nuestros clientes para la prestación de los servicios contratados.

Asegurar que los procesos de comunicación e información establecidos en la organización promuevan relaciones favorables con los clientes e identifiquen oportunidades de mejora.

Asegurar que el personal de la organización cumple con formación, experiencia, actitud y habilidades requeridas para desempeñar su trabajo con eficiencia y calidad.

Lograr que el grado de satisfacción de nuestros clientes por la calidad de los servicios prestados por la organización supere lo esperado.

Alcanzar los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

PRINCIPIOS BÁSICOS

Talento Humano

Nuestros trabajadores son considerados el patrimonio más valiosos de la organización, pues creemos que el trabajo es un pilar fundamental de la dignidad humana y su mayor fuente de satisfacción. Por ellos, invertir en su selección y ubicación laboral, en una justa retribución por su trabajo y en el mejoramiento de su calidad de vida, es uno de nuestros propósitos fundamentales.

Responsabilidad Comercial

Hacemos de nuestra labor diaria un compromiso para satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes, asesorándolos y prestándoles servicios de excelente calidad a precios competitivos en el mercado laboral.

Mejoramiento de la Calidad

Nos sentimos orgullosos por todo lo que hacemos para mejorar continuamente nuestra competitividad, pues sabemos que el éxito de nuestra organización se basa en la eficiencia de los procesos que desarrollaremos en el talento de nuestros trabajadores y en la calidad de los servicios que prestamos a nuestros clientes.

Referente Conceptual

Al realizar una lectura del mundo años atrás, se puede observar que las personas que trabajaban en las empresas eran consideradas como mano de obra, desconociendo la integralidad del mismo e ignorando sus necesidades, valores, aspiraciones, competencias entre otros factores que influyen directamente en el cargo que desempeñan dentro de determinada organización y sociedad.

Por tanto en la actualidad el ser humano recobra su valor, hoy se considera como capital intelectual; un replanteamiento del concepto implica dar un mayor peso a los miembros de la empresa para considerarlos lo más valiosos con lo que puede contar cualquier organización. Es por esto que “El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente sería imposible que una organización logre sus objetivos”. Esparragoza, A., (2005).

Además a todo este proceso de transformación, las empresas han visto la necesidad de convertirse cada día en organizaciones más competitivas dentro del mercado y las normas ISO en el ámbito nacional e internacional son actualmente el criterio de selección que garantiza calidad en la prestación de servicios y brinda la satisfacción tanto del cliente externo como de los miembros de la organización.

Por consiguiente es de vital importancia implementar el concepto de competencia, ya que es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un

conjunto de factores asociados al éxito en el desempeño de las personas; por lo que es necesario tener en cuenta algunos elementos expuestos por varios autores y poder comprender mejor la evaluación de desempeño por competencias dentro de la organización.

De igual manera vale resaltar que una buena evaluación de desempeño consiste en “evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del trabajador, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la organización”, Arriagada, R., (2002), es por esta razón que “da a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento inmediato, o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, ya sea personal o profesional, para impactar en sus resultados de forma positiva, proporcionando información medible y cuantificable” De Sousa, M., (2001).

Es así que se hace indispensable complementar la evaluación de desempeño con el proceso por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David MacClelland, descrito como un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se consolida con la integración de fortalezas que promueven el buen desempeño dentro de las organizaciones. Además indica que “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona”.

De modo tal que el proceso de competencias “adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan el aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal”, Mertens, L., (2005).

De lo anterior la evaluación de desempeño “comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia, especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”, Miranda, M., (2003).

Es así que para realizar un buen criterio de evaluación de desempeño se debe tener en cuenta factores que repercuten directamente en el rendimiento de los empleados de la organización Apoyo Humano, tales como sus competencias laborales en cuanto a los perfiles de cargo.

Por esta razón debemos tener en cuenta un estándar de competencia laboral de dicha organización, tomándolas como aquellas características que debe tener el empleado para ser competente en un determinado puesto de trabajo, estableciéndonos así el nivel de desempeño esperado en el mismo. Es decir dicho estándar se compone por variables de gran importancia, tales como las planteaba Lira, C., (2005) así:

Actividades estratégicas: son aquellos componentes de una competencia en acciones determinadas de un empleado en cuanto a la capacidad de desarrollarlas para realizar un trabajo con éxito.

Indicadores de desempeño: fórmulas que nos permiten evaluar el desempeño competente.

Conductas asociadas: nos muestra la forma en que el trabajador a través de indicadores conductuales desarrollan apropiadamente las actividades estratégicas.

Conocimientos: información minuciosa que el trabajador debe tener sobre determinados elementos, para realizar de manera competente las actividades estratégicas de su cargo.

Siendo estas en general destrezas cognitivas, psicosociales, psicomotrices y relevantes para el desempeño adecuado de dichas actividades estratégicas.

Así mismo vale tener en cuenta a su vez que dichas competencias tienen una razón de ser tanto a nivel organizacional como a nivel específico en determinado puesto de trabajo; es por esta razón que se hace necesario resaltar a Cardona y Chinchilla (2002), ya que se refiere a estos tipos de competencias como técnicas o de puesto y las directivas o genéricas, refiriéndose a las primeras como aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, que a su vez incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas a aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los

diferentes autores, y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otras, pueden desarrollarse de manera conjuntas a partir del análisis de la función directiva y operativa de la organización.

En consecuencia de lo anteriormente descrito los estándares de Competencia laboral de Apoyo Humano, son la base para realizar dicha evaluación de desempeño, puesto que de esta se deriva la elaboración de los diferentes programas de capacitación y formación profesional, análisis y descripción de puestos de trabajo, selección e incorporación de personal apto para desempeñar un cargo dentro de la organización, indicando que un perfil de puesto de trabajo fundamentado, es una concentración de estándares de competencias laborales, que rinde cuenta de las actividades y tareas que componen un puesto de trabajo, determinándonos el entorno general dentro del cual se desenvuelve el empleado en cuanto a las variables de competencias asociadas al perfil y por consiguiente a su desempeño en el mismo, dándonos así respuestas a una capacidad de desarrollar tareas completas más que actividades o tareas aisladas, generando de esta manera un valor agregado para su formación profesional, capacitación y lo más importante la gestión de recursos humanos de su área de trabajo.

Por esto en dicho proceso con el propósito de operacionalizar los términos utilizados en esta etapa del análisis de desempeño, también se hace necesario puntualizar de igual manera conceptos relacionados más específicamente con los cargos, teniendo como base los planteamientos de Chiavenato, (1997)., tales como:

Análisis de cargos: es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto que permite identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y el proveedor del cargo, las condiciones ambientales sobre las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe.

Descripción de los cargos: es la consignación ordenada y explícita de las características distintivas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis.

Cargo, puesto u oficio: es el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido que exige el servicio de un tiempo completo del trabajador.

Función o tarea: es un acto o conjunto de tareas destinados a contribuir a un resultado final específico, el cual constituye el objeto del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.

Manual de cargos: es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución.

En conclusión a todo lo anterior al tener evaluadas y definidas las competencias y los perfiles de cargo dentro de Apoyo Humano, se realizó el proceso de análisis del desempeño, ya que este estima el “rendimiento global del empleado, siendo un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa, el cual apunta a un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo como tal”. Lira, C., (2005). Caracterizándose

dicho sistema efectivo de evaluación en términos de conocimiento de los criterios relacionados con el puesto, las expectativas del desempeño del colaborador, siendo este por consiguiente punto clave, ya que deben ser bien conocidas no sólo por el evaluador y jefe sino por quien realiza el trabajo, conllevándonos finalmente a la comunicación y retroalimentación del resultado, donde permita un intercambio de ideas en búsqueda de soluciones efectivas, a través de un plan de mejoramiento inmediato.

Procedimiento

Para el desarrollo del plan de acción del proyecto se tuvo en cuenta la formación de Recursos Humanos, el cual tiene como fin que un número determinado del personal profesional y técnico sea capacitado, formado y competente en diferentes campos.

En este caso a través del programa de Análisis de desempeño, se pretendió formar en competencias, capacitaciones y actitudes positivas frente a la calidad personal y por lo tanto de la organización. Teniendo como indicador de logro: el cumplimiento satisfactorio de los programas de formación y desarrollo, con el fin de aplicar en el desempeño diario de las competencias desarrolladas a través de la formación.

Etapas

El programa a implementar se desarrolló en cinco etapas o fases así:

Fase 1:

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva del manual de funciones de la organización y de los perfiles de cada uno de los cargos de la empresa, identificando así la información más relevante respecto a estos. Por tanto en esta etapa al realizar la revisión se halló que algunos cargos de la organización no existían como tal en el manual de procedimientos, lo ya existentes tenía alguna información que no pertenecía al perfil del cargo o actualmente las funciones eran mayores, y los cargos de servicios generales y mensajería no son tomados por las directivas de la empresa al emplear algún proyecto, puesto que la permanencia de ellos en el sitio de trabajo es de un periodo muy corto; por tal razón se realizó retroalimentación de los cargos ya existentes, complementando así con cada uno de los empleados las funciones específicas de su cargo, por otra parte para los que no existían se realizó un Acta de acuerdo a la norma de Calidad certificada en la empresa, para implementar próximamente dichos cargos en el Manual de procedimientos, y el cual en este proyecto estará mencionado en sugerencias y recomendaciones, al igual que el tomar a la totalidad de los cargos y buscar los espacios para evaluar al mensajero y a la señora de servicios varios, ya que ellos hacen parte de la organización y su aporte es importante en la consecución de objetivos de la misma.

Fase 2:

Se sistematizó la información relacionada del manual de funciones y de los perfiles de cada cargo, para así registrar el tipo de evaluación (90°, 180°, 360°) que se realizó con los trabajadores y los encargados directos de evaluar (Jefe inmediato, Gerente o Encargada del Proyecto).

Fase 3:

Se realizó una capacitación general con los empleados de la organización, para explicar la manera correcta de utilizar el sistema y el tipo de información que este contiene, como herramienta indispensable para que no exista el mínimo margen de error en las evaluaciones de cada trabajador y sus resultados.

Fase 4:

Luego de las anteriores fases desarrolladas, se procedió a realizar la evaluación de desempeño de los trabajadores, tomando así los tres tipos de evaluación, tales como:

- Jefe por Desempeño
- Autoevaluación
- Concertada

Esta evaluación se hizo directamente desde el sistema con cada uno de los trabajadores, para apoyar cuando la estén realizando respecto alguna duda del mismo, y se mantenga un mayor orden respecto a la base de datos y los valores

obtenidos de manera confidencial. Es así que en esta fase al ser realizada uno a uno los pasos que requería se obtuvieron porcentajes específicos, desde tres perspectivas diferentes, con el fin de proceder a obtener el ponderado total producto de dichas evaluaciones respecto a cada Análisis por cargo, y así diseñar el Plan de Mejoramiento Inmediato de la Organización Apoyo Humano S.A.

Fase 5:

Finalmente se retroalimentó el proceso de Análisis del Desempeño, con cada uno de los empleados de la Organización, entregando los resultados a través de un Cd, en el cual estaba la información específica de los valores obtenidos durante el desarrollo de dicho proyecto, al igual de cuáles fueron sus fortalezas y sus aspectos a mejorar, que pensaban sus jefes de su trabajo realizado, y cuál fue el producto final obtenido de acuerdo a todas las evaluaciones realizadas en el Plan de Mejoramiento Inmediato, como se puede ver en el Anexo No. 2.

