

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PROPUESTA DE DESARROLLO DE
PERSONAL EN LA EMPRESA ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.**

**HERNAN DARIO GOMEZ BURBANO
ANGY JOHANA MANRIQUE CORTES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PROPUESTA DE DESARROLLO DE
PERSONAL EN LA EMPRESA ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.**

**HERNAN DARIO GOMEZ BURBANO
ANGY JOHANA MANRIQUE CORTES**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**OSCAR IVAN VASQUEZ
ASESOR EN LA MODALIDAD DE ASESORIA EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
5. OBJETIVOS	11
5.1. Objetivo general	11
5.2. Objetivos específicos	12
6. MARCO REFERENCIAL	12
6.1. Marco teórico	12
6.1.1. Definición de organización	12
6.1.2. Evaluación de desempeño	18
6.1.3. Desarrollo de personal	28
6.2. Marco legal	40
6.3. Marco contextual	42
7. METODOLOGIA	47
7.1. Tipo de investigación	47
7.2. Método de investigación	49
7.4. Técnicas de investigación y recolección de información	49
7.4.1. Encuestas	49
7.4.2. Escalas graficas	50
7.4.3. Análisis documental	50
7.5. Fuentes de información primaria	50
7.6. Fuentes de información secundaria	51
7.7. Análisis de la información	51
7.7.1. Proceso de análisis del instrumento de evaluación de desempeño 360°	52
8. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	59
8.1. Presentación del instrumento	59
8.2. Análisis de resultados	89
8.2.1. Análisis por competencias cardinales	89
8.2.2. Análisis por competencias específicas	96

8.2.3. Análisis por funciones principales:.....	102
8.2.4 Análisis por funciones de apoyo	107
8.3. Plan de formación y desarrollo de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S	109
8.3.1. Gerente General	110
8.3.2. Representante de Ventas.....	111
8.3.3. Auxiliar Administrativa	111
8.3.4. Jefe de Bodega	113
8.3.5. Auxiliar de Bodega	114
8.4. Plan de autoformación recomendado por cargos	115
9. CONLCUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	147

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.	46
Figura 2. Modelo Evaluación por Competencias. Tomado de:.....	52
Figura 3. Instrumento Evaluación 360° ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S	53
Figura 4. Apartado "FUNCIONES" de la Evaluación 360° empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S	53
Figura 5 Competencias cardinales del Gerente General	89
Figura 6 Competencias cardinales de la Representante de Ventas	90
Figura 7 Competencias cardinales de la Auxiliar Administrativa.....	92
Figura 8 Competencias cardinales del Jefe de Bodega.....	93
Figura 9 Competencias cardinales del Auxiliar de Bodega.....	95
Figura 10 Competencias específicas del Gerente General.....	96
Figura 11 Competencias específicas de la Representante de Ventas.....	97
Figura 13 Competencias específicas del Jefe de Bodega	100
Figura 14 Competencias específicas del Auxiliar de Bodega	101
Figura 15 Funciones principales del Gerente General	102
Figura 16 Funciones principales de la Representante de Ventas	103
Figura 17 Funciones principales de la Auxiliar Administrativa	104
Figura 18 Funciones principales del Auxiliar de Bodega	105
Figura 19 Funciones principales del Auxiliar de Bodega	106
Figura 20 Funciones de apoyo de la Representante de Ventas	107
Figura 21 Funciones de apoyo de la Auxiliar Administrativa.....	107
Figura 22 Funciones de apoyo del Jefe de Bodega.....	108
Figura 23 Funciones de apoyo del Auxiliar de Bodega.....	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de colaboradores de ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.	51
Tabla 2 Definición de puntajes asignables.....	54
Tabla 3 Rango de puntajes posibles para las competencias	55
Tabla 4 Disposición de evaluadores por cada evaluado	57
Tabla 5 Ponderación de evaluadores por cada evaluado	58
Tabla 6 Competencias evaluadas.....	60
Tabla 7 Competencias del Gerente General.....	62
Tabla 8 Competencias del Gerente General (Continuación).....	63
Tabla 9 Competencias del Gerente General (Continuación).....	64
Tabla 10 Competencias del Gerente General (Continuación).....	65
Tabla 11 Funciones principales del Gerente General	66
Tabla 12 Competencias de la Auxiliar Administrativa	67
Tabla 13 Competencias de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	68
Tabla 14 Competencias de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	69
Tabla 15 Competencias de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	70
Tabla 16 Funciones principales de la Auxiliar Administrativa.....	71
Tabla 17 Funciones de apoyo de la Auxiliar Administrativa	72
Tabla 18 Competencias de la Representante de Ventas	73
Tabla 19 Competencias de la Representante de Ventas (Continuación).....	74
Tabla 20 Competencias de la Representante de Ventas (Continuación).....	75
Tabla 21 Competencias de la Representante de Ventas (Continuación).....	76
Tabla 22 Funciones principales de la Representante de Ventas	77
Tabla 23 Funciones de apoyo de la Representante de Venta	78
Tabla 24 Competencias del Jefe de Bodega	79
Tabla 25 Competencias del Jefe de Bodega (Continuación)	80
Tabla 26 Competencias del Jefe de Bodega (Continuación)	81
Tabla 27 Competencias del Jefe de Bodega (Continuación)	82
Tabla 28 Funciones de apoyo del Jefe de Bodega	83
Tabla 29 Competencias del Auxiliar de Bodega	84

Tabla 30 Competencias del Auxiliar de Bodega (Continuación)	85
Tabla 31 Competencias del Auxiliar de Bodega (Continuación)	86
Tabla 32 Funciones principales del Auxiliar de Bodega.....	87
Tabla 33 Funciones de apoyo del Auxiliar de Bodega.....	88
Tabla 34 Competencias y funciones por mejorar del Gerente General	110
Tabla 35 Competencias y funciones por mejorar de la Representante de Venta	111
Tabla 36 Competencias y funciones por mejorar de la Auxiliar Administrativa	111
Tabla 37 Competencias y funciones por mejorar del Jefe de Bodega	113
Tabla 38 Competencias por mejorar del Auxiliar de Bodega	114
Tabla 39 Autoformación del Gerente General.....	116
Tabla 40 Autoformación del Gerente General (Continuación)	117
Tabla 41 Autoformación del Gerente General (Continuación) . ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 42 Autoformación del Gerente General (Continuación)	119
Tabla 43 Autoformación de la Representante de Ventas.....	120
Tabla 44 Autoformación de la Representante de Ventas (Continuación)	121
Tabla 45 Autoformación de la Representante de Ventas (Continuación)	122
Tabla 46 Autoformación de la Representante de Ventas (Continuación)	123
Tabla 47 Autoformación de la Auxiliar Administrativa	124
Tabla 48 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	125
Tabla 49 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación).....	126
Tabla 50 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	127
<i>Tabla 51 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)</i>	<i>128</i>
Tabla 52 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	129
Tabla 53 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	130
Tabla 54 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	131
Tabla 55 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	132
Tabla 56 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)	133
Tabla 57 Autoformación del Jefe de Bodega	134
Tabla 58 Autoformación del Jefe de Bodega (Continuación)	135

Tabla 59 Autoformación del Jefe de Bodega (Continuación)	136
Tabla 60 Autoformación del Jefe de Bodega (Continuación)	137
Tabla 61 Autoformación del Auxiliar de Bodega	138
Tabla 62 Autoformación del Auxiliar de Bodega (Continuación)	139
Tabla 63 Autoformación del Auxiliar de Bodega (Continuación)	140
Tabla 64 Autoformación del Auxiliar de Bodega (Continuación)	141

1. INTRODUCCIÓN

A partir de las experiencias acumuladas de distintas empresas, pertenecientes a muchos sectores, se ha logrado identificar la indispensable necesidad de crecer y mejorar continuamente, siendo este un requisito para poder permanecer competitivos dentro del mercado, y brindar a sus clientes productos y servicios de buena calidad. Esa es la principal causa por la cual las asesorías empresariales se han vuelto atractivas, como un medio por el cual se importa un conocimiento a la empresa, y se incrementan los resultados positivos, disminuyendo las circunstancias adversas. Las asesorías requieren un esfuerzo de aquellas personas que prestan el servicio, en el cual deben realizar tareas relacionadas con la investigación del problema, búsqueda de teorías que contribuyan a generar una solución de la misma, y la construcción de las herramientas pertinentes. La empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S. posee una necesidad latente de ser asesorada, como resultado de la falta de herramientas que permitan identificar el desempeño de sus colaboradores, por lo cual tampoco ha sido posible crear planes de mejoramiento ante las falencias de sus integrantes.

En el proceso de investigación que buscaba generar solución a la problemática que se identificó en la empresa, se utilizó múltiples teorías que fungieran de soporte para las herramientas de evaluación de desempeño y el plan de desarrollo que se construyó. De todos los autores que fueron investigados, se encuentran expertos destacados como Martha Alles, Idalberto Chiavenato y Gary Dessler.