Población

El número total de trabajadores de planta de la organización es de 22 entre administrativos y operativos, de ambos sexos, mayores de edad, perteneciente a la sede principal, de diferentes profesiones, como recepcionistas, auxiliares contables, de contratación, asistentes de gerencia, psicólogos, ingenieros, contadora, entre otras. Es importante resaltar que del total de esta población se trabajó con un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el que se seleccionaron los empleados que cumplieran con todos los requisitos solicitados en el Software Xcomp360, como se verá en la etapa de resultados y en cada una de las fases desarrolladas a lo largo de dicho proyecto, es así que se contó con la participación de 11 operativos y 4 administrativos por diversas razones, como por ejemplo en 2 puestos de trabajo el perfil del cargo no estaba establecido, los 2 dueños de la empresa no son partícipes directos de las evaluaciones de desempeño y los cargos de mensajería y servicios generales por falta de tiempo y permanencia en la empresa se dificultaba la aplicación del software respecto a su desempeño laboral, por lo cual se acordó conjuntamente con los directivos de la organización él no implementar el proyecto con ellos.

Instrumento

Análisis de Desempeño - Software Xcomp360

Como ya se ha mencionado anteriormente la Evaluación de Desempeño hace referencia al comportamiento de los trabajadores, que a su vez esta guiado por las percepciones que tenga tanto de su cargo en la empresa como de sus jefes inmediatos. El saber cómo los trabajadores están viendo su empresa permite comprender procesos como su desarrollo laboral y por lo tanto la consecución de los objetivos organizacionales como tal.

A través del Análisis del Desempeño se pretendió explicar las causas de los comportamientos y actitudes, observando las fortalezas para potencializarlas y las debilidades que deben ser mejoradas para contribuir con el desarrollo de la empresa.

Es así que el Desempeño de cada uno de los empleados es único en determinado puesto de trabajo, de acuerdo al perfil, ya que cada empresa tiene diferentes variables que inciden en él, y que la hace diferente de las demás empresas, entre ellas sus lineamientos organizacionales, estructura física, organización del trabajo, y por supuesto sus compañeros.

Por tanto el instrumento que se utilizo para dicho Análisis del Desempeño, fue diseñado y facilitado por la Ps. Mariela Díaz, consultora empresarial, autora del Manual de Competencias Laborales para Colombia, del Manual Assessment Center, Tutorial de Selección por Competencias y Manual de Desempeño por Competencias. Conferencista a nivel nacional y ahora Autora del SOFTWARE XCOMP360, creado en el año 2008, certificado y validado así mismo por la Fundación Gestión Humana

Colombia, con uso autorizado a ASEC S.A (Apoyo Humano S.A), bajo el número de serie 72164279-2008-01, cuyo objetivo principal es que cada una de las organizaciones que adquieran dicho instrumento puedan diseñar el Modelo de Desempeño de los trabajadores de acuerdo a las competencias laborales de la empresa y así gestionar todos los procesos tales como:

- Administración el Modelo Corporativo de Competencias de la Organización
- Administrar los Perfiles por Competencias, por Niveles y Comportamientos
- Elaborar Informes finales de selección, controlando así los mismos procesos
- Controlar el Plan de Formación y Desarrollo del Recurso Humano
- Aplicar y Administrar los Sistemas de Evaluación de Desempeño de su organización, controlando el seguimiento a cada empleado.
- Todos los procedimientos generales propios de la empresa, a través del mismo software.

Así mismo este software se caracteriza porque cada evaluador debe tener en cuenta Competencias, Cargos, Empleados y Datos específicos de la empresa, diligenciado paso a paso cada información, para obtener un Análisis del Desempeño más específico de acuerdo a cada función ejercida por los trabajadores de la Organización Apoyo Humano S.A, tal y como se verá a continuación en de manera más detallada durante el procedimiento, ejecución y resultados del proyecto.

En consecuencia de lo anterior este software fue diseñado para evaluarlo, teniendo en cuenta diversas maneras, tales como:

- Autoevaluación
- Jefe por Desempeño
- Jefe del jefe
- Concertada
- Proveedor
- Cliente Interno
- Cliente Externo
- Par

Para obtener los resultados en la ejecución de este proyecto se Analizo el Desempeño de los trabajadores tomando el tipo de Autoevaluación, Jefe por Desempeño y Concertada, con un tiempo aproximado de 20 minutos en los tres tipos de Evaluación y por cada uno de los empleados, y ser respondido en una escala del 0% al 100% de calificación sencilla que agiliza así el proceso de respuesta, y confiabilidad en los resultados, ya que toma un ponderado total de los tres porcentajes dado por cada evaluador, para así desarrollar el plan de mejoramiento y de seguimiento organizacional.

Desarrollo

Fase I:

Desde la psicología organizacional cabe interrogarse y por ende generar respuestas posibilitadoras de convergencia entre los intereses personales y organizacionales. Por esto en dicho proyecto de Análisis de desempeño es indispensable conceptualizar en primera instancia el cargo junto con los empleados dentro de un amplio contexto organizacional en el que se vieron inmiscuidos personal operativo y jefes inmediatos, para así observar funciones específicas, manuales y demás componentes que soportan un óptimo desempeño en los trabajadores nombrados anteriormente durante el desarrollo del referente conceptual por Chiavenato., (1997)

Es así que a través de dicha revisión se pretendió explicar las causas de los comportamientos y cumplimientos de cada uno de los cargos, para poder observar las fortalezas potencializadoras y los aspectos que deben ser mejorados en el plan de capacitación organizacional.

Fase II:

Al haber realizado la revisión de los perfiles y manual de funciones, se identificó y evaluó las competencias generales y específicas de cada cargo aplicado a la gestión de Recursos Humanos de la empresa Apoyo Humano S.A., con el fin de mejorar la

eficacia y eficiencia de los trabajadores de planta de la organización para su debida sistematización en el software Xcomp360.

Es así que en dicha fase se hizo necesario resaltar la importancia de la administración de Recursos Humanos, ya que ha ido aumentando debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno. Por esto, el perfil de competencias aportó al Análisis una serie de métodos y técnicas que permitieron fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño en su cargo.

Por tanto la comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la diferencia entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas. Así mismo, conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias que brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo.

De igual manera dichas acciones de los perfiles ocupacionales, estuvieron orientados a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ocupe el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un inicio y

poder garantizar que la realización y el cumplimiento de las actividades laborales sean coherentes con las estrategias de negocios de la organización.

Por tanto para la selección de competencias de la organización generales y específicas de los trabajadores de planta de la empresa Apoyo Humano S.A. se realizó la evaluación de las mismas, a través del 180 y 360 grados, permitiendo identificarlas, tanto a nivel operativo como directivo de la siguiente manera:

Competencias Corporativas:

Nivel Directivo 360°:

Liderazgo

Tolerancia al trabajo bajo presión

Iniciativa

Conocimiento del entorno y comprensión del negocio

Toma de decisiones

Nivel Operativo 180°:

Disposición hacia el aprendizaje

Tolerancia al trabajo bajo presión

Vocación de servicio

Sensibilidad organizacional

Trabajo en equipo

Competencias Específicas por Cargo:

Nivel Directivo 360°:

Dirección de equipos de trabajo

Toma de decisiones

Habilidad de negociación

Capacidad de planeación y de organización

Liderazgo

Desarrollo de relaciones

Análisis sistemático

Identificación directiva

Nivel Operativo 180°:

Trabajo en equipo

Análisis de problemas

Comunicación abierta

Atención al detalle

Manejo de la complejidad

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad de negociación

Sensibilidad interpersonal

De esta manera al identificar y evaluar dichas competencias, se procedió a sistematizarlas en el software Xcomp360, especificando cada una de ellas con el cargo y el empleado a evaluar.

Fase III:

En esta fase fue necesario en primera medida especificar que los trabajadores de Apoyo Humano S.A., consideran que los programas de capacitación promueven su desarrollo integral y abren paso a posibilidades de desarrollo grupal despertando el interés y la atención de los trabajadores por los valores organizacionales, fomentando en ellos el gusto por adquirir nuevos conocimientos y por ponerlos en práctica para lograr un adecuado manejo del entorno laboral implicando el cumplimiento de expectativas y objetivos comunes mediante el control efectivo ejercido no por procesos autoritarios y obligatorios, sino en forma voluntaria por parte

del equipo de trabajo, originando responsabilidades conjuntas entre la organización y sus integrantes, los cuales ganan conciencia y responsabilidades conjuntas entre la organización y sus integrantes, y se convierten en impulsores de sí mismo en beneficio de la misma organización, desarrollando actividades creativas y altamente productivas.

De lo anterior para la implementación de un adecuado e idóneo Análisis del desempeño, se realizó la capacitación respecto al plan de acción explicando cada una de las fases a desarrollar, esto con el fin que cada uno de los empleados tuvieran conocimiento al trabajo que ejecutaron y pueda ser una ganancia mutua donde se implementen planes de acción propios de la organización.

Fase IV – V:

En esta etapa se procedió a realizar directamente el proceso de análisis y evaluación del desempeño de los empleados en misión, tanto por parte de los jefes directos y autoevaluación de los trabajadores, para lograr de esta forma identificar fortalezas y debilidades que se tuvieron en cuenta para proponer programas de capacitación que contribuyeron al desarrollo individual de los empleados cuando recibieron retroalimentación sobre su desempeño y el sistema de capacitación respecto al manual de la empresa, lo cual conllevó a que existiera un mayor ajuste entre las características de los trabajadores seleccionados y los requerimientos del cargo, generando satisfacción y mayores niveles de productividad a nivel organizacional.

Por consiguiente es importante resaltar de manera más específica la ventaja que se obtuvo a partir del análisis de desempeño, puesto que se detectaron dichas necesidades sobre las cuales se debió emprender acciones correctivas en cuanto a conocimientos, habilidades o motivación. Estas acciones correctivas pueden plantearse en términos de capacitaciones que suplieron los vacíos de formación educativa evidenciados al evaluar al trabajador, de esta forma la capacitación se convirtió en un imperativo de productividad que resignificó el desempeño del personal, ya que general, mantuvo y modificó alguno de los modos de comportamiento ocupacional.

Es así que esta cuarta fase clarificó el objetivo general de este proyecto, puesto que la evaluación de desempeño fue dirigida a la dedicación que hace el departamento de selección de la organización, ya que en su labor de escoger las competencias personales lo cual garantiza un alto perfil ocupacional, dicho análisis permitió contar con información válida y confiable acerca de las funciones, procedimientos, puesto de trabajo y de su contexto específico como tal, obteniéndose resultados de alta confiabilidad y de mejoramiento continuo dentro de la empresa.

Resultados de la Aplicación del Software Xcomp360

Este instrumento fue realizado por la Fundación Gestión Humana Colombia, con el objetivo de proporcionar a los participantes las herramientas prácticas y metodológicas para gestionar un modelo de evaluación de desempeño por competencias a través de un programa tecnológico. Es por esta razón que dicho software se diferencia de las demás cotidianas evaluaciones de desempeño, puesto que son los trabajadores y la organización misma los que realizan un análisis global del comportamiento por competencias de cada uno de los empleados de manera global.

La población fue distribuida de la siguiente manera:

Administrativos		Sub-Total	Total
	*Directora Administrativa y Financiera *Directora Comercial *Director de Selección y Capacitación *Coordinadora de Salud Ocupacional	4	
Operativos			
	*Recepcionista *Asistente de Gerencia(2) *Auxiliar de Facturación *Auxiliar de Nómina(2) *Auxiliar de Tesorería *Auxiliar de Contratación(2) *Supervisor Logístico *Supervisor Operativo	11	
			15

Tabla No. 1

El total de la población evaluada fue de 15 personas equivalentes al 68% de la población, distribuida de la siguiente manera:

Administrativos: 4

Operativos: 11

Es así que se realizó un análisis por Cargos, Empleados, Competencias, resaltando cada factor y teniendo en cuenta los dos grupos por separado, ya que a partir de estos resultados se procede aplicar el software para su debido análisis de desempeño y plan de mejoramiento inmediato.

Fase I

Requisito No. 1

ANÁLISIS POR DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En una primera fase como se mencionaba anteriormente en el procedimiento se sistematizó información detallada de los requisitos de los cargos, cuyos datos al ser levantados permitieron dimensionar las competencias propias de los cargos de dicho análisis de desempeño.

Seguidamente se construyó a realizar la descripción detallada de los perfiles por:

Requisitos	Competencias
Educación Formación Experiencia	Conocimientos Habilidades Destrezas

Tabla No. 2

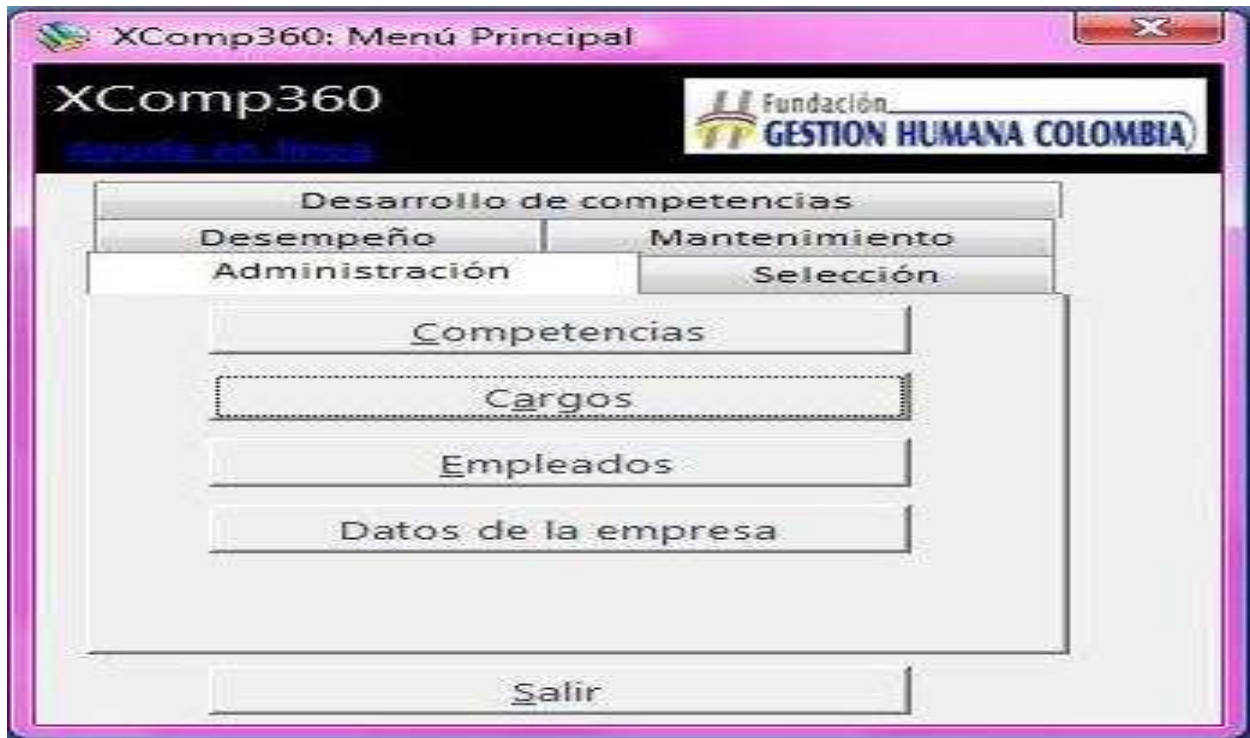


Tabla No. 3

Es así que al haber sido sistematizada dicha información permitió una estandarización de los datos obtenidos, cobrando así importancia los requisitos como una herramienta primordial de medición del nivel de competencia de un empleado, entorno al modelo corporativo específico de la organización, de esta manera cada uno de los requisitos y competencias se le asignó un valor total dependiendo de cada cargo, para así poder medir cuantificablemente las evaluaciones realizadas a lo largo del análisis de desempeño de los empleados.

De igual manera en cuanto a la descripción de cargos el software utilizado requirió de la tabulación de datos generales y específicos de los perfiles de cargo para realizar así un buen análisis de los trabajadores, puesto que requería de información

de la descripción, los procesos, la comunicación, la responsabilidad y las condiciones del cargo.

Por tanto se especificó cada uno de los pasos que se siguieron para la implementación del software en cuanto a los perfiles de cargo de los empleados de la organización Apoyo Humano, así:

Cargos [Imprimir Perfil](#)

[Descripción](#) | [Competencias](#) | [Procesos](#) | [Comunicación](#) | [Responsabilidad](#) | [Condiciones](#)

Código:
 Cargo:
 Área:
 Cargos Iguales: Experiencia:
 Reporta a:
 Ed. Requerida (Nivel):
 Ed. Requerida (Especialidad):
 Formación Requerida:
 Puestos que le reportan:
 Comites en que participa:
 Autoridad para tomar decisiones por si mismo:
 Decisiones que debe consultar:

REFERENTES COORPORATIVOS			
Educación:	<input type="text" value="20"/>	Competencias:	<input type="text" value="20"/>
Formación:	<input type="text" value="20"/>	Conocimientos:	<input type="text" value="20"/>
Experiencia:	<input type="text" value="20"/>	TOTAL (%):	<input type="text" value="100"/>

Conocimiento	%
CURSO DE SERVICIO AL CLIENTE	50
MANEJO DE CONMUTADOR	50
	0
% TOTAL	100

Listado de cargos

Tabla No. 4

Estos datos al ser sistematizados no presentaron inconvenientes, puesto que la organización al estar certificada en gestión de la calidad, ya contaba con la definición y la información indispensable que requería dicho software.

Por tanto el primer paso fue llenar cada una de las casillas de la Descripción del cargo, en cuanto al código, al área a la cual pertenece, si existía un cargo igual, a quien le reporta, cuál es la educación requerida, la formación, los puesto que le reportan, si tiene autoridad o no en cuanto a la toma de decisiones, si participa en algún comité, que decisiones debe consultar. Esto con el fin de poder asignar valores, para un primer resultado medible en cuanto al análisis del desempeño de la organización.

Proceso	Acciones Principales	Resultado Final Esperado	Forma de Medir el Logro
RECIBIR LAS HOJAS DE VIDA	INSPECCIONAR EN LAS HOJAS DE VIDA	ENTREGA DE HOJAS DE VIDA	NIVEL DE COMPETENCIA
ATENCIÓN AL PÚBLICO	ATENDER A LAS PERSONAS QUE VIENEN	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	NIVEL DE COMPETENCIA

Tabla No. 5

En un segundo momento de este requisito de análisis de cargo, se debió sistematizar los procesos, es decir equivale a las funciones que cada uno de los empleados debe cumplir respecto a su rol, acompañado de las acciones principales de dichas funciones, agregando a esto el resultado esperado que se espera, esto con el fin de poder medir el logro por la acción realizada en el día a día organizacional.

Con Quien	Propósito	Verbal	Escrito	Interna	Externa
Público en general	Recibir hojas de vida, direccionar según la necesidad del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajadores en misión	Informar acerca de pagos, entrega de documentos, afiliación a la seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajadores de planta	Direccionar llamadas, entregar recomendación, demás procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla No. 6

Un tercer momento fue la Comunicación, este factor es muy importante ya que fue una de las claves para poder realizar una buena evaluación de desempeño, puesta que esta fue la que permitió evidenciar lo que piensan los jefes directos, los compañeros y ellos mismo respecto a su cargo laboral. Es así que está sub-fase nos solicitó requerimientos específicos respecto con quien es el canal de comunicación para el cumplimiento de las funciones, con que propósito se realiza y cuál era la manera correcta de hacerla, sea por medio escrito, verbal o a nivel interno o externo.

Cargos Imprimir Perfil

Descripción Competencias Procesos Comunicación Responsabilidad Condiciones


Por Supervisión

POR OTROS	CUALES	VALOR
Equipos	Planta de extensiones Telefonicas	\$ 200.000,00
Herramientas	Elementos de oficina	\$ 50.000,00
Dinero	Cheques	
Información	Nómina, Hojas de vida y correspondencia	\$ 0,00
Materia Prima		\$ 0,00
Productos		\$ 0,00
Otros		\$ 0,00

Listado de cargos ⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ⏶ ⏷ ⏸

Tabla No. 7

En un cuarto momento el software requirió llenar los datos de Responsabilidad del cargo, puesto que un empleado ideal para obtener unos excelentes resultados respecto a su desempeño, debe ser consciente que cada uno de los medios que le entrega la empresa para facilitar el cumplimiento de sus funciones tienen un valor, y por tanto debe mantenerlos de una forma adecuada.

Cargos Imprimir Perfil 

Descripción Competencias Procesos Comunicación Responsabilidad **Condiciones**

FACTOR	GRADOS
Iluminación	MEDIO
Ruido	ALTO
Temperaturas extremas	BAJO
Vibración	N.A
Polvos y humos	MEDIO
Gases y vapores (olores)	N.A
Líquidos	N.A
Bacterias, hongos y virus	N.A
Sobrecargas y esfuerzos	BAJO
Postura habitual	MEDIO
Monotonía	ALTO
Mecánicos	BAJO
Eléctricos	MEDIO
Psicolaborales	MEDIO


Listado de cargos 

Tabla No. 8

En un quinto momento se encontraban las condiciones del puesto de trabajo, lo cual fue muy importante a la hora de realizar la auto-evaluación, tanto por parte de los empleados y la evaluación de los jefes inmediatos, ya que dichas condiciones son aquellos aspectos físicos y psicológicos que inciden y definen el puesto de trabajo, e influyen directamente sobre la motivación de los trabajadores hacia el mismo.

Fase II

Requisito No. 2

COMPETENCIAS

En esta segunda fase se procedió a sistematizar las competencias de la Organización, permitiendo documentar formalmente la descripción en detalle de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para cada cargo, traducidos así en competencias laborales, lo cual permitió y sirvió de base para gestionar los procesos de Recursos Humanos bajo el mismo enfoque de análisis del desempeño de los trabajadores.

Por consiguiente para realizar este procedimiento se hizo necesario tomar en cuenta las competencias como ese comportamiento exitoso que presenta una persona en su puesto de trabajo, que reflejaba a su vez un alto nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, evaluándolas a través de la prueba por competencias 180° para los cargos operativos y 360° para los cargos administrativos, de esta prueba se pudo tomar los resultados tanto de las competencias organizacionales a nivel general y específicas de cada uno de los cargos de la organización, así:

Competencias Corporativas: Cargos Administrativos

NOMBRE DEL EMPLEADO	LIDERAZGO	TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN	INICIATIVA	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO	TOMA DE DECISIONES
E. L.R	65	65	55	95	60
N.B.G	55	60	70	95	70
O.Y. G.R	75	50	70	75	60
L.M.A	55	45	70	75	55

Tabla No. 9

Competencias Corporativas: Cargos Operativos

NOMBRE DEL EMPLEADO	DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE	TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN	VOCACIÓN DE SERVICIO	SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	TRABAJO EN EQUIPO
J. L. P.R	60	70	45	95	45
M.G.H	60	45	45	45	60
A.G.H	50	70	60	95	70
L.N.D	70	45	45	70	70
O.G	50	70	95	60	60
L.M.P	60	70	95	60	70
L.F	60	70	95	95	70
J.Z.A.B	70	70	70	70	70
D.M.P	60	70	60	95	95
S.D.B	45	75	45	95	95
M.X.R	50	75	60	35	55

Tabla No. 10

En estos dos recuadros se puede observar cada uno de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la prueba respecto a los cargos administrativos y operativos, los cuales hay que proponer un plan de mejoramiento los que puntuaron por debajo de 50 según los criterios establecidos de la prueba, es así que dichas competencias son requeridas en la instalación del software Xcomp360, para la debida evaluación de desempeño de los trabajadores final.