El trabajo investigativo contiene los siguientes capítulos: Capítulo III Planteamiento del problema, Capítulo IV Pregunta de investigación, Capítulo V Objetivos, Capítulo VI Marco referencial, Capítulo VII Metodología, Capítulo VIII Presentación y análisis de los resultados y Capítulo IX Conclusiones y recomendaciones.

2. JUSTIFICACIÓN

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, es una organización que para el año 2018 se encuentra en una fase de reinvención y crecimiento, cuenta con un variado portafolio de productos y servicios, un mercado específico al cual atender y unas actividades que permiten cumplir con su razón social.

Sin embargo, durante la fundación y posterior operación de la empresa, sus dueños y administradores se dedicaron a llevar a cabo los procesos de manera autónoma, prescindiendo de un profesional dedicado específicamente al área de gestión humana. Esto ha acarreado ciertos problemas, debido a que la falta de conocimiento acerca del área, no les ha permitido levantar procesos que optimicen el desempeño de sus colaboradores. De esta manera, los propietarios de ANDAMIOS ACROPOLIS han operado hasta el día de hoy bajo un esquema empírico, en el cual, los procesos de gestión humana no están formalizados.

De acuerdo a Garcia Solarte, Murillo Vargas, & Gonzalez Campo (2011) los procesos de gestión humana en las organizaciones son importantes porque permiten optimizar las competencias, habilidades y destrezas de sus colaboradores, no solo en el desarrollo de sus tareas cotidianas, sino también en los procesos previos al ingreso de los miembros a la organización y los que se llevan a cabo después, que obedecen a la ruptura laboral.

No obstante, gracias a las asesorías que la organización recibió recientemente por parte de dos estudiantes de pregrado de la Universidad del Valle, sus dueños fueron capaces de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, formalizar las actividades administrativas cotidianas, crear un plan estratégico que les permitiese actuar de acuerdo a las condiciones internas y externas de la empresa, analizar y diseñar los cargos; definir las cualidades y competencias que deben poseer las personas que aspiran a ocupar o que ya ocupan alguno de los

cargos dentro de la empresa. Todas las actividades mencionadas encaminan sus esfuerzos hacia la administración del conocimiento organizacional, que implica para la organización poder identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización. En ese sentido, Chiavenato (2009) plantea que la gestión del conocimiento “Busca crear, captar, archivar, organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento, la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a efecto de crear innovaciones y generar rendimientos” (p. 403).

El conocimiento es considerado como el capital intelectual de una organización, dicho capital representa la suma de todos los saberes que se producen en ella, por lo tanto, la organización está en el deber de desarrollar técnicas y procesos que los refuerce a nivel organizacional. Empleo de equipos multidisciplinarios, puestos rotativos, empoderamiento, capacitación, son solo algunos ejemplos de ello. Chiavenato (2009) afirma que “el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza” (p. 368).

Los dueños de la organización han decidido gestionar su conocimiento, por medio del modelo de gestión por competencias, y su importancia radica en alinear todos los procesos internos que se relacionen con las personas, en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos. De acuerdo a Alles (2007) todos los puestos creados por una entidad generan aportes a la misma, y el deber de los gestores es que la descripción de los cargos induzca a la integración de personas que interioricen y ejecuten más allá de lo cognitivo y de las herramientas técnicas. La gestión por competencias se diferencia de los demás modelos, por incluir dentro de los requerimientos de los puestos, características como: la misión, visión y valores. En el caso específico de ANDAMIOS ACROPOLIS, los propietarios de la misma han logrado crear la estrategia organizacional y adaptar cada una de las competencias a la misma, mediante el análisis y diseño de los cargos.

Acorde a Garcia Solarte, Murillo Vargas, & Gonzalez Campo (2011) el análisis y diseño de cargos permite conocer cuáles son las cualidades, habilidades, conocimientos y competencias que cada una de las personas que aspiran a ocupar los puestos debe poseer. Estas pueden identificarse por medio de los conocimientos tácitos que son requeridos para ocupar el cargo, la experiencia laboral demandada y las competencias que deben poseer los aspirantes. De esta manera es posible garantizar que la persona que esté desempeñando funciones específicas dentro de la entidad realmente sean las idóneas para la misma.

Sin embargo, el análisis y diseño de los cargos, no es una herramienta suficiente para garantizar que las personas que las ocupan lo hagan de forma óptima. Es necesaria que las tareas no sean trazadas como vastas metas que puedan tener múltiples interpretaciones, al contrario, deben ser claras, específicas y determinantes en el cumplimiento de la razón social de la empresa. Es por eso que Dessler (2009) resalta la importancia de tener en cuenta la evaluación de desempeño como una herramienta que permita medir el alcance mínimo que las personas deben cumplir en sus respectivas labores. Con el uso de la misma, las metas estratégicas de la organización se pueden traducir en fines y comportamientos (actitudes específicas) que cada una de las personas que las lleva a cabo debe cumplir. Esta característica aún no ha sido desarrollada por parte de la administración de ANDAMIOS ACROPOLIS, y consecuentemente, no es posible gestionar el conocimiento que genera los resultados del desarrollo de las actividades diarias de sus colaboradores.

El proceso de evaluación de desempeño dentro de las organizaciones se encuentra interrelacionado con el diseño de los cargos, debido a que el primero es el que especifica los valores, competencias, habilidades y destrezas que las personas deben poseer para ocupar un puesto. A partir de este, se asignan las tareas específicas que cada una de las personas deben cumplir dentro de la

organización. En la misma medida en que se asignen las tareas para cada uno de los cargos, los administradores de las organizaciones estarán en capacidad de comprender cuáles son las actividades que están en condición de evaluar, y podrán trazar un esquema bajo el cual se defina cómo se evaluará el comportamiento de sus colaboradores con respecto a sus funciones, de manera que se pueda responder y atender oportunamente ante alguna de ellas mediante procesos de desarrollo que permitan potencializar los conocimientos y habilidades de su personal y responder de manera asertiva ante los retos del futuro.

Es importante resaltar que existen múltiples herramientas que permiten definir las bases para evaluar a las personas que ocupan un puesto de trabajo. Garcia Solarte, Murillo Vargas, & Gonzalez Campo (2011) manifiestan que existen métodos que consisten en asignar calificaciones numéricas al trabajador, a hacer comparaciones entre colaboradores que realizan un mismo oficio y a marcar afirmativo o negativo a una serie de comportamientos positivos y negativos que se muestran por parte de las personas que laboran dentro de la empresa.

Otra de las características importantes hace referencia a que el flujo de la evaluación puede ser en todas las direcciones posibles, pues la gerencia puede evaluar a sus subordinados, los subordinados pueden evaluar a su superior, los gerentes de un mismo nivel se pueden evaluar entre sí, e incluso, existen esquemas bajo los cuales es posible que todos aquellos actores que tengan interacción entre sí, se evalúen.

La tarea de los administradores consiste entonces, en analizar el diseño de los cargos con el fin de estructurar una evaluación de desempeño idónea acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de que los evaluadores puedan calificar objetivamente a sus evaluados y establecer los planes de desarrollo que permitan suplir las deficiencias obtenidas en la evaluación.

Según Lopez (2011) el proceso de desarrollo nace mediante procesos de capacitaciones y desarrollo, como consecuencia del levantamiento del plan estratégico de las organizaciones. Entre la información documentada en el plan estratégico, se encuentra presente la evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual determina cuáles son los conocimientos que son requeridos en la organización. A partir de la identificación de dichos conocimientos, es posible determinar recursos que permitan generar capacitaciones que promuevan el desarrollo del talento humano de la organización.

En ese orden de ideas, es posible realizar la analogía entre la evaluación FODA de una organización con los resultados de la evaluación de desempeño para cada uno de sus cargos. Debido a que en las dos, es posible identificar la necesidad de desarrollar competencias y adquirir nuevos conocimientos, así como entrever las fortalezas y debilidades del colaborador.

La mayoría de los autores como Dessler (2009), Chiavenato (2007), Mondy y Noe (2005) han dividido el desarrollo de personal en dos enfoques. El primero, es para aquellas personas que demuestran tener resultados sobresalientes, y que necesitan factores motivacionales para seguir generando resultados positivos; y el segundo, es para aquellos colaboradores que demuestren tener resultados deficientes. En este caso en particular, es importante que la organización indague las causas que generan dichos resultados con el fin de generar programas de formación o capacitación que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores.

Pese a todas las características mencionadas y su importancia para la organización, ANDAMIOS ACROPOLIS no cuenta actualmente con un sistema de evaluación que permita conocer el desempeño de sus colaboradores y un plan de desarrollo de personal que atienda sus deficiencias.