Competencias Específicas: Cargos Administrativos

CARGO	EMPLEADO	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	COMPETENCIA3
*Director Selección y Capacitación	O.G	CAPACIDAD DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN (Planeación y creación de proyectos institucionales) 70	LIDERAZGO (Liderazgo) 75	DESARROLLO DE RELACIONES (Relaciones interpersonales) 95
Coordinadora Salud Ocupacional	L.M	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (Trabajo en equipo) 60	ANÁLISIS SISTEMÁTICO (Comprender e informar) 70	HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (Comunicarse, persuadir y convencer) 35
Directora Comercial	E.L.R	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (Trabajo en equipo) 70	ANÁLISIS SISTEMÁTICO (Comprender e informar) 70	HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (Comunicarse, persuadir y convencer) 60
Directora Administrativa y Financiera	N.B.G	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (Trabajo en equipo) 60	IDENTIFICACIÓN DIRECTIVA (Trabajar con exactitud y precisión) 60	TOMA DE DECISIONES (Toma de decisiones) 70

Tabla No. 11

Competencias Específicas: Cargos Operativos

CARGO	EMPLEADO	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	COMPETENCIA 3
Recepcionista	D.P	TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar en equipo) 95	ANÁLISIS DE PROBLEMAS (Comprender e informar) 70	COMUNICACIÓN ABIERTA (Comunicarse, persuadir y convencer) 60
Asistente de Gerencia	L.M.P	ATENCIÓN AL DETALLE (Trabajar con exactitud) 95	TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar en equipo) 70	ANÁLISIS DE PROBLEMAS (Comprender e informar/toma de decisiones) 70
	L.F	ATENCIÓN AL DETALLE 60	TRABAJO EN EQUIPO 70	ANÁLISIS DE PROBLEMAS 70
Auxiliar Contable Auxiliar Facturación	J.Z.A.B.	TRABAJO EN EQUIPO (Trabajo en equipo) 70	MANEJO DE LA COMPLEJIDAD (Trabajar con exactitud y precisión) 55	
Auxiliar de Nómina	M.G.H	TRABAJO EN EQUIPO (Trabajo en equipo) 60	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO (Toma de decisiones) 95	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN (Comunicarse, persuadir y convencer) 40
	J.L.P.R.	TRABAJO EN EQUIPO 45	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO 55	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN 55
Auxiliar de Tesorería Auxiliar Contable	S.D.B	TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar en equipo)	MANEJO DE LA COMPLEJIDAD (Trabajar con exactitud y precisión)	ANÁLISIS DE PROBLEMAS (Comprender e informar/toma de

		95	75	decisiones) 55
Auxiliar de Contratación	A.G.H.	MANEJO DE LA COMPLEJIDAD (Trabajar con exactitud y precisión) 55	TRABAJO EN EQUIPO (Trabajar en equipo) 70	ANÁLISIS DE PROBLEMAS (Comprender e informar/toma de decisiones) 70
	L.N.D	MANEJO DE LA COMPLEJIDAD 55	TRABAJO EN EQUIPO 70	ANÁLISIS DE PROBLEMAS 45
Supervisor Logístico	O.G	MANEJO DE LA COMPLEJIDAD (Trabajar con exactitud y precisión) 45	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL (Interrelaciones personales) 20	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO (Toma de decisiones) 95
Supervisor Operativo	M.X.R	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL (Interrelaciones personales) 60	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO (Toma de decisiones) 70	

Tabla No. 12

En estas dos tablas se encuentran los resultados obtenidos de la ejecución de la prueba de competencias específicas de cada uno de los cargos de la Organización, ya que estas son evidentemente las características propias del empleado para ser competente en su puesto asignado, es así que nos permitió determinar el nivel de desempeño esperado en su cargo, centrándonos principalmente en lo que trabajador logra en cuanto a sus resultados esperados y la puntuación de la prueba.

Por consiguiente al realizar la evaluación de estos dos resultados, tanto de las competencias generales que debe tener un empleado al entrar a una organización como las requeridas por cada cargo, se procedió a la segunda etapa de sistematización en el software Xcomp360, lo cual pedía información propia de dicho perfil, como se observo la tabla No. 5.

Luego de llenar los datos pedidos para cada cargo de la organización, se procedió a registrar en el sistema las competencias específicas y generales de los empleados, como así mismo la definición de estas, nivel requerido dado por porcentaje, la descripción de la competencia y el comportamiento esperado de la misma, tal como se muestra en la próxima tabla:

TRABAJO EN EQUIPO.		
Definición: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones de equipo.		
Nivel Requerido.	Descripción	Comportamientos.
Nulo 0% Competencia no desarrollada.	Capacidad para pertenecer a un grupo de trabajo con mentalidad dependiente de los demás, sin generar ningún valor agregado por su participación.	<ul style="list-style-type: none"> > Trabaja aislado de su equipo de trabajo. > Entrega información, cuando se la piden. > No valora el intercambio de ideas. > Cumple con su parte del trabajo. > Obstaculiza el trabajo de los demás con su actitud.
Bajo 25% Insuficiente para el desempeño exitoso.	Capacidad para Cooperar con el equipo y mostrar disponibilidad para ayudar a otros miembros pasivamente.	<ul style="list-style-type: none"> > Coopera con las actividades comunes. > Participa pasivamente en las actividades de su grupo. > Apoya las decisiones de su equipo. > Realiza la parte del trabajo que le corresponde. > Comparte información cuando se la piden.
Medio 50% Posee la competencia, pero requiere un mayor grado de desarrollo.	Capacidad para mantener una actitud abierta para aprender de los otros y solicitar opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> > Solicita opinión de los otros miembros del equipo. > Valora las ideas y experiencias de los demás. > Mantiene actitud abierta para aprender de otros. > Promueve la colaboración entre los miembros.
Alto 75% Posee la competencia necesaria para el cargo.	Capacidad para Animar y motivar a los demás. Saber reconocer en el seno del grupo al mérito de otros miembros, resaltando sus valores positivos, la colaboración prestada, haciéndoles sentirse importantes dentro del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> > Anima y motiva a los demás. > Desarrolla el espíritu del equipo. > Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso. > Resuelve los conflictos de su equipo.
Excelente. 100% Competencia totalmente desarrollada, que genera valor agregado para el cargo.	Capacidad para actuar de forma activa para desarrollar el espíritu de equipo y la cooperación entre sus miembros y los de toda la empresa, apuntando a la consecución de los resultados comunes. Defender la buena imagen y reputación del grupo ante terceros.	<ul style="list-style-type: none"> > Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. > Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área al que pertenezca. > Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía. > Prioriza los objetivos organizacional y los antepone hacia los propios. > Desarrolla estrategias que promuevan la participación de todos los miembros de su equipo, con el fin de que todos ganen.

Tabla No. 13

En dicha tabla se puede observar que cada competencia registrada nos pedía datos específicos, que tuvieron que ser sistematizados minuciosamente, ya que algún dato que faltara no iba a arrojar un informe total y válido en cuanto al desempeño de los empleados de la organización respecto a sus competencias, para esto se utilizó el diccionario de competencias de la empresa, puesto que desde ahí fueron asignadas para cada cargo los comportamientos de las mismas.

El registro ya en el software fue evidenciado de la siguiente manera así:

Tipo	Competencia	Nivel
Corporativa	(1). TRABAJO EN EQUIPO	4
Corporativa	(1). SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	3
Corporativa	(1). VOCACIÓN DE SERVICIO	4
Corporativa	(1). TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN	4
Corporativa	(1). DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE	4
Específica	(2). COMUNICACIÓN ABIERTA	4
Específica	(2). ANÁLISIS DE PROBLEMAS	3
*		

Imprimir Competencias del cargo

Listado de cargos

Tabla No. 14

Competencias Fundación
GESTION HUMANA COLOMBIA

Tipo: Corporativa

Nombre: TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN

Definición: Capacidad para actuar con profesionalismo y asertividad en situaciones de alta exigencia en materia de resultados.

Nivel 1 **Nivel 2** **Nivel 3** **Nivel 4**

No.	Comportamiento
4	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controlada
* 0	

Imprimir actual Diccionario
⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ⏶ ⏷ ⏸

Tabla No. 15

Requisito No. 3

EMPLEADOS

Este requisito fue de vital importancia durante el proceso de análisis ya que al tener toda la información general de la empresa, de los cargos, de las competencias, se tuvo que ubicar a cada uno de los empleados de la organización, puesto que ellos son los que hicieron posible que dicho análisis de desempeño se evaluara a partir de los resultados obtenidos de sus funciones y actividades de cada cargo. En esta parte la información era de tipo básica, para así poder administrar los módulos de desarrollo nombrados anteriormente y de desempeño que son los que más adelante se realizaran de manera más minuciosa.

Los datos requeridos en esta etapa fueron los que a continuación se mostraran del software:

Empleados

Cedula:

Nombres:

Apellidos:

Cargo Actual:

Tipo Contrato: **Salario:**

Educación:

Experiencia:

	Fecha Ingreso	Fecha Retiro	Cargo	Salario	Tipo Contrato	Observaciones
▶	23/06/2009		RECEPCIONISTA	\$ 496.900,00	Indefinido	NINGUNA
*				\$ 0,00		

✖
Imprimir Todos
Imprimir Actual
◀
▶
⏪
⏩
⏴
⏵

Tabla No. 16

Es así que una vez identificadas las competencias laborales, sus niveles, comportamientos y datos de los empleados, se procedió a realizar un estudio de referenciación basado en esta información, tomado directamente de su jefe inmediato en cuanto a la evaluación de desempeño general de cada trabajador. Cabe resaltar que cada uno de los datos allí registrados se tomó desde las hojas de vidas de los trabajadores.

Fase III

Requisito No. 2

CAPACITACIÓN

Un mundo cambiante y cada vez con mayores características de globalidad exige que las personas posean habilidades muy diversas que les permitan enfrentar los retos que generan la crisis. Esto implica que además de los cumplimientos de sus labores, los empleados de planta de Apoyo Humano, reciben de parte del Departamento de Recursos Humanos capacitación en diferentes áreas del desarrollo humano y más cuando existe un nuevo proyecto y un software novedoso para la empresa, donde mide no solo el desempeño de los trabajadores desde sus jefes directos sino tiene en cuenta lo que los empleados piensan de acuerdo a sus competencias respecto a su cargo ejercido.

Es por esto que dichas capacitaciones permitieron el desarrollo de procesos de crecimiento personal y laboral, que a su vez contribuyeron a que el empleado resaltara características propias de su rol y productividad en la empresa.

Por tal motivo el principal objetivo de capacitación fue que cada uno de los empleados pertenecientes a la Organización Apoyo Humano, conociera el proyecto a desarrollar, sus fases, el software y la debida implementación del mismo.

De igual modo al explicar la responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuyo a diferentes

dependencias de la organización, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos así:

El 24 de junio se paso una circular a todos los miembros de la Organización, con el fin de informarles que el día 27 de junio se iba a llevar a cabo en la sala de reuniones de la empresa una capacitación para informarles sobre el proyecto a ejecutar “Análisis del Desempeño en los trabajadores de Apoyo Humano S.A.”, como así mismo explicar cuáles iban a ser sus fases a desarrollar, la metodología a implementar y todos los elementos propios de dicho proyecto. Ver anexo No. 9.

Así mismo es válido resaltar el plan de capacitación implementado dentro de la organización, como apoyo desde el Departamento de Selección y Capacitación, ver Anexo No. 1, y el plan de mejoramiento inmediato producto de los resultados del Análisis del Desempeño (Anexo No.2) dentro de la empresa, como estrategia de impacto, ya que dicho plan de capacitación debe estar instaurado anualmente por certificación de calidad, y como producto de las evaluaciones se definieron los temas a tratar, así mismo la descripción de las mismas y el tiempo de duración de cada una de las actividades.

Fase IV

Requisito No. 3

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Para dar inicio a esta cuarta fase del procedimiento general del proyecto, se tuvo en cuenta la evaluación como ese sistema de apreciación del desempeño del empleado de la organización y de su rendimiento en el cargo como tal. Así mismo cabe mencionar que esta evaluación se elaboro a partir de una cantidad razonable de información como se evidencio en las anteriores fases elaboradas en el software respecto a la funciones de los trabajadores y las competencias requeridas por el cargo en particular. Es así que básicamente se pretendió detectar cada problema de supervisión del personal, integración del empleado con la empresa o el cargo que ocupa, arrojándonos los planes de mejoramiento que se deben realizar producto de dichas evaluaciones.