Por lo tanto, existe una necesidad latente de la empresa por evaluar las funciones de quienes laboran en la misma, pues el perfil de las personas y sus responsabilidades se encuentran documentadas, pero aún no existe un proceso mediante el cual se determine, cómo se debe medir el cumplimiento de las mismas, y si efectivamente, los colaboradores las están llevando a cabo de manera eficiente.

Es por esta razón, que la organización ha depositado toda su confianza para que los estudiantes tengan la posibilidad de poner en práctica todo el conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera en función de las necesidades de la organización, desde una perspectiva académica y profesional, y logre a partir de un correcto diagnóstico y análisis, conocer el desempeño de los colaboradores, las necesidades de formación y brinde las herramientas necesarias para suplir esas carencias.

Desde la perspectiva como estudiantes, contar con el respaldo de una organización para poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en la academia, implica un reto, debido al impacto que puede generar finalmente los resultados en la organización, es por esta razón, que es deber de los estudiantes gestionar de manera responsable los conocimientos adquiridos y buscar fuentes externas de información que permita realizar un trabajo eficiente, no solo para mejorar déficits administrativos sino para tener el reconocimiento académico que les permita optar por el título de Administradores de Empresas.

Si bien es cierto que muchas organizaciones surgen a partir del ahínco de sus fundadores y logran un estatus en el medio, es importante tener en cuenta que la administración de empresas como disciplina, juega un rol muy importante en el logro de los objetivos a largo plazo, debido a que con el paso del tiempo, existirán vacíos administrativos que solo podrán solventarse con un correcto

direccionamiento estratégico y una correcta definición de procesos. Es por esta razón, que los administradores de empresas asumen un papel fundamental en el logro de estos objetivos, debido a que es un profesional con capacidad de adentrarse a la realidad de la organización, conocer su problemática, entender sus necesidades, buscar alternativas y generar estrategias que permitan darle solución.

El presente trabajo muestra cómo se lleva a cabo la administración en pequeñas empresas que tienen la disposición de implementar herramientas que les permita mejorar el desempeño de sus colaboradores, pero que no poseen recursos económicos suficientes para implementar técnicas y procesos demasiado elaborados y costosos. Por tal motivo, el trabajo sugiere una herramienta eficiente de desarrollo de personal que genera resultados positivos y satisfactorios a bajo costo.

Finalmente, el objetivo de la investigación es mostrar a la academia un modelo de gestión basado en competencias que permita evaluar los comportamientos de los colaboradores y el efecto generado de los mismos en sus actividades laborales.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, es una organización dedicada al alquiler de construcciones provisionales certificadas que permiten realizar cualquier tipo de actividad en alturas; pertenece al sector de la construcción y cuenta con 10 años de experiencia en el montaje, dirección e inspección de andamios. Es una organización en crecimiento que quiere ampliar su línea de negocio a la venta de equipos, herramientas y elementos complementarios a su actividad.

Pese a su necesidad de crecimiento, presenta algunas falencias a nivel administrativo; no tiene formalmente establecido un área de gestión humana y su Gerente General carece de conocimiento en temas relacionados a estrategia y planeación. Actualmente, opera de manera empírica en muchos de sus procesos y se encuentra en un plan de formalización de ellos.

Andamios Acrópolis S.A.S, está compuesta por 5 cargos formalmente establecidos y cuenta con dos áreas funcionales: comercial y logística. Está atravesando por un proceso de adaptación, en el cual, cada uno de los responsables de los cargos deben ajustarse a la descripción de cargos por competencias que le fue diseñado y entregado en la reciente asesoría que recibió para dar solución solo a uno de los problemas que actualmente presenta y que está asociado al diseño de cargos.

Anteriormente, la organización no tenía una clara definición de las responsabilidades de los cargos, lo que le generaba pérdida de tiempo y dinero dado la duplicidad de esfuerzos y la falta de coordinación y gestión.

Algunas actividades importantes no eran delegadas por parte del Gerente General a los cargos subalternos, lo que saturaba el cargo de Dirección, a su vez, los responsables del cargo de Representante de Ventas y Auxiliar Administrativa compartían responsabilidades y funciones, lo que generaba pérdida de tiempo y abandono del área comercial, que es de gran importancia para la empresa.

Razón por la cual, la organización tuvo que formalizar las funciones de cada cargo, empoderar a sus colaboradores y delegar responsabilidades que le permitieran ser eficiente y disminuir los tiempos de operación en cada tarea, así como, concentrar los esfuerzos de la Representante de Ventas en establecer fuertes vínculos con los clientes y delegar algunas tareas operativas y administrativas al cargo de Auxiliar Administrativa, todo esto con el fin de separar

las áreas comercial y logística, y permitirle al Gerente General desempeñar funciones de dirección.

Actualmente, ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, quiere conocer si efectivamente los colaboradores están desempeñando correctamente las funciones que le fueron asignadas y si cumple con las competencias establecidas para dicho fin, con el objetivo de atender oportunamente las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores, mejorar el rendimiento de la organización en términos de eficiencia y eficacia, disminuir el índice de rotación de personal e incrementar el índice de satisfacción laboral por parte de los colaboradores.

Actualmente, la organización no cuenta con herramientas, ni medios que permitan evaluar y mejorar las competencias y habilidades de sus colaboradores, pero tiene la disposición para implementarlas y cuenta con recursos de tiempo y dinero.

Los planes de desarrollo permiten a la organización modificar comportamientos y crear nuevos hábitos en los colaboradores con el fin de mitigar las falencias que se obtienen en la evaluación de desempeño (Aguinis & Kraiger, 2009). A partir de los resultados de la evaluación de desempeño, la organización podrá realizar capacitaciones, procesos de formación y actividades encaminadas al desarrollo de competencias individuales o grupales. Partiendo de esta idea, es importante plantear que la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S. tiene un deseo latente de implementar un plan de desarrollo que incremente la percepción positiva del desempeño de sus colaboradores. También cuentan con una cantidad de recursos mínimos que permitirán a los asesores diseñar la evaluación de desempeño, y el posterior plan de desarrollo de personal.

Por lo tanto, es necesario diseñar un formato de evaluación de desempeño que le permita a la organización medir y evaluar el rendimiento de sus colaboradores con respecto a las funciones que realiza y el desempeño de sus competencias; no sin

antes, realizar un diagnóstico que permita conocer si efectivamente, los responsables de los cargos están cumpliendo con las responsabilidades asignadas y si las competencias son las idóneas para desempeñar el mismo, a su vez, evaluar y realizar los ajustes necesarios en caso de que los responsables estén realizando otras tareas que no estén establecidas y si en el ejercicio de adaptación, consideren que deban o no prescindir de algunas de ellas; adicional a ello, realizar un plan de formación y desarrollo que le permita al gerente invertir en acciones de capacitación, entrenamiento, formación y desarrollo de competencias y/o habilidades comportamentales que promuevan la adquisición, mejoramiento y complementación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar el cargo y contribuir con su descripción.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el desempeño y las necesidades de desarrollo de los colaboradores de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, estableciendo un programa de desarrollo de personal.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y requerimientos por competencias de cada uno de los cargos de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.
- Diseñar el formato de evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades halladas en la organización.
- Analizar el desempeño de los colaboradores de la organización.
- Elaborar un plan de autoformación que le permita al gerente invertir en acciones de desarrollo de conocimientos y experiencias entre sus colaboradores.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico

6.1.1. Definición de organización

¿Qué se entiende por el concepto de organización? La Real Academia Española, RAE (2014), lo define como: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” De acuerdo a esta definición, se puede comprender que constituye la unión de varios individuos, que desean alcanzar un mismo objetivo, y que para lograrlo deben convivir en sociedad, y hacer parte de un arreglo en el cual se acuerden comportamientos aceptados, denegados y

procedimientos por cumplir, con el fin de limitar el campo de acción de todas las personas que se encuentren inmersos en ella, y evitar comportamientos que destruyan el avance hacia el objetivo común.

Aún más relevante es la definición de la American Marketing Association, AMA (2017), que dice: “Cuando el término es utilizado como sustantivo, implica que las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.” Por ende, es posible ampliar los alcances de este concepto cuyo significado no solo se limita a que las personas asociadas tienen una imposición normativa que limita sus comportamientos, sino que cada uno de ellos cumple un rol específico dentro de la entidad, y a su vez, cada uno de esos oficios se relacionan con otros, lo que garantiza que las labores sean coordinadas. Por lo tanto, la unidad organizacional completa funciona de forma sinérgica, garantizando un resultado completamente integral y adaptado a las estructuras internas y externas.

Según Chiavenato I. (2007) la razón por la que surgió la necesidad de crear las organizaciones desde una perspectiva sociológica, es que, todas las personas tienen interacción entre sí y las limitaciones mismas de cada uno de los individuos es la causa por la que se presentan las relaciones interpersonales.

Una organización solo puede sobrevivir en cuanto exista un grupo de individuos que se comuniquen entre sí y que sean capaces de generar un esfuerzo en pos de alcanzar una meta que sea común a todos. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el esfuerzo de cada uno de los que participan activamente en la organización tiene un costo de oportunidad, y se constituye como un sacrificio. Por lo tanto, se debe destacar que la disposición de los miembros influye en el resultado final de las operaciones organizacionales. Detrás de la voluntad de las personas, se encuentran las características personales de cada uno, así como también hay presencia de la influencia que genera el sistema de recompensas de

cada entidad, el cual es variable y satisface en grados distintos las necesidades de los contribuyentes.

Es entonces acertado concluir que las organizaciones son dinámicas, y que actúan como una sociedad en donde las interacciones entre los miembros de la organización generan un comportamiento hacia las demás organizaciones, y éstas en algunos casos logran crear movimientos y cambios a nivel macro social en los sectores comerciales o productivos a los que pertenecen.

A continuación, se presenta un análisis basado en teorías planteadas por varios autores que permiten sustentar la importancia de la gestión humana para el correcto funcionamiento de las organizaciones, teniendo en cuenta, la evaluación de desempeño como una herramienta útil que permite medir el rendimiento de los colaboradores en una organización, así como también, los procesos de desarrollo de personal que permiten suplir las necesidades de formación que requieren los colaboradores como consecuencia de los resultados obtenidos por el instrumento de evaluación.

De acuerdo a García (como se citó en Garcia Solarte, Murillo Vargas, & Gonzalez Campo, 2011), el desarrollo de personal, “busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor”. Por lo tanto, será necesario hacer énfasis el macro proceso denominado “Desarrollo de personal”, no sin antes explicar la importancia que cumplen los procesos de gestión humana en las organizaciones, la necesidad que tiene toda organización de medir el rendimiento de sus colaboradores y las alternativas de formación y capacitación que surgen a partir de los resultados que se obtienen por medio de la aplicación de la herramienta.

6.1.1.1. Definición de gestión humana

Según Dessler (2009) la mayoría de los personajes que se han dedicado a la investigación en el campo de la administración, han determinado que quienes ejecutan estos oficios se dedican a realizar cinco funciones básicas: la planeación, la organización, la integración y la dirección. La primera se dedica a elaborar normas, pautas de acción, de prever acontecimientos y generar planes de acción que respondan a los distintos escenarios. La *organización* contempla las actividades de distribución de oficios en departamentos, su asignación subsecuente en cada una de las personas que las integran y la coordinación de las respectivas funciones. La *integración* es una tarea dirigida a las personas, en el cual se determinan los requisitos que deben cumplir quienes ocupen los distintos puestos, como se elaborará el proceso de selección de personal, cuáles son las pautas de selección, la manera en la que serán remunerados los miembros de la organización, la forma en la que se les realizará la evaluación de desempeño y los mecanismos bajo los cuales se buscará desarrollar sus capacidades. La *dirección* se encarga de asegurar la funcionalidad de las tareas que son ejecutadas y de crear un ambiente sano que genere motivación a los subordinados. Finalmente, mediante la función de *control* el administrador ejecuta una medida de dominio, por medio del establecimiento de estándares que determinen el cumplimiento de los objetivos propuestos para las actividades de cada oficio, y la comparación entre los resultados reales y los esperados.

Acorde a la descripción de cada una de las principales funciones que ejecuta un administrador, la que presenta relación directa con la gestión del talento humano es la integración, pues es la que se encarga de gestionar la mayoría de las condiciones que rodean a las personas que integran las organizaciones. El mismo Dessler (2009) lo llama *Administración de Recursos Humanos (ARH)* y lo define de la siguiente manera: “La administración de recursos humanos es el proceso de

contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, y aspectos de justicia” (p. 2).

De acuerdo a la descripción, es posible determinar que la gestión humana es un pilar fundamental para que cualquier organización funcione, pues todos los procesos que se ejecutan provienen de las capacidades físicas y mentales de las personas. Por lo tanto, el trabajo del administrador consiste en garantizar que todas las condiciones que rodeen a quienes ocupen un lugar dentro de la institución sean las más idóneas, y que sus capacidades puedan ser debidamente explotadas en beneficio mutuo de la misma persona y la organización para la cual colabora.

Si bien la integración es la función que por excelencia concentra el mayor esfuerzo por explotar el talento humano, las demás funciones se encuentran estrechamente interrelacionadas, por lo que la carencia o falla en alguna de ellas, constituye un factor que genera un problema a todo el sistema abierto de la empresa. Las tareas que concentran la *Administración de Recursos Humanos* van desde el proceso en el que se seleccionan las personas que demuestren ser los más idóneos para realizar las distintas tareas, hasta el momento en el que se genera una ruptura entre la persona y la institución, siendo este último una de las actividades más críticas, por generar el riesgo de perder recursos técnicos y de conocimiento que las personas conservan consigo mismo.

Entre los errores más comunes, que se generan como consecuencia de una mala administración de personal, e identificados por el mismo Dessler (2009) se encuentra: contratación de personal equivocado, alta rotación de empleados, falta de esfuerzo por parte del personal, pérdida de tiempo en entrevistas inútiles, demandas y acusaciones por prácticas discriminatorias e inseguras, inconformidad de los empleados por su remuneración, falta de eficacia debido a la ausencia de

procesos de capacitación, o cualquier otra práctica laboral que parezca injusta e ineficiente.

El autor resalta la importancia de diferenciar el departamento de “Recursos Humanos” de aquellas que cumplen otras funciones administrativas, ya que, todos los miembros que desempeñan funciones gerenciales necesitan gestionar a las personas que están a su cargo. Sin embargo, es el departamento de Recursos Humanos el que debe desarrollar las pautas con los que los demás administradores realicen las tareas relacionadas. Un ejemplo explícito son los requerimientos para cada una de las personas que se encuentren en un cargo específico. El gerente de línea es quien mejor conoce los requisitos que debe cumplir el aspirante a un cargo, pero el departamento de RH es quien elabora el diseño del cargo y las pruebas con las que se seleccionará a la persona idónea.

Simultáneamente, la gerencia de RH debe encargarse de que su propio departamento opere de forma eficiente, y que sus miembros ejecuten las tareas que permitan gestionar armónicamente las relaciones humanas dentro de la organización. Eso implica también que el encargado del área sea quien vigile cómo se están empleando las herramientas que desarrollan para todas las demás áreas organizacionales, y para la entidad en general.

Para la organización ANDAMIOS ACROPOLIS, no existe un departamento que se encargue de asesorar y elaborar las herramientas de Gestión Humana para cada una de las distintas áreas. La causa principal de esta característica se debe a que es una organización pequeña, que aún no posee recursos suficientes para realizar la contratación de una persona especializada que se encargue de asesorar y contribuir al desarrollo de personal de los demás colaboradores de la organización. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el Gerente General y la Representante de Ventas, quienes además de ocupar sus respectivos cargos fungen como dueños de la empresa, se han encargado de realizar las funciones

correspondientes a la Administración de Recursos Humanos. La presente asesoría se presta, con el fin de elaborar y administrar parcialmente la herramienta por medio de la cual se va a evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización, de acuerdo a las competencias cardinales y específicas que exijan sus respectivos cargos.

6.1.2. Evaluación de desempeño

6.1.2.1. Definición de evaluación de desempeño

De acuerdo a la definición de Dessler (2009), la evaluación de desempeño es un procedimiento mediante el cual se determina un estándar de referencia para medir el trabajo o el alcance que debe generar las labores realizadas por los colaboradores. Luego, la administración compara los resultados del escenario ideal con aquellos que desempeñan en realidad sus integrantes. El objetivo es generar herramientas de motivación para mejorar, con el fin de incrementar los alcances positivos o retener el buen desempeño en caso de que la evaluación arroje buenos resultados. Sin embargo es importante tener en cuenta que la medida sólo es aplicable en cuanto la persona conozca aquello que se le está calificando.

Chiavenato I. (2007) aclara que mediante esta herramienta no se pretende realizar una evaluación general de la organización, sino de los comportamientos de las personas que ejercen una labor en un puesto específico. Este se ve condicionado por distintas circunstancias, que son innatas a las personas o a la organización. Por lo tanto la herramienta pone de manifiesto las características de las personas que son calificadas, y si estos son idóneos para el puesto que está desempeñando. La técnica también pone de manifiesto si las herramientas de

trabajo y motivacionales realmente impulsan al colaborador a alcanzar las metas propuestas.

El fin último de la evaluación consiste en el crecimiento profesional de los miembros de la organización, en un ambiente de confianza, respeto y receptividad, que motive a las personas a aprender de sus errores, alcanzar los objetivos, y posteriormente, incrementar las metas que se esperan alcanzar por su labor.