De lo anterior se sigue con la documentación necesaria de instalación en el software para su debida evaluación por empleados en la organización.

En la gráfica siguiente se muestra el software en el modulo de desempeño, el cual nos pide otros requerimientos necesarios para obtener óptimos resultados a la hora del análisis de las competencias de los empleados con cada uno de sus cargos:



Tabla No. 17

El próximo paso a seguir en el modulo de desempeño fue escoger la información pertinente del tipo de evaluación determinada para cada uno de los empleados, ya sea concertada, autoevaluación, evaluación del jefe inmediato, evaluación del jefe del jefe, cliente interno, cliente externo, proveedor u otros.

Es por esta razón que fue necesario evidenciar cual evaluación es más pertinente según las políticas de calidad de la Organización Apoyo Humano, por tanto según el manual de procedimientos, se eligió la evaluación de 180°, puesto que esta nos permitió que el trabajador fuera evaluado por su jefe inmediato y realizara una autoevaluación de acuerdo a su desempeño y el cumplimiento de sus funciones según su perspectiva de rendimiento.

A continuación se puede observar en el recuadro del Xcomp360 la manera que se sistematizó la información requerida en esta fase del proyecto, que es finalmente la que nos va arrojar todos los resultados cualitativos y cuantitativos del desempeño de cada una de las personas que fueron evaluadas, derivando consecuentemente el plan de mejoramiento organizacional inmediato a implementar en los procedimientos de capacitación propios de la organización:

Tabla No. 18

Seguido a definir el tipo de evaluación, se prosiguió a seleccionar cada una de las competencias y los comportamientos de cada empleado requeridas por cada cargo, así:

Evaluación de desempeño DIANA MARCELA PINZÓN. (Jefe por desempeño) Nueva

Evaluación: 00001 Cargo: RECEPCIONISTA
Código: 001 Área: GERENCIA

Empleado: 1098649339 DIANA MARCELA PINZÓN
Fecha de evaluación: 28/08/2009 Evaluador: Nancy Beltran

Seleccione competencia a evaluar: DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE
Capacidad del sujeto para aprender de personal como laboral.

Competencias disponibles:
DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL
TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN
TRABAJO EN EQUIPO
VOCACIÓN DE SERVICIO
ANÁLISIS DE PROBLEMAS
COMUNICACIÓN ABIERTA

Evaluación Brecha de competencia

Comportamientos	Frecuencia
	N A S
Es la competencia que posee el empleado, referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del	N A S

Puntaje obtenido: 100

Actual Todas Resumen Comparativo Formato

Tabla No. 19

En esta gráfica tomada del software Xcomp360, podemos observar que anterior a este paso se escogió el tipo de evaluación Jefe por Desempeño, que en el caso del cargo de Recepción, sería la Directora Comercial, y unas de las competencias elegidas a evaluar en primera instancia fue Disposición hacia el Aprendizaje, de allí se derivó consecuentemente los comportamientos de dicha competencia, y se evaluó la frecuencia cualitativamente, para así obtener el valor final cuantitativo en el informe de evaluación de desempeño por el jefe de área, así:

Se procedió a realizar seguidamente la autoevaluación y evaluación concertada en las pruebas de 180° y 360° de cada uno de los empleados de la organización, para esto se siguió el mismo proceso utilizado anteriormente, así.

Tabla No. 20

En dicha gráfica la persona encargada de la Recepción Diana Pinzón, se autoevaluó una a una sus competencias requeridas, tanto a nivel operativo como a nivel específico de su cargo desempeñado, esto con el fin de generar un comparativo general de acuerdo a cada una de las evaluaciones realizadas, para así arrojar el

informe final del Análisis del Desempeño de los trabajadores, como puede observarse en el siguiente formato:

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
A SEC S.A.

Nombre Persona Evaluada: DIANA MARCELA PINZÓN Área: GERENCIO
 Nombre del Evaluador: DIANA PINZÓN Fecha: 07/09/2008
 Cargo: RECEPCIONISTA Tipo de Evaluación: Autoevaluación

DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE
 Capacidad del sujeto para aprender de la experiencia y obtener de ella un aprendizaje que le permita ser productivo tanto en su vida personal como laboral.

Comportamiento	NR	Frecuencia
	N	A
Si la competencia que posee el empleado, refiere al aprendizaje continuo de procesos que permitan implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.	4	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Promedio para esta competencia:	100	

TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN
 Capacidad para actuar con profesionalismo y asertividad en situaciones de alta exigencia en materia de resultados.

Comportamiento	NR	Frecuencia
	N	A
Si cumple los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.	4	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
Promedio para esta competencia:	80	

VOCACIÓN DE SERVICIO
 Brinda las expectativas de los beneficiarios de la gestión, demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idoneas para satisfacer sus necesidades.

Comportamiento	NR	Frecuencia
	N	A
Si hace los mejores ajustes en marcha, haciendo uso de los recursos humanos, tecnológicos y económicos de la organización, con el fin de comprender y satisfacer sus necesidades.	4	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
Promedio para esta competencia:	80	

SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL
 Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

Comportamiento	NR	Frecuencia
	N	A
Siempre ha flexibilizado los medios y prioridades, asegurando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.	3	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Promedio para esta competencia:	100	

TRABAJO EN EQUIPO
 Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como equipo o hacerlo individual o conjuntamente.

Comportamiento	NR	Frecuencia
	N	A
		<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Promedio para esta competencia:	100	

Una, 07 de septiembre de 2008 Página 1 de 2

Fundación Gestión Humana Colombia (c) 2008. Todos los derechos reservados.

Tabla No. 21-A

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
A SEC S.A.

Desempeño y mantiene relaciones productivas y respaldadas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida. 4

Promedio para esta competencia: 100

ANÁLISIS DE PROBLEMAS
Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación, problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

Componente	Nº	Frecuencia
Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.	1	0

Promedio para esta competencia: 50

COMUNICACIÓN ABIERTA
Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar y proporcionar información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar a dicho equipo en el proceso de comunicación.

Componente	Nº	Frecuencia
Utiliza de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación tanto de la organización y los clientes.	4	0

Promedio para esta competencia: 50

Promedio para esta evaluación: 71,4

Promedio general: 71,4

UMA, 07 de agosto de 2009 Página 2 de 2

Fundación Gestión Humana Colombia (c) 2008. Todos los derechos reservados.

Tabla No. 21 - B

Por tanto al haber realizado conjuntamente los tres tipos de evaluaciones ejecutadas por los trabajadores (Autoevaluación, Jefe por Desempeño y Prueba 180°), el software nos arroja el porcentaje final, de esta forma:

**INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
A SEC S.A**

Nombre Persona Evaluada: DIANA MARCELA PINZON Area: GERENCIA
 Cargo: RECEPCIONISTA

ESTADO DE EVALUACION	FECHA	PUNTAJE
Concedida	07/09/2009	84,3
Jefe por desempeño	07/09/2009	85,7
Autoevaluación	07/09/2009	82,9

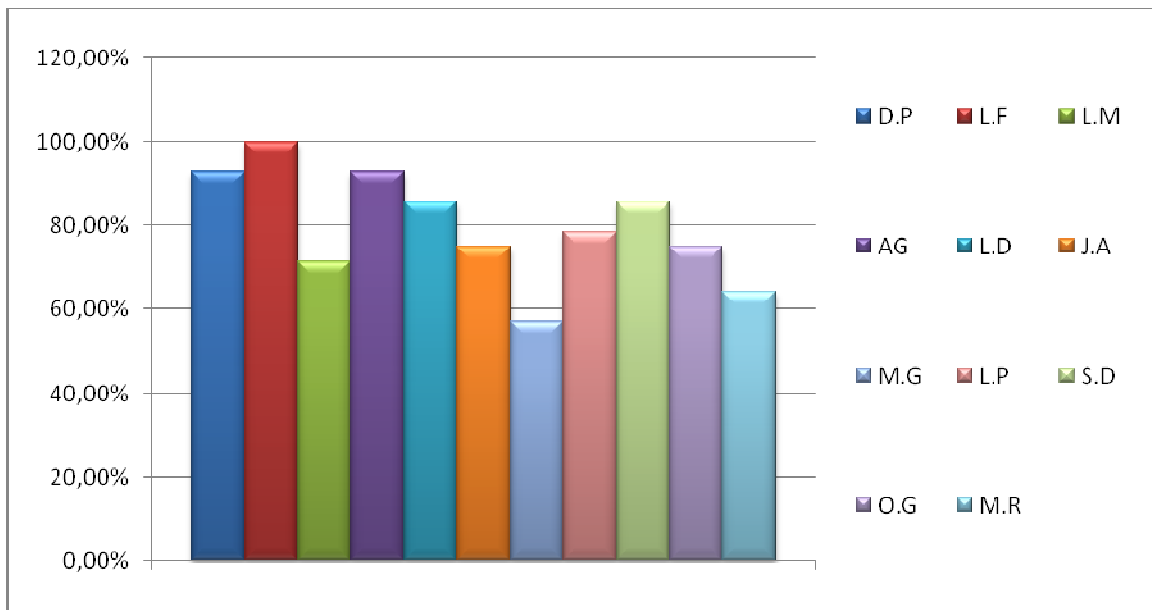
Lunes, 07 de septiembre de 2009 Página 1 de 1

Fundación Gestión Humana Colombia (c) 2008. Todos los derechos reservados.

Tabla No. 22

Resultados del Análisis del Desempeño de los empleados pertenecientes a la Organización Apoyo Humano S.A.

Análisis del Desempeño Cargos Operativos: Autoevaluación de cada empleado



Gráfica No. 1

Para estas Autoevaluaciones del Análisis del Desempeño de cada uno de los trabajadores operativos de la organización Apoyo Humano S.A., se implemento el software Xcomp360 tal y como se vio a lo largo de este informe, el cual midió las competencias e indicadores requeridos por cada puesto laboral como lo fue “Recepcionista”, “Asistente de Gerencia (2)”, “Auxiliar de Contratación (2)”, “Auxiliar de Facturación”, “Auxiliar de Nómina (2)”, “Auxiliar de Tesorería”, “Supervisor Operativo” y “Supervisora Logística”, con el objetivo de profundizar en ellos y hacer

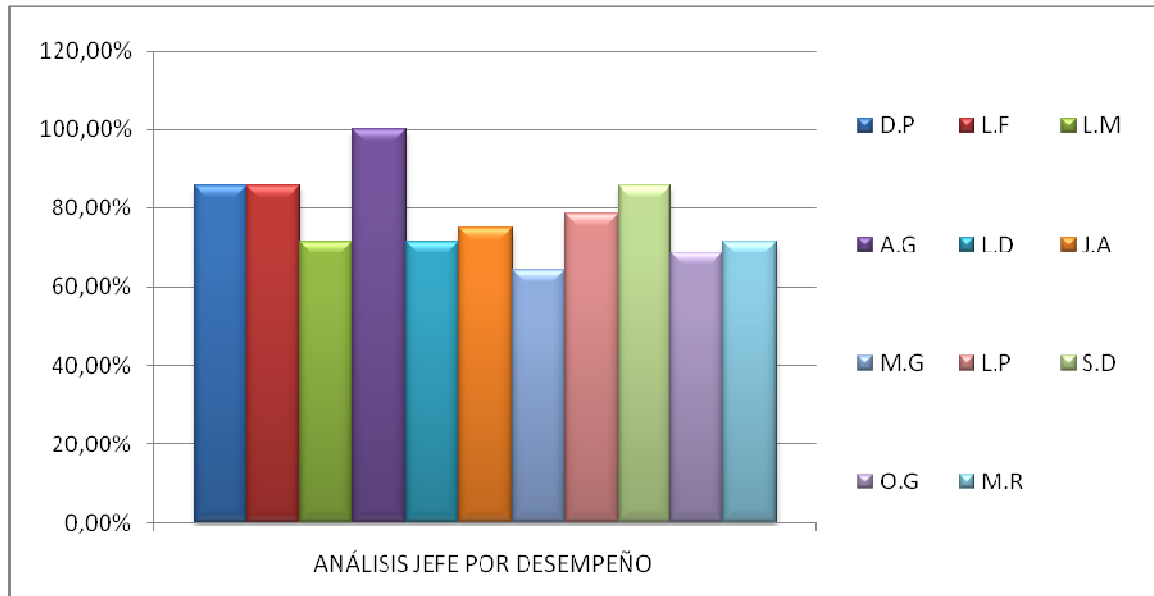
que estos trataran de realizar un Análisis de sus propias características laborales, donde el mínimo requerido era del 50% y un máximo del 100%.

Es así que los empleados de cargos operativos que obtuvieron un porcentaje alto por encima de la media fue L.F encargada de la Asistencia de Gerencia, la cual logro el 100% de su Autoevaluación, seguidamente de D.P encargada de la Recepción y A.G quien se desempeña como Auxiliar de Contratación, logrando estas el 92.90% de su Evaluación respecto a los diferentes requisitos de su puesto de trabajo, por último las dos empleadas que se calificaron en un porcentaje alto fueron S.D y L.D, encargadas de la Tesorería y de Contratación respectivamente, estas con una puntuación del 85.70%, deduciendo así que estas trabajadoras de Apoyo Humano S.A., desarrollan su trabajo de acuerdo a las instrucciones recibidas, cumpliendo así con las políticas de la Organización, ya que estas consideran que poseen las capacidades suficientes para actuar con profesionalismo y asertivamente en cada una de las funciones propias que deben cumplir, tanto en su puesto de trabajo como en su organización, poniendo a disposición de esta diversas habilidades para la consecución efectiva de los objetivos que día a día deben lograr, para un total de 5 empleados sobre 11 que consideraron que su desempeño dentro de la empresa es totalmente satisfactorio, destacándose respecto a sus pares la calidad, la exactitud, el esmero y el orden en el desarrollo de su desempeño desde su propia perspectiva.

Por otra parte están los empleados operativos que obtuvieron porcentajes sobre la media, tales como L.P, Auxiliar de Nómina, quien obtuvo un 78.60%, seguido a este, se encuentran J.A y O.G, con un 75% quienes laboran como Auxiliar de Facturación y Supervisor Logístico respectivamente, así mismo esta L.M quien cumple labores

como Asistente de Gerencia con un 71.40%, luego esta M.R encargada de la Supervisión Operativa, quien obtuvo el 64.30, y finalmente esta M.G, la cual cumple con la labor de Auxiliar de Nómina, quien obtuvo un porcentaje del 57.10%. Es así que en estos empleados se dedujo, que tienen la intención de colaborar y cooperar con lo que la empresa requiere, pero consideran que no dan el 100% que es el ideal, ya que pueden razonar que en algunas situaciones no establecen eficazmente un orden apropiado para el logro de las metas propuestas, tanto a nivel organizacional como específico de cada cargo, y que por tanto necesitan fortalecer un poco más su creatividad para proponer soluciones o alternativas eficaces encaminadas al mejoramiento continuo de los diversos procesos funcionales propios de la empresa.

Análisis del Desempeño Cargos Operativos: Jefe por Desempeño de cada Empleado



Gráfica No. 2

Para la recolección de información del Análisis de Jefe por Desempeño de los trabajadores de Apoyo Humano S.A., se utilizó el mismo software visto durante el procedimiento de este informe, teniendo en cuenta tanto el manual de funciones como las competencias específicas y operativas de determinado cargo, ya que este nos muestra una serie de indicadores que evalúa el desempeño del empleado, tomándolo como un todo.

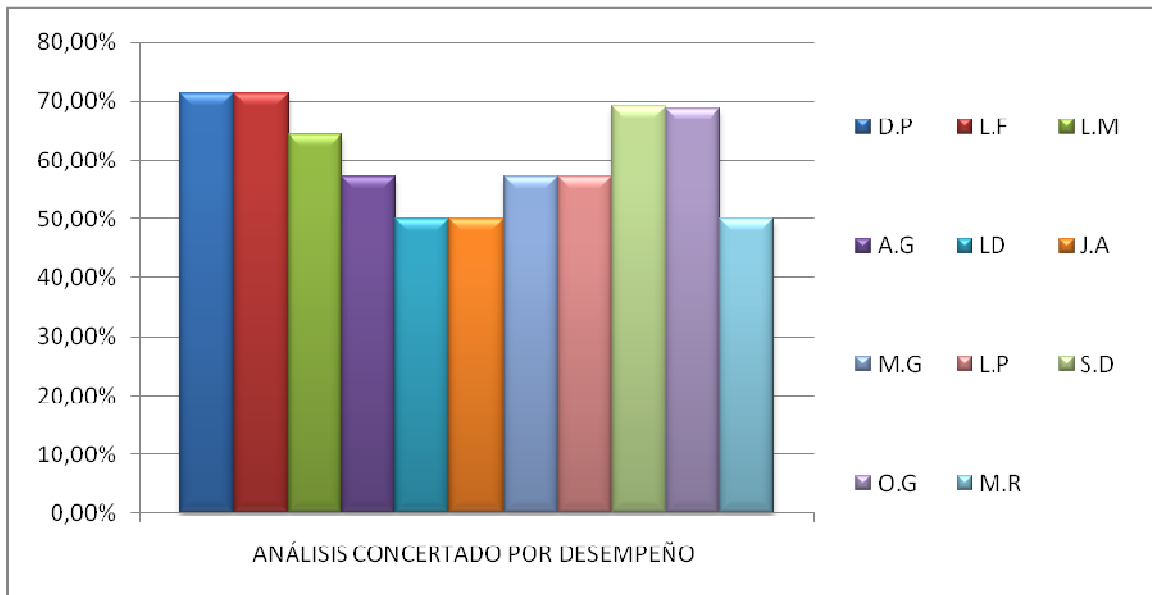
Es así por tanto que se evaluaron 11 empleados de los cargos operativos de la empresa, cuyos resultados de 4 de estas, fueron ponderaciones altas por encima del promedio, sobresaliendo los indicadores en primera instancia de A.G (Auxiliar de Contratación), quien obtuvo un 100% de su calificación, seguidamente esta L.F

(Asistente de Gerencia), D.P (Recepcionista) y S.D (Auxiliar de Tesorería), quienes obtuvieron una puntuación del 85.70%, resultado de la evaluación realizada por sus jefes inmediatos; es así que se deduce que estos consideran que cada una de ellas responden a sus labores cumpliendo con la gran mayoría de requisitos estipulados para el cargo que desempeñan de una manera asertiva, por tanto a partir de estas evaluaciones se infiere, que estas empleadas son altamente responsables en su área de trabajo específica, y por tanto poseen la suficiente capacidad para comprender la esencia de los aspectos más complejos que se les puedan presentar, para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio, como el de los clientes y de sus jefes directos.

Del mismo modo se encuentran los empleados que obtuvieron un porcentaje por encima del promedio, como lo son L.P (Auxiliar de Nómina) con un 78.60%, J.A (Auxiliar de Facturación) con un 75%, seguido a estos con un porcentaje del 71.40 se encuentran L.M (Asistente de Gerencia), L.D (Auxiliar de Contratación) y M.R (Supervisora Operativa), luego está O.G (Supervisor Logístico) con un 68.80%, y para finalizar M.G quien se desempeña como Auxiliar de Nómina con un 64.30%; es importante aclarar una vez más que estos resultados son obtenidos de cada evaluación realizada por los jefes directos, por lo cual se infiere que estos últimos consideran que sus empleados según el proceso de evaluación han demostrado en su vida laboral comportamiento propios inherentes a las competencias evaluadas respecto al cargo realizado. Por esta razón el medio en el que se han desenvuelto y las exigencias diarias de su vida, les han exigido emitir y reaccionar adecuadamente frente a las necesidades de su entorno, para lo cual ha logrado y son capaces

de poner a prueba sus capacidades laborales y/o personales. El margen obtenido permite establecer que los empleados de la Organización cuentan con un nivel aceptable de su desempeño, sin embargo; dentro de un contexto global vrs. Cargo, pueden auto-desarrollar ciertos comportamientos que le permitan fortalecer su perfil.

Análisis del Desempeño Cargos Operativos: Evaluación Concertada



Gráfica No. 3

La evaluación concertada se realizó con el fin de redefinir las competencias específicas y operativas de cada uno de los cargos de la Organización, con el principal propósito de obtener una información que permitió obtener un margen de predicción del nivel de competencias laborales de los empleados, teniendo en cuenta las 23 habilidades esenciales para un óptimo desempeño laboral.

Por consiguiente los porcentajes obtenidos de los cargos operativos en dicha evaluación estuvieron en un rango promedio un poco más por encima de la media, entre las cuales D.P (Recepcionista) y L.F (Asistente de Gerencia) alcanzaron el promedio más alto en esta prueba con un 71,40%, lo cual demuestra que estas dos empleadas cumplen con todos los requisitos desde el punto de vista evaluativo, ya que siempre en las tres pruebas sus porcentajes siempre estuvieron por arriba de

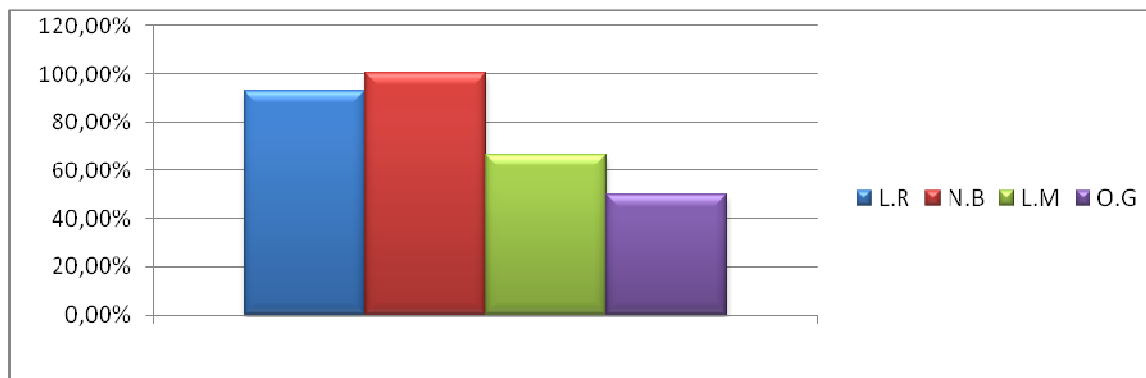
sus pares; seguidamente esta S.D (Auxiliar de Tesorería) con un porcentaje del 69.30, O.G (Supervisor Logístico) con un 68.80% y L.M (Asistente de Gerencia) con un 64.30%, luego se encuentran los empleados A.G (Auxiliar de Contratación), M.G y L.P (Auxiliares de Nómina) con un porcentaje total del 57.10%, y finalmente con una puntuación del mínimo requerido para la evaluación del desempeño respecto a esta prueba, se encuentran L.D (Auxiliar de Contratación), J.A (Auxiliar de Facturación) y M.R (Supervisora Operativa) con un total del 50%.

A partir de estos resultados se puede inferir que los empleados que obtuvieron puntuaciones más altas desde 64.30% hasta 71.40% respecto a sus compañeros, cuentan con capacidades suficientes para enfrentar escenarios y retos tanto personales como laborales exitosos. Resultados que muestran a unas trabajadoras capaces de resolver situaciones de alta exigencia y complejidad, por lo cual en estas se pueden evidenciar rasgos conductuales tanto proactivos como reactivos ejercidos de manera positiva frente al entorno en los que se ha desenvuelto y frente a los que son capaces de desempeñarse.