Para alcanzar el objetivo propuesto, es importante entender las causas por las que el desempeño de una persona pudiese llegar a ser deficiente, y en tal caso modificar esas características para obtener el resultado deseado. La comunicación también juega un papel importante en esta herramienta, porque el supervisor de los colaboradores, debe hacerles entender la razón por la cual ellos deben modificar sus comportamientos, o la razón por la cual algunas características de sus entornos laborales serán modificadas. Sin esto no es posible generar la motivación necesaria para impulsar los cambios deseados.

La evaluación de desempeño no es un fin, sino un medio con el cual se llega a un objetivo general para toda la organización. Para alcanzar el resultado deseado por la entidad se deben cumplir primero metas de cada departamento, las que a su vez, se cumplen por medio de objetivos intermedios para cada uno de los puestos individuales que los compone. El rol que juega esta evaluación en las decisiones dentro de la organización se relaciona con el análisis de las capacidades e idoneidad de una persona para ocupar un puesto, el desarrollo y análisis del plan carrera y las retribuciones para aquellos que se hacen meritorios a ser premiados, el análisis de indicadores y plan de acciones reactivas para mejorarlos.

El instrumento proporciona beneficios individuales a los gerentes y subordinados, así como también lo hace para toda la organización en conjunto. Para las personas que tienen recursos humanos bajo su mando, esta herramienta les

permite medir los resultados de las personas bajo un sistema objetivo, claro y preciso, que facilita la comunicación con las personas. Para la persona evaluada, la herramienta le permite conocer lo que se espera de él, cómo será medido, y le permitirá hacer una autoevaluación de sus resultados reales frente a los esperados. En cuanto a la organización, este podrá medir el valor que aporta cada colaborador a la entidad, quiénes deben mejorar, y de qué manera se puede remunerar a aquellos que obtienen resultados sobresalientes.

6.1.2.1.1. Características del instrumento

Dessler (2009) analizó e identificó las características que determinaban el éxito del instrumento, llegando a las siguientes conclusiones:

- **Las metas deben ser claras:** Significa que las personas deben conocer específicamente aquello que se les está pidiendo.
- **Las metas deben ser medibles:** Deben contener una proporción numérica o cualitativa que se pueda medir en términos que permita identificar el cumplimiento o incumplimiento de las metas.
- **Las metas deben constituirse de forma realista:** Es importante tener en cuenta que los objetivos deben significar para quienes desarrollen las actividades relacionadas, una necesidad de mejora incremental y en condiciones que posibiliten su alcance. Sin embargo, es demasiada alta la meta si el esfuerzo exigido es demasiado grande, y no existan condiciones ni herramientas para que los colaboradores logren lo que se les pide. En otros casos, los objetivos se identifican como demasiado altos si existe una desproporción en la exigencia en comparación con puestos similares, o del mismo nivel jerárquico.

- **Los colaboradores deben ser partícipes del establecimiento de metas:**
Se determina como un procedimiento mediante el cual se hace necesario que participe la administración y aquellos que serán evaluados, pues ambos actores deben determinar los objetivos mediante el consenso. Esto permite obtener un beneficio del cual el colaborador también se le debe ser partícipe, y mediante el cual se le refuerza el comportamiento y se aumenta el nivel de compromiso del mismo.

6.1.2.1.2. La importancia del evaluador

Es importante para la organización tener en cuenta las ventajas y desventajas de considerar distintos tipos de evaluación, y quienes puedan ser las personas más idóneas para ejecutarlas. Entre la variedad de selección de calificadores identificados por Dessler (2009) se encuentran:

- **Los supervisores inmediatos:** Son las personas bajo las que recae la responsabilidad de las acciones de sus subordinados, por lo que la ventaja de que sean los evaluadores de los mismos radica en que serán muy rigurosas y precisas. En esta variante, que es la más utilizada, es importante tener en cuenta que el departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental, dado que le debe dar seguimiento a la forma en que cada gerente de línea utilice el sistema. Sin embargo, recae en el supervisor aplicar las herramientas.
- **Evaluación de pares:** Es una técnica con la que un empleado selecciona a un director de evaluación, y este a su vez selecciona un supervisor y un grupo de compañeros que evaluará al integrante, y en algunos casos, tener la potestad de proponer planes de acción que mejoren el desempeño del

evaluado. La ventaja de esta herramienta radica en que la calificación entre compañeros genera mayor apertura a la receptividad y reflexión relacionada con los resultados obtenidos. Sin embargo, se pueden presentar casos en el que los evaluados sentirán la obligación de ser recíprocos con sus calificadores en caso de obtener puntajes altos.

- **Comités de evaluación:** Se compone por el supervisor inmediato del empleado y un grupo adicional de expertos de diversas áreas, en los que la ventaja de la técnica constituye la obtención de distintos puntos de vista acerca de las características que son evaluadas y como el colaborador de la entidad las desempeña. Lo más común es que algún miembro de la alta gerencia también participe del comité, para garantizar la aplicación correcta de la herramienta por parte de los supervisores de las áreas.
- **Autoevaluación:** Es uno de los métodos menos manifiestos en las organizaciones, por el riesgo de que las personas se vayan a calificar a sí mismo con puntajes demasiado altos. Sin embargo, en una organización en la que exista claridad acerca de los ítems a ser evaluados, y en la que abunde el valor de la transparencia, es posible que sea aplicable la autoevaluación.
- **Evaluaciones ascendentes:** Se da con el fin de que los subordinados puedan calificar las formas de administrar de sus supervisores y poner en manifiesto características positivas o negativas acerca del mismo. De esta manera es posible crear planes de mejoramiento individuales y en conjunto para distintos niveles de la administración.

6.1.2.2. El análisis de comportamientos

De acuerdo a Alles (2005) existen distintas maneras de ejecutar un instrumento de evaluación de desempeño, sin embargo, para aquellas organizaciones que se encaminen hacia la gestión por competencias, el método más ideal es aquel que se basa en el comportamiento de la persona evaluada. Este método permite identificar comportamientos extraordinariamente positivos o negativos, e identificar en qué grado el trabajador los manifiesta en su conducta. Las evaluaciones basadas en comportamientos son muy útiles, debido a que su base es aquello que se manifiesta en el campo de acción real de los evaluados, eliminando así impresiones subjetivas que sesguen el resultado.

Para facilitar la tarea en la elaboración del instrumento que vaya a medir las conductas, es importante que la organización haya elaborado el diseño de cargos, que permita identificar cuáles son los comportamientos que se espera encontrar en las personas que realizan el oficio, y qué definición se le atribuye a cada una de las características que ahí se encuentran. Si bien expertos como Alles (2005) proveen definiciones específicas a cada una de las competencias, el sector al cual pertenece una empresa y las actividades que desarrolla, hace que la manifestación de una competencia sea desarrollada en un mayor o menor grado.

6.1.2.2.1 Las escalas graficas ancladas a conductas

Con respecto a las herramientas de evaluación, estas deben aclarar cuáles son las características que se van a medir y bajo qué criterios se medirán. De acuerdo a Alles (2005) estas se desarrollan por medio de encuestas. Se trata de una herramienta que describe una serie de características ideales que cumplen los miembros de la organización, y en el que los ítems evaluados pueden ser genéricos a todos los miembros de la organización (como el cumplimiento de los valores organizacionales, por ejemplo), características específicas relacionadas con el puesto de trabajo (como por ejemplo, el número de ventas para los

miembros del departamento comercial) o la manifestación de las competencias ideales para cumplir eficientemente las obligaciones del puesto. Cuando la administración de una organización decide gestionar por competencias, es común anclar las escalas graficas a los comportamientos que se encuentran en el diseño de cargos. En tal caso, quienes elaboran el instrumento crean una escala gráfica, en la que se determinan valores, descripciones y el grado en el que un comportamiento se manifiesta. Los dos valores del extremo se identifican como los incidentes críticos, y se refieren a los comportamientos extraordinariamente positivos y negativos. Para cada calificación debe existir una descripción específica de lo que la hace meritoria a cada uno de los trabajadores.

Esta es una de las herramientas más preferidas a nivel organizacional debido a que es fácil de entender, resume los criterios más importantes que se deben analizar y es fácil de procesar. Sin embargo, requiere de procesos estadísticos, y en ocasiones no permite profundizar un análisis más allá de lo que se describe en el formulario, que en ocasiones está sujeto a interferencias por las opiniones y percepciones personales de la persona que está aplicando la encuesta.

La subjetividad se presenta con frecuencia debido a que existen ocasiones en las cuales, los colaboradores manifiestan las competencias deseadas pero con mayor o menor frecuencia. La ausencia de la frecuencia como criterio de evaluación dificulta la calificación objetiva, conduciendo a quienes califican a utilizar su percepción subjetiva sobre cada persona para asignar un valor numérico a las conductas ancladas.

La solución al problema expuesto se da por medio del uso de la frecuencia como criterio de evaluación principal. En tal caso, los comportamientos se describen a partir de lo que se espera del colaborador, y los incidentes críticos se dividen en frecuencias que van desde la expresión permanente o frecuente del comportamiento, hasta la ocasional o nula observación del mismo. Esto permite al

evaluador identificar si la persona manifiesta el comportamiento ideal en condiciones óptimas y favorables para el desarrollo de su trabajo, así como también, conocer qué debe hacer en situaciones adversas.

Mediante esta técnica, el evaluador tiene la posibilidad de crear una calificación numérica, y hacer descriptiva cada uno de los puntajes, utilizando como base un evento crítico positivo que sería ideal que el evaluado pudiese ejecutar.

6.1.2.2.2. Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360° es una combinación entre distintos métodos que buscan evaluar el desempeño. Involucra la evaluación ascendente, descendente, entre pares, e incluso, incluye clientes y proveedores internos y externos. Sin embargo, es importante precisar, que para ser evaluador, los actores deben influir directamente en la organización y los colaboradores deben recibir constante retroalimentación de sus acciones. Por lo tanto, un actor que no cumpla con dichas características, no puede ser evaluador.

Esta evaluación ha demostrado ser efectiva, debido a que los colaboradores sienten mayor confianza y tranquilidad al ser evaluados por personas que conocen su desempeño y con las que tienen relación directa.

El esquema 360° se identifica como una herramienta elaborada para contribuir al desarrollo de las personas, pues más allá de los resultados que ofrece la encuesta, esta herramienta es la que hasta la actualidad permite analizar la gama más amplia de competencias, desde distintos puntos de vista, y por quienes se ven directamente afectados por cada característica evaluada, (Alles, 2005). Esto constituye un mayor nivel de objetividad, que a su vez, permite al evaluado determinarse a sí mismo de una forma justa e imparcial, pues en algunos casos

los trabajadores se consideran a sí mismo demasiado eficientes o ineficientes para su desempeño real.

Según Alles (2005) el desarrollo humano tiene como objetivo, generar acciones correctivas sobre las competencias, que producto de la evaluación, obtuvieron una calificación deficiente. Sin embargo, la empresa debe desempeñar un rol de guía, que provea las herramientas necesarias, con las cuales, se logre incrementar el desempeño de los colaboradores.

Otra característica por la cual este modelo de evaluación se considera efectivo, es porque permite obtener una mirada panorámica acerca de la percepción que tienen los evaluadores sobre el comportamiento de un colaborador en particular; es una evaluación anónima, por lo tanto, las calificaciones solo podrán ser conocidas por el consultor externo, quien es el encargado de dirigir el proceso y generar el informe donde se consolidarán los resultados, de esta manera, se garantiza confidencialidad y objetividad en la calificación final.

Es importante tener en cuenta que la evaluación 360° constituye una herramienta que les permite a los colaboradores, además de aportar a la organización nuevas prácticas, conocimientos o formas de hacer las cosas; planear y diseñar su propio plan carrera, entendiendo que todo lo aprendido no solo le permitirá alcanzar las expectativas de la organización sino que le ayudará a nutrir su currículo.

6.1.2.3. Administración del desempeño

Dessler (2009) es enfático en diferenciar la evaluación de desempeño del proceso de administración de desempeño, pues el primero hace parte del segundo. El proceso de evaluación se resume a la mera acción de desarrollar un instrumento que califique a los colaboradores de una organización, y aplicarlo. En el caso de la

administración del desempeño, va más allá del uso del instrumento, debido a que ahonda los procesos subsecuentes, cuya finalidad es corregir las falencias que se vislumbren. Entre las responsabilidades que se deben realizar en este proceso se encuentra la acción de retroalimentación a cada colaborador, el desarrollo de planes de mejoramiento de acuerdo a las necesidades y falencias de los evaluados, así como el análisis y seguimiento del plan y del colaborador sobre quien recae incrementar sus resultados.

La administración del desempeño cobro importancia a partir de las ideas de Deming (como se citó en Dessler, 2009), quien manifestó que la calidad total solo podía ser obtenido mediante la mejora continua, incrementando las metas en la medida en que las personas sean capaces de alcanzarlas. Para él autor, esto depende más de como la organización desarrolle a su personal y no de características innatas a cada persona. Herramientas como la capacitación, la comunicación, la supervisión y la retroalimentación generan un impacto más grande en los resultados, en comparación con la motivación de las personas.

6.1.2.4. Aspectos a tomar en cuenta

La toma de decisiones a nivel organizacional genera un efecto colateral en muchas áreas de una organización, y en las condiciones bajo las que operan. Las finanzas de las entidades no son la excepción, y por eso se debe tener en cuenta que la evaluación de desempeño involucra una estructura de costos, y un desembolso de recursos para la entidad. Por lo tanto, es importante para el administrador o gerente elegir y usar las herramientas más idóneas, que se acoplen a las características de la organización, y que genere una devolución benéfica en los resultados de la compañía. Su desarrollo debe incluir acciones como:

1. Preparar la estructura de evaluación.
2. Crear los formularios/encuestas.
3. Determinar los resultados esperados.
4. Socializar el modelo de evaluación de desempeño con la administración y capacitar a los evaluadores.
5. Comunicarle a los evaluados la metodología de evaluación.
6. Dirigir y controlar el resultado de las evaluaciones.
7. Tomar acciones correctivas sobre el modelo.
8. Crear los programas de desarrollo de personal para incentivar a las personas con desempeño destacable y corregir el de aquellos que hayan obtenido resultados deficientes.

6.1.3. Desarrollo de personal

6.1.3.1. Contexto histórico

Hoy en día, las organizaciones se están reinventando como consecuencia de las variaciones en el medio ambiente, la masificación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la globalización. Todas estas variaciones han obligado a las organizaciones a transformarse, no solo en su estructura organizacional y la forma en que llevan a cabo sus actividades diarias, sino también en su capital humano.

La administración ha sufrido una serie de cambios a lo largo de la historia, que en efecto, generan nuevas concepciones de lo que significa el “trabajo” pero también de la inclusión y reconocimiento del capital humano como el recurso más importante dentro de la organización.

Sobre la década de 1980 y 1990, las organizaciones se reinventaron, cambiaron su estructura tradicional y empezaron a innovar; dando origen a nuevos términos como: reingeniería, tercerización, cuarterización, fusiones, entre otros. Toda esta terminología hace referencia a los nuevos procesos que fueron desarrollados como consecuencia de la necesidad de la organización de responder oportunamente a las transformaciones bruscas del ambiente.

La inestabilidad del entorno ha obligado a las organizaciones a cambiar para ser altamente competitivas. Todo esto se logra evidenciar a través del tiempo; como lo fue en el caso de los ambientes estables (organizaciones mecanicistas) en la que se consideraba que las entidades durarían para siempre, con estructuras rígidas, verticales, en donde predomina el poder y la autoridad, los tiempos y movimientos e indudablemente la elevada productividad como indicador de rentabilidad. Con el paso del tiempo, tal concepción fue puesta a un lado, para dar paso a los ambientes dinámicos (organizaciones orgánicas) con estructuras planas, flexibles, dinámicas e innovadoras, las cuales deben adaptarse a las condiciones que exige el medio ambiente, llevando a cabo procesos innovadores que les permita sostenerse no solamente a nivel productivo sino a nivel general de la organización.

El ambiente dinámico, turbulento e inestable y la necesidad de competir para sobrevivir a él, ha hecho que las organizaciones se preocupen por la forma en que llevan a cabo sus actividades, y específicamente, por la forma en que gestionan el conocimiento para atender a los nuevos retos (producto de las variaciones del

ambiente) involucrando a las personas. El concepto de persona como “recurso productivo” se transformó en “capital humano”, en el cual, no solo se tiene en cuenta los activos tangibles de la organización, como la maquinaria, equipos, herramientas y capital financiero, sino los conocimientos, habilidades y competencias (Chiavenato, 2009).

Estas transformaciones han obligado a las organizaciones a considerar a las personas que las conforman como el recurso más importante, por lo cual, sus administradores se han esforzado en conocer y desarrollar la mejor manera de gestionar a las personas bajo su mando, debido a que tal como lo refiere Chiavenato; sus conocimientos, habilidades y competencias son invaluableles y generan valor a las entidades.

6.1.3.2. Desarrollo de personal y capacitación de personal

En el mundo empresarial, existe un medio para reforzar el conocimiento, adquirir habilidades, transmitir información y compartir experiencias entre los miembros de la organización denominada “Desarrollo de Personal” y “capacitación”, que si bien, son términos utilizados como semejantes, tienen una connotación conceptual diferente.

De acuerdo a Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín (2017) “Hablar de capacitación y desarrollo es necesariamente hablar de las estrategias, que permiten dentro de las organizaciones y a través del crecimiento de talentos, el fortalecimiento del conocimiento organizacional”.