Por otra parte se encuentran los empleados que obtuvieron puntuaciones un poco por encima de la media entre el 50% y el 57.10%, de los cuales se puede inferir que según los procesos evaluativos de estas personas han tenido la oportunidad de demostrar en su vida laboral comportamientos propios respecto a las competencias y funciones evaluadas, quizás porque en el medio en que se han desenvuelto y las exigencias diarias de su vida, les han permitido establecer a estos un nivel aceptable, y es por esta razón que se debe tener en cuenta en esta prueba el mapa de

fortalezas y aspectos a mejorar, para así contrastarlo con las competencias críticas del cargo, para el plan de mejoramiento inmediato.

Análisis del Desempeño Cargos Administrativos: Autoevaluación de cada empleado



Gráfica No. 4

Para estas Autoevaluaciones del Análisis del Desempeño de cada uno de los trabajadores Administrativos de la organización Apoyo Humano S.A., se implementó el mismo software utilizado para los cargos operativos “Xcomp360”, el cual midió las competencias e indicadores requeridos por cada puesto laboral como lo fue “Dirección Administrativa y Financiera”, “Dirección Comercial”, “Coordinadora de Salud Ocupacional” y “Dirección de Selección y Capacitación”, con el objetivo de realizar un Análisis de sus propias características laborales, donde el mínimo requerido era del 50% y un máximo del 100%.

Es así que los cargos Administrativos que obtuvieron un porcentaje alto por encima de la media fueron N.B, quien cumple sus funciones como Directora Administrativa y Financiera con un 100% y E.R encargada de la Dirección Comercial de la Organización con un 91.7%. A partir de estos resultados de las Autoevaluaciones se puede inferir que estos dos cargos Administrativos miden su desempeño de acuerdo a su habilidad para cumplir con los procesos que tienen bajo

su responsabilidad, puesto que consideran que plantean con sus "subalternos" soluciones efectivas a través de respuestas estratégicas que han garantizado el ideal de desempeño de los cargos operativos, teniendo la capacidad para asignar responsabilidades, liderazgo y autoridad a los miembros adecuados del equipo de trabajo, por la cual desde su perspectiva consideran que cumplen con las capacidades suficientes para actuar con profesionalismo y asertividad su rol desempeñado.

Por otra parte esta L.M con un 66.7% quien es la Coordinadora Especialista en Salud Ocupacional y por último sobre el mínimo nivel requerido con un 50% está el Director de Selección y Capacitación O.G. De estos resultados se puede deducir que sus valoraciones respecto a los indicadores medidos de acuerdo a sus perfiles son más objetivos ante los demás empleados de la organización, quizás porque los dos tienen como profesión ser psicólogos y miden su rendimiento de acuerdo a sus competencias establecidas y sus funciones específicas, al igual que sus capacidades investigativas y relaciones entre problemas o asuntos, propiciando la búsqueda de aportes de hechos y datos, usando la lógica rigurosa y criterios fundamentados en los análisis para la toma de decisiones, respecto a algún procedimiento propios de la organización y de su rol específico, así mismo se infiere que estos dos cargos no tienen como tal personal a su cargo, sino por lo contrario tienen un puesto a nivel jerárquico más de tipo directivo, en cuanto a procesos.

Análisis del Desempeño Cargos Administrativos: Jefe por Desempeño de cada Empleado



Gráfica No. 5

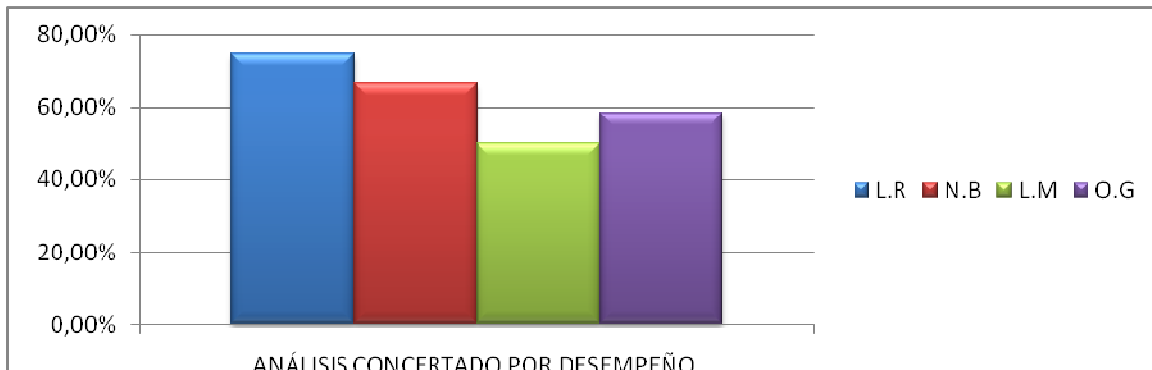
Para la recolección de información del Análisis de Jefe por Desempeño de los trabajadores de Apoyo Humano S.A., se utilizó el mismo software visto durante el procedimiento de este informe, teniendo en cuenta tanto el manual de funciones como las competencias específicas y operativas de determinado cargo, ya que este nos muestra una serie de indicadores que evalúa el desempeño del empleado, tomándolo como un todo.

Es así que se evaluaron 4 empleados de los cargos Administrativos de la empresa, cuyos resultados de 1 de estos, fueron ponderaciones altas por encima del promedio, sobresaliendo los indicadores de N.B (Directora Administrativa y Financiera), quien obtuvo un 91.7% de su calificación total en este requisito, induciendo que este resultado es debido a la gran responsabilidad que ella ha tenido en cuanto a sus propios procesos de su rol, ya que no solo tiene a su cargo la parte contable de la empresa, sino es la encargada del personal de planta y de los empleados en misión de la Organización, la cual debe hacer un seguimiento

minucioso al desempeño de todos estos trabajadores, para tener el desarrollo normal de las actividades que deben cumplir de acuerdo a las políticas de calidad.

Seguida a esta Directiva se encuentran los siguientes tres cargos administrativos, los cuales obtuvieron un porcentaje por encima del promedio, tales como L.R (Directora Comercial) y L.M (Coordinadora Especialista en Salud Ocupacional) con un 75% y O.G (Director de Selección y Capacitación) con un 66.7%, ya que el jefe directo considera que cumplen con la gran mayoría de requisitos, pero existen algunos que deben ser mejorados en pro de los objetivos de la Organización.

Análisis del Desempeño Cargos Administrativos: Evaluación Concertada



Gráfica No. 6

La evaluación concertada se realizó con el fin de redefinir las competencias específicas y operativas de cada uno de los cargos de la Organización, con el principal propósito de obtener una información que permitió obtener un margen de predicción del nivel de competencias laborales de los empleados, teniendo en cuenta las 23 habilidades esenciales para un óptimo desempeño laboral.

Por consiguiente los porcentajes obtenidos de los cargos administrativos en dicha evaluación que estuvieron en un rango por encima de la media fue L.R (Directora Comercial) con un 75% respecto a sus compañeros y N.B (Directora Administrativa y Financiera) con un 66.7%, las cuales alcanzaron el promedio más alto en esta prueba, así como en las anteriores pruebas realizadas, lo cual corrobora que estas dos empleadas de Apoyo Humano S.A., cumplen con un óptimo rendimiento en la mayoría de los requisitos para lo cual fueron contratadas, teniendo la capacidad permanente para identificar una situación y plantear acciones de forma sistemática y metódica, normalmente seguido por procedimientos ordenados que las conlleve a la consecución clara de resultados, que a su vez implica una excelente capacidad de

atención al detalle y minuciosidad metódica en el manejo de información lo que le permite llegar a ser proactivas y no reactivas ante los problemas presentados del día a día. Seguidamente se encuentran O.G (Director de Selección y Capacitación) con un 58.3% y L.M (Coordinadora Especialista en Salud Ocupacional) con un 50%, los cuales obtuvieron porcentajes promedios respecto a sus pares, por tanto se infiere que estos deben anticipar escenarios y plantear posibles soluciones a través de respuestas estratégicas que garanticen el éxito, teniendo en cuenta las múltiples variables del entorno y sus ventajas o desventajas de las mismas.

Análisis Global del Desempeño: Cargos Operativos - Administrativos

INDICADORES	PORCENTAJE	
	CARGOS OPERATIVOS	CARGOS ADMINISTRATIVOS
AUTOEVALUACIÓN	80%	77%
JEFE POR DESEMPEÑO	78%	76.9%
CONCERTADA	60.59%	62.50%

Tabla No. 23

En los tres tipos de evaluaciones realizadas a los empleados operativos y administrativos de la Organización Apoyo Humano S.A., se pueden destacar los indicadores de Autoevaluación y Jefe por Desempeño, puesto que dichos resultados a nivel general estuvieron por encima del promedio con un 80% - 78% (operativos) y 77% - 76.9% (Administrativos) respectivamente, por tanto es necesario enfatizar que las Autoevaluaciones realizadas por cada trabajador ponderan en un primer lugar, ya que a partir de estas se infiere que posiblemente tienden a la subjetividad, evaluándose ellos mismos como cumplidores de todos los requisitos necesarios para desempeñarse en su cargo actual con el mínimo de errores y por tanto resaltando sus fortalezas interpersonales como totalmente satisfactorias; en un segundo lugar se encuentra la evaluación Jefe por Desempeño, la cual se caracterizo por parte de estos en cuanto a la identificación de los déficit que los empleados pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas desde los perfiles ocupacionales definidos, y en un último lugar está la Evaluación de tipo Concertada, con un porcentaje total del 60.59% (operativos) y 62.50% (administrativos), infiriéndose consecuentemente que los empleados tienen cierta predisposición al contestar pruebas de tipo Psicológico y

Psicotécnico, como así mismo manipular los resultados respecto a las preguntas que son realizadas en estos, por esta razón para tener un panorama general y de mayor confiabilidad se realizó dicho Análisis del Desempeño desde estos tres tipos evaluativos, para corroborar uno a uno el comportamientos de los empleados respecto a su lugar de trabajo, dándonos así una mayor confiabilidad y validez a la hora de realizar el plan de mejoramiento Organizacional.

En conclusión se puede analizar que los empleados de planta de Apoyo Humano S.A., se desempeñan en términos generales adecuadamente, ya que aceptan las normas, reglamentos y políticas de la empresa desarrollando así su trabajo acorde con las instrucciones y requerimientos recibidos, y es así que mediante esto, cumplen con los deberes laborales con exactitud, orden, esmero, manteniendo así el alcance de los objetivos, lo cual no quiere decir que es importante profundizar en algunos elementos propios que necesitan un mejoramiento relevante para mantener un óptimo clima dentro de la organización, como se puede ver en el Anexo No. 2: Plan de Mejoramiento y de Capacitación año 2010 de la Organización.

Discusión

En la era postmoderna el hombre retoma de nuevo la importancia en todas las esferas de la sociedad, en especial dentro de las organizaciones, posicionándose después de haber sido desplazado por la máquina y estableciéndose como el principal activo del cual dispone cualquier empresa.

Es por esto que muchos autores entre los que encontramos Ducker, P., (2002), retoman la importancia del capital intelectual dentro de la institución y de su desarrollo personal, exaltando que la empresa cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes, entre otros, que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles.

Es así que quienes dirigen las empresas deben ocuparse que las personas sean capaces de cumplir con las metas y objetivos de la organización, aportando las disposiciones necesarias para que lo hagan y conseguir la actitud para producir el rendimiento deseado.

Por tanto la psicología organizacional como ciencia aplicada que estudia el ser humano en relación con el contexto laboral, su desempeño, comportamiento y entre otras variables, permitió poner en práctica estrategias que contribuyeron a fortalecer estas funciones en el manejo del recurso humano, a través de las cinco fases que enmarcó dicho proyecto.

En cuanto a la fase de revisión de manuales, de perfiles de cargo y de funciones, genero expectativa del investigador respecto a los resultados que se iban a obtener,

puesto que era tener en cuenta a cada uno de los empleados como un todo, para así poder realizar un Análisis del Desempeño de mayor confiabilidad.