De acuerdo a Chiavenato, “Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, ser más eficientes en lo que hacen”. El concepto abarca mucho más que impartir información, hace referencia específicamente a la necesidad de modificar hábitos y comportamientos que permitan a los colaboradores aportar a la organización en el futuro. El desarrollo de personal tiene como objetivo principal, que los colaboradores aprendan nuevas formas de resolver problemas, que interioricen conceptos e ideas y que generen soluciones innovadoras a diferentes situaciones relacionadas a su quehacer; y no simplemente informar.

Chiavenato (2009) considera la capacitación como un medio para desarrollar las competencias de las personas, de manera que puedan ser productivas, creativas e innovadoras en su puesto de trabajo actual, en la medida en que contribuyan a mejorar los objetivos de la organización. Por lo tanto, es considerada una fuente de utilidad. En términos financieros, los procesos de capacitación deben ser considerados una inversión y no un gasto.

Sin embargo, de acuerdo al mismo autor, es posible identificar que lo que diferencia un término del otro es el tiempo. La capacitación busca mejorar las competencias y las habilidades necesarias para llevar a cabo un oficio o labor en el presente, y el desarrollo de personal se preocupa por la manera de gestionar esas habilidades y conocimientos para ocupar los cargos en el futuro, pero no solo para la organización, sino que también tiene relación directa con el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.

No obstante, estos términos están directamente asociados al conocimiento, y como ya se mencionó anteriormente, la productividad de las organizaciones hoy

en día, depende de ese conocimiento. Peter Drucker afirma que, actualmente, los gerentes son responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Por lo tanto, se espera que los procesos de selección de personal estén encaminados a buscar y filtrar personal que aporte valor a la organización en términos de eficiencia, pro actividad, agilidad y con disposición para asumir riesgos, y no simplemente delegarle la función a la organización de responder, moldear y crear competencias una vez se llegue a ocupar los cargos a la empresa.

6.1.3.1.1. Capacitación de personal

De acuerdo a la Real Academia Española, RAE (2014) el término hace referencia a la acción de “hacer a alguien apto o habilitarlo para algo”, que concuerda con el término “educar” el cual significa “Dirigir, encaminar, doctrinar” es decir, desarrollar facultades intelectuales y morales mediante preceptos, ejercicios y ejemplos”.

Desde el punto de vista del desarrollo de competencias descrito por Alles (2007), la capacitación debe ser entendida como un proceso de aprendizaje en el cual la persona moldea sus comportamientos con el fin de mejorar sus competencias, dado que estas últimas responden a características profundas de la personalidad que no son observables. Alles (2007) explica que los comportamientos son la parte visible de las competencias, por lo tanto, si se espera evaluar y posteriormente desarrollar el personal, será necesario contrastar la conducta del colaborador en su puesto de trabajo con la base de comportamientos establecidos previamente (competencias), de manera que se logre mejorar, potencializar y establecer las competencias del colaborador.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización (Chiavenato, 2009). Tiene como objetivos: fomentar seguridad en el trabajo, mejorar las relaciones humanas en la organización, disminuir el índice

de rotación de personal, promover ascensos, preparar al colaborador para que pueda asumir tareas complejas o de mayor responsabilidad, mejorar la eficiencia de los colaboradores e incrementar la productividad.

La capacitación de personal, no solo se ocupa de preparar al colaborador para asumir su puesto de trabajo en la organización, sino que también es considerada un medio para elevar el desempeño. Durante el proceso de capacitación se imparte información, conocimientos y modelos o formas de hacer las cosas que es interiorizada por el colaborador. Alles (2007) establece que para tener éxito en un puesto de trabajo, es necesario de ciertas competencias que servirán de referencia para medir el desempeño, pero también argumenta que es necesario adquirir ciertos conocimientos.

Es importante tener presente, que existe una relación directa entre el proceso de formación que se lleva a cabo en la organización y el estilo de liderazgo y cultura organizacional que se imparte en ella, debido a que todo proceso de formación tiene como objetivo mejorar la situación actual de la organización mediante cambios en el comportamiento de los colaboradores.

De acuerdo a French & Bell (como se citó en Gomez-Rada, 2002) el liderazgo es un “proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas” (p.64). Es necesario que exista una fuente de motivación interna que convenza a los colaboradores de instruirse. Impartir capacitaciones no debe ser solo una decisión impositiva de la alta gerencia, sino que debe concertarse con los colaboradores debido al tiempo que demanda asistir a una capacitación y las implicaciones que tiene en el desarrollo de las tareas, responsabilidades y obligaciones que debe asumir el colaborador en su puesto de trabajo diariamente. Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995).

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. De acuerdo a Chiavenato (2009) es un proceso cíclico que se divide en cuatro etapas.

La primera de ellas denominada diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas (pueden ser pasadas, presentes o futuras). La segunda de ellas es el diseño, esta etapa consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. El tercero de ellos es implantación, esta etapa tiene como objetivo ejecutar y dirigir el programa de capacitación. Y finalmente, evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación” (p.375)

Sin embargo, Alles (2007) explica que “el desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas, sino que es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, la cual puede ser compartida y reconocida por la empresa” (p.65). Es un proceso que va mucho más allá de seguir un cronograma, una guía o escuchar a una persona competente hablar sobre algún tema determinado. Desarrollar las competencias debe surgir por iniciativa propia del colaborador, quien deberá encontrar los medios que le permitan favorecer ese desarrollo. Por lo tanto, Alles (2007) hace énfasis en que “un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimientos” (p.66). Debido a que todas las personas procesan la información y obedecen a estilos de aprendizaje diferentes.

La misma autora argumenta que existe un elemento importante para el desarrollo de las competencias denominado “experiencia” la cual, sumado al conocimiento permite construir competencias innatas; la experiencia busca que la persona “adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas” (p.66), de manera que pueda aprovechar activamente esas

observaciones para realizar cambios en su comportamiento, siempre y cuando exista un proceso de evaluación y retroalimentación continua.

Lo anterior, obedece principalmente a que los seres humanos adquieren y desarrollan competencias desde la infancia a partir de la relación que existe entre el conocimiento y la experiencia. Alles (2007) Establece que: “Si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia, a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla” (p.81). Por lo tanto, “Si una persona, cualquiera sea su edad, puede analizar sus éxitos y fracasos, reconocer las causas de estos, y los aciertos y los errores, podrá modificar sus comportamientos” (p.81).

6.1.3.1.2. Formación de personal

Según Chiavenato (como se citó en citado en Cabral, 2013) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas

La formación del personal debe ser proyectada de acuerdo a los planes que tiene establecidos la empresa y las aspiraciones de los colaboradores deben estar acorde a lo que la empresa puede ofrecer. La capacitación debe ser entendida como un proceso que tiene como objetivo cubrir la brecha que existe entre las necesidades para desempeñar un puesto o cargo, y los conocimientos o formación previa que tiene la persona responsable, con el fin de que esta logre mantener un desempeño eficaz y se ajuste a las diferentes formas de llevar a cabo las tareas en la empresa.

A nivel organizacional, los procesos de capacitación no solo están destinados a los cargos del nivel operativo (empleados) sino también al nivel gerencial (altos cargos) e incluso, en algunos casos, puede abarcar a contratistas y proveedores.

Es importante tener claro, que durante el proceso de análisis y diseño de cargos se debe establecer de manera clara y objetiva las competencias necesarias para cada puesto, debido a que, como resultado de este proceso, se diseñarán los planes de capacitación para los colaboradores en el futuro. La organización debe tener presente, que las personas no son estables y que no siempre desempeñarán un mismo oficio u ocuparán un mismo cargo en la organización, por lo tanto, debe establecer políticas de capacitación que le permita estar preparado para cubrir puestos cuando los colaboradores decidan abandonar la organización o asciendan de cargo.

Por lo general, en la mayoría de las organizaciones siempre existirán personas clave, aquellas que cuentan con un alto potencial ya sea porque son personas expertas en algún área en específico o personas que tienen ciertas habilidades que otros no. Para aquellas personas, la organización debe establecer planes de desarrollo que les permita estar preparados para asumir otros cargos a futuro.

La planificación del reemplazo y/o la sucesión se vuelve una tarea importante en la organización que debe ser atendida oportunamente y que debe obedecer a los procesos de capacitación que se imparten en la organización. Como ya se mencionó anteriormente, la capacitación no solo se lleva a cabo para el presente, sino que debe responder a una necesidad del futuro. Pero también, es necesario tener presente que no todas las organizaciones tienen claramente definidos los puestos, y que existen algunas que escasamente tienen alrededor de tres o cuatro cargos formalmente establecidos dada su naturaleza y tamaño. Para ellas, es importante que tengan en cuenta que existen otras formas de desarrollar personal y que no están relacionados con la promoción o ascenso sino con la rotación de puestos, con el establecimiento de tareas retadoras y con la delegación de responsabilidades, es decir, con el empoderamiento. En definitiva, y según Mayo y

Lank (como se citó en Losa, 2002), las empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional para incrementar la motivación de sus empleados.