Siguiendo con este mismo orden de ideas, en la segunda fase se sistematizó toda la información producto de la revisión de la anterior fase y se crearon uno a uno los perfiles de cada empleado en el software a implementar, al igual que sus competencias respecto al cargo desempeñado que permitieron iniciar con el proceso de Análisis de Desempeño de una forma global, como lo fue el registrar los datos generales de los empleados tomados de las hojas de vida y del manual de procedimientos.

Es así que la tercera fase a desarrollar con los empleados fue las diferentes capacitaciones que permitieron clarificar el procedimiento a realizar en dicho proyecto, el cual reflejó la dinámica que se presenta ante una prueba, es decir ante un proceso evaluativo, generando expectativa tanto en el investigador como en la población por los resultados que se iban a obtener. Por tanto una variable de gran influencia dentro del proceso, fue el hecho que el instrumento era novedoso y dinámico, generando así la confianza en el momento de responder, reflejado en los resultados obtenidos, que siempre estuvieron por encima del mínimo requerido, y de esta manera se pudieron establecer las debilidades y fortalezas de la empresa en la cuarta fase a desarrollar como lo fue la Evaluación del Desempeño directamente desde el Software encontrando lo siguiente:

Teniendo en cuenta que se dividió en dos muestras la población, tanto en cargos operativos como administrativos, se encontró en estos que tienen cierta correlación

en algunos indicadores tanto corporativos como específicos por cargo, por lo tanto se hizo indispensable encaminar las estrategias de mejoramiento, para contribuir a un proceso de cambio que permita satisfacer las necesidades del recurso humano y por lo tanto mejorar la percepción de su desempeño en su ambiente de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

Por esto la importancia de enfocar estrategias de mejoramiento contempladas en la fase quinta, que permitan subsanar algunos aspectos por mejorar, ya que la nueva economía se basa en que la información, el conocimiento, el denominado capital humano e intelectual, y el capital del conocimiento se conviertan en las bases y protagonistas esenciales, en los cuales las organizaciones deben invertir sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades y de esta manera se logre beneficiar las dos partes, tanto de operarios como de administrativos.

Partiendo de estas implementaciones realizadas a lo largo del proyecto, se logró generar los primeros cimientos para un cambio de actitud, ya que este es un proceso que requirió del apoyo de todos los empleados de la empresa; es así que a través del Análisis del Desempeño, se pretendió lograr una nueva forma de interpretar el entorno, generando por consiguiente una disposición mental positiva sobre el mejoramiento del desempeño, partiendo de la importancia del mismo y de la forma en que cada empleado como unidad contribuye al bienestar del grupo, aplicando herramientas que mejoren no solo su desempeño sino su ambiente laboral y por lo tanto beneficiar diversos procesos propios de calidad de Apoyo Humano S.A., logrando así un ganar – ganar de las partes comprometidas dentro de la empresa.

Es importante de igual manera recalcar que el promover cambios de actitudes es un proceso difícil en cualquier campo, ya que se puede presentar contratiempos, por el temor al cambio, a lo nuevo y al riesgo, pero con el compromiso de todos los que conforman la Organización se genera resultados favorables en el mejoramiento de políticas, ambiente laboral, óptimo desempeño, satisfacción personal y corporativa.

Finalmente a partir de las fases desarrolladas se llega al Análisis de Resultados, en donde se observó que Apoyo Humano S.A., debe contar con el soporte de quienes hacen parte de la empresa, y no solo a través de este programa, sino iniciar el proceso de mejoramiento basado en el plan de capacitación inmediato, en las recomendaciones y propuestas de intervención a partir de los resultados obtenidos del software implementado, de la observación directa y de las entrevistas no formales.

Es por esto que es importante comprender, analizar y dirigir planes de mejoramiento continuo, ya que el recurso humano es el principal activo con el que cuenta la empresa y sus actitudes negativas como por ejemplo insatisfacción, ausentismo laboral, actos de agresión verbal y no verbal, entre otras sean prevenidas y se promociónen actitudes que benefician la consecución de objetivos organizacionales para un ideal de desempeño de los trabajadores de Apoyo Humano S.A.

Conclusiones

- El analizar el desempeño dentro de la organización como principal actividad de este proyecto, permitió realizar el diagnóstico en la empresa e identificar los factores débiles y las fortalezas que posee la misma, permitiéndonos así encaminar e implementar las diferentes estrategias, y por tanto ser coherentes con las políticas de calidad y mejoramiento continuo de la empresa, en búsqueda de satisfacer el entorno laboral de todos los empleados de Apoyo Humano S.A.
- El proceso de Análisis del Desempeño requirió de la colaboración de todo el personal tanto el área administrativa como operativa; convirtiéndose ellos en los actores principales de este análisis, colaborando y actuando limpiamente, respondiendo con independencia personal, mental y psíquica al novedoso software aplicado.
- Es importante resaltar que las directivas de Apoyo Humano S.A., deben asumir una actitud positiva, crítica y abierta ante los factores fuertes y débiles de la organización, para que estén comprometidos a analizar e iniciar procesos de mejora y fortalecimiento de los mismos.
- Las competencias corporativas fueron percibidas por el grupo de administrativos y operativos como bueno, expresando conocerlas, comprenderlas y aceptando los lineamientos estratégicos de la organización, en cuanto a visión, principios, valores, manual de funciones y perfiles de cargo, claves para orientar el desempeño laboral hacia la vivencia del mismo en el trabajo.

- En algunos empleados, tanto de los cargos operativos como administrativos, los lineamientos estratégicos respecto a sus competencias no fueron de altos porcentajes, reflejándose esto en el resultado de la evaluación de competencias inicialmente realizadas (180° y 360°), contribuyendo a este desconocimiento la ausencia de un manual de procedimientos de ciertos cargos, los cuales se deben crear y trabajar de manera más detallada y minuciosa más adelante.

Sugerencias y Recomendaciones

El estar certificada la organización bajo la norma de calidad es requisito de selección para diferenciarse dentro del mercado como una empresa competitiva. Es así que el éxito no va a depender solamente de contar con los recursos materiales y físicos sino que de igual manera se convierte en un elemento de vital importancia del bienestar del recurso humano, quienes son la chispa innovadora y creadora de la empresa, puesto que dirige los procesos más importantes que se llevan dentro de la misma. Por eso el realizar el análisis de desempeño de los trabajadores, contribuye para saber cómo perciben los empleados y si este le está afectando en su bienestar individual, físico o mental.

Además hay que tener en cuenta que la percepción que ellos tienen sobre este, es un proceso cognitivo a través del cual están evidenciando la realidad, así mismo él como la interpretan y actúan de acuerdo a esta percepción que es grupal e influye en sus pensamientos y conductas, teniendo una incidencia dentro de su desempeño laboral.

Por tanto esta variable puede influenciar en un alto porcentaje la calidad del trabajo como la calidad del personal; y si se desea ser competitivo dentro del mercado hay que comprometerse a promover estrategias y mecanismos de intervención, ya sea a corto, mediano y largo plazo, para que logre mejorar los aspectos débiles y fortalecer los ya existentes, para de esta manera ser consecuentes con los objetivos de Calidad de Apoyo Humano S:A., como lo es contar con el personal idóneo que este comprometido a mantener y desarrollar una

organización sensible al cliente, orientada a la prestación de servicios especializados en el mejoramiento de la gestión empresarial, confiables y de excelente calidad.

Para cumplir con estos objetivos se hace necesario el cumplimiento a mediano plazo de las siguientes recomendaciones:

1. Implementar semestralmente el programa de Análisis de Desempeño, a través del software Xcomp360, creado como parte de este proyecto para apoyar el conocimiento de los lineamientos estratégicos, visión, misión, principios, valores, política de calidad, competencias, perfiles de cargo y manual de procedimientos, para que puedan ser vivenciados dentro del trabajo y orientarse hacia el cumplimiento de los mismos.
2. Diseño y actualización de los diferentes manuales de funciones, para clarificar las normas y responsabilidades que tiene cada cargo y puedan ser cumplidas y vivenciados en el trabajo, con el fin de realizar un Análisis de Desempeño más confiable y con todos los cargos de la organización.
3. Publicar un cronograma producto del Análisis de Desempeño, para que los empleados conozcan los resultados de sus pruebas y puedan comprender como repercute sus fortalezas o aspectos por mejorar dentro de la organización.
4. Seguir proporcionando espacios de retroalimentación de las evaluaciones de desempeño en los empleados de planta, donde se reconozcan fortalezas y debilidades para desarrollar procesos de crecimiento personal y laboral.
5. Diseñar un buzón de sugerencias creativo y novedoso, donde los empleados puedan exponer sus inquietudes y pueda darse una respuesta a ellas.

6. Crear un programa de incentivos y reconocimiento que motive a los empleados a tener un buen desempeño laboral y lograr satisfacción en su trabajo.
7. En la medida de lo posible generar convenios, ya sean mensuales, trimestrales o semestrales con entidades educativas y de capacitación en temas referentes a su labor, brindándoles el espacio y el tiempo para que puedan asistir a ellas y mejorar su rendimiento personal y laboral.
8. Realizar evaluaciones periódicas para un seguimiento referente al Desempeño de los trabajadores como resultado obtenido durante el Análisis, con el objetivo de permitir la medición de efectividad de las estrategias implementadas y saber si hay necesidad de cambiar o mejorar algunos de los mecanismos que se vienen desarrollando en la empresa para la consecución de objetivos de cada puesto de trabajo.
9. Promover los diferentes mecanismos de comunicación como carteleras internas, correos electrónicos, circulares, para que estos se conviertan en medios de información efectivos y ágiles.
10. Apoyar los procesos de Evaluación de Desempeño de los trabajadores en misión de la Organización, a través del software Xcomp360, con el fin de implementar en cada uno de estos Análisis Globales respecto a su tarea realizada.

Referencias Bibliográficas

Arriagada, R., (2002). Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño: Una propuesta Metodológica. *Revista interamericana de psicología ocupacional* Vol. 11 (1 y 2). Págs. 101 –119.

Chiavento, I., (1997). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill

Chinchilla, (2002). La gestión por Competencias. Barcelona, Training Games (S.A). p.3. Recuperado Agosto 28 (2009) de http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm

De Sousa, M., (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas. Disponible en Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Ducker, P., (2002). El Capital Intelectual en las Organizaciones. Distinciones respecto a la Metodología de la Implementación en su Modelo General de Gestión por Competencias. Santiago, RIL Editors. p. 36.

Esparragoza, A., (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección del Talento Humano. Primera edición, Madrid.

Lira, C., (2005) Las etapas de la gestión por competencias. Recuperado Mayo 14 (2009) de: www.uv.es/selva/gestion/article/etapasgespor.comp.htm

McClelland, D., (1973) Testing for Competent rather than intelligence. *American Psychologist*. Vol. 28. Recuperado Mayo 12 (2009) de. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/rrhh>

Mertens, L., (2005). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. *Revista Montevideo Tercera Edición*. Vol. 12.

Miranda, M., (2003). 40 preguntas sobre competencias laborales. Montevideo, Cinterfor, p. 11. Recuperado Mayo 30 de <http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/index.htm>

ANEXOS

Anexo No. 1

**Plan de Capacitación 2009 Organización Empresarial A.S.A – Apoyo
Humano S.A.**

Anexo No. 2

Plan de Mejoramiento y Capacitación 2010

Organización Empresarial A.S.A – Apoyo Humano S.A.

Anexo No. 3

Entrevista Preliminar

Anexo No. 4

Entrevista de Profundidad

Anexo No. 5

Referenciación Laboral y Personal

Anexo No. 6

Inducción del Personal

Organización Empresarial A.S.A

A.R.P MAPFRE

Anexo No. 7

Formato Visita Domiciliaria

Anexo No. 8

Informe Psicotécnico Y Psicológico ASEC

Anexo No. 9

Informe Psicológico y Psicotécnico Apoyo Humano S.A.

Anexo No. 10

Informe Visita Domiciliaria

Anexo No. 11

Circular de Capacitación

Anexo No. 12

Acta de Capacitación

Anexo No. 13

Requisición de Personal: Visitas Clientes