6.1.3.1.3. Autoformación de personal

De acuerdo a la teoría de Alles (2007), el proceso de formación se puede complementar, por medio de actividades que no involucren las tareas sistémicas de las personas. Este proceso se denomina como autoformación o autodesarrollo, y tiene como propósito principal concientizar a las personas de sus falencias, y motivarlos a utilizar métodos convencionales y alternativos para incrementar la manifestación de las competencias. García del Dujo y Muñoz Rodríguez (2007) complementan a Alles, en la medida en que ellos toman en cuenta al individuo en el proceso de desarrollo, por medio de la detección, valoración y decisión de la forma en que se podrá desarrollar sus capacidades. Los autores ven la habilidad de adquirir competencias como una capacidad que posee el ser humano, que debe ser desarrollada de manera distinta, dependiendo de las habilidades cognitivas y emocionales de cada persona, de la cultura organizacional, y de los recursos que la organización destine para este tipo de actividades. Por este motivo, no es posible que todas las sociedades, entidades y personas puedan utilizar exactamente los mismos mecanismos de aprendizaje para desarrollar competencias, y hace deficiente los procesos tradicionales de formación, los cuales se han vuelto cada vez más mecanicistas.

La experiencia de la autoformación y el autodesarrollo suele ser agradable a quienes la aplican, porque constituye un aprendizaje laboral adquirido a partir de una actividad extra laboral, y en ocasiones ociosa. Un ejemplo muy simple, constituye el desarrollo de actividades deportivas, como por ejemplo, la planeación de partidos de volleyball por parte de la empresa. Este tipo de actividad es ociosa

y placentera para muchas personas, y contribuye a desarrollar dos tipos de competencias. La primera de ellas es trabajar en equipo, pues el volleyball es un deporte grupal; mientras que la segunda competencia a desarrollar es la ética, la cual se refleja cuando los jugadores siguen las reglas de juego.

El éxito de la actividad radica en dos factores relacionados. El primero constituye la conciencia del individuo de aquello que está haciendo. Esto significa que la persona debe tener una intención explícita de desarrollar una competencia a partir de la actividad que desempeña. Con respecto al ejemplo del partido de volleyball, una persona puede ser practicante de este deporte, pero ser muy individualista en su forma de jugar. Eso significa que sí está desempeñando una actividad que requiere trabajar en equipo, pero no cumple con tal requerimiento. Pero si la misma persona practica el deporte con la intención de aprender a confiar e interactuar más con las personas que lo rodean, las posibilidades de desarrollar la competencia aumentan. El segundo factor consiste en que la actividad sea periódica y sistemática, dado que por orden lógico, será muy difícil que una persona desarrolle una competencia si solo realiza la actividad recomendada una vez. Una persona que requiera desarrollar su competencia para trabajar en equipo, no lo hará jugando volleyball una vez al año, sino varias veces.

Pese a que este tipo de actividades son en ocasiones extralaborales, dice Alles (2007), que no dejan de ser dirigidas, como consecuencia de la inversión de la empresa en aquellos que serán desarrollados. Sin embargo, la responsabilidad principal recae sobre el colaborador, y su disposición para realizar las tareas y generar los efectos deseados. Es por eso que la participación de los colaboradores en el proceso se vuelve importante, así como sus características cognitivas y personales, porque en la medida en que sea mayor la posibilidad de adaptación de los procesos de autoformación y autodesarrollo a las necesidades y características de los colaboradores, mayor nivel de compromiso encontrará la organización de su parte, lo cual incrementa las probabilidades de éxito en el proceso.

El proceso por medio del cual se realiza la autoformacion se divide en cuatro partes:

0. Reconocer la necesidad de desarrollar la competencia se observa con un nivel deficiente.
1. Investigar a traves de cursos y lecturas, la informacion que sea relevante para conocer la competencia que se necesita desarrollar.
2. Poner en juego la competencia, por medio de las actividades laborales y extralaborales
3. Observar y reflexionar.

Remitiendonos a la responsabilidad de la organización en las actividades, la gerencia se ve obligada a realizar las guias de desarrollo, que son listados de actividades recomendados para que las personas observen, reflexionen y/o mejoren sus comportamientos y desarrollen las competencias. Estas guias en ocasiones son mostradas de manera pública para que las personas que deseen perfeccionar sus competencias puedan analizar las recomendaciones sugeridas y las adapten de manera voluntaria para suplir sus necesidades de formación, mientras que en otras ocasiones, estas guias son diseñadas específicamente para las personas que obtuvieron una valoración inferior a lo esperado en los distintos items de evaluación, por lo tanto, su entrega se hace de manera formal con el objetivo de que la persona aplique las actividades que en él se detallan a fin de suplir sus necesidades de formación. Finalmente, es importante tener en cuenta que las actividades de autoformacion pueden ser dirigidas por un tutor, que se caracteriza por ser una persona que desempeñe satisfactoriamente la competencia, por un colaborador o directivo de la organización, o por un agente externo contratado por la misma.

6.2. Marco legal

Hoy en día, las empresas están en la obligación de capacitar e instruir a sus colaboradores, y de igual manera, los colaboradores están en la obligación de asistir a las capacitaciones impartidas por la empresa, toda vez que permita mejorar las falencias detectadas en la organización y contribuya a la formación integral de sus colaboradores.

En Colombia existe una serie de normativas asociadas a la capacitación de personal en las empresas, que van desde la cantidad de capacitaciones (horas) que deben recibir los colaboradores de acuerdo a su jornada laboral, así como también, establece el responsable de diseñar los programas, la obligatoriedad de impartirlas y asistir a ellas.

De acuerdo al Código sustantivo del Trabajo en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. *“En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación”* (Ley 50, 1990).

Con el fin de dar cumplimiento con lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, el Ministerio de Trabajo reglamentó lo siguiente:

ARTICULO 30. “Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales, a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año. En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el periodo de programa respectivo dentro de la jornada de trabajo” (Decreto 1127, 1991).

ARTICULO 4. “El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo L-21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas

o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales”.

ARTICULO 5. “La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio”.

ARTICULO 6. “La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrán realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio”.

De acuerdo al concepto N° 158845 del 16 de septiembre de 2014 emitido por el Ministerio de Trabajo con Radicado ID 36260 (Laboral individual - Actividades de recreación), establece lo siguiente:

- La norma señala que: *“al menos dos horas semanales, habrán de dedicarse a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, motivo por el cual, dicha actividad se deberá adelantar dentro de la jornada laboral del trabajador. Además debe tenerse en cuenta, que las dos horas semanales establecidas en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, no sólo están destinadas para el desarrollo de programas de capacitación, sino para el ejercicio de actividades recreativas, culturales o deportivas, de donde se infiere la facultad de los trabajadores de participar en todas las actividades programadas por el empleador en atención a lo dispuesto en las normas precedentes”.*
- *“Las normas transcritas no contemplan la posibilidad de compensar en dinero las dos horas semanales establecidas en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990”.*

Si bien es cierto que la organización Andamios Acrópolis S.A.S no cumple con las especificaciones descritas en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990 en donde se indica que *“En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, tienen derecho a dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, para dedicarlas a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación”*.

La intención de este apartado es sentar un precedente bajo el cual, se resalte la falta de amparo legal sobre el desarrollo íntegro de las personas que laboran en pequeñas empresas. Por lo cual, la empresa no se encuentra en la obligación de destinar tiempo a realizar actividades extra laborales dentro del tiempo laboral, y no tiene necesidad de destinar tiempo para realizar capacitaciones a sus colaboradores. Por lo tanto, fue posible para el equipo del presente trabajo seleccionar los procesos de autoformación y autodesarrollo como el método idóneo para perfeccionar las competencias de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S. por abarcar actividades que se realizan fuera del espacio temporal del trabajo, y que no constituyen inversión en recursos.

El fin del presente apartado es mostrar a los colaboradores de las empresas que, pese a que no existe un marco legal que ampare la formación de sus competencias, existen métodos alternativos en los que la empresa puede invertir recursos para su desarrollo.

Finalmente, es importante resaltar que con miras al futuro, la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S. debe tener en cuenta que una vez supere en capacidad los 50 colaboradores se verán obligados a cumplir con las normativas legales en lo referente al desarrollo de personal.

6.3. Marco contextual

A través del tiempo, los descubrimientos históricos han demostrado que el uso de andamios en diversos sectores económicos siempre ha estado presente. Sin embargo, cabe aclarar la definición exacta de lo que es un andamio. Son estructuras que proporcionan acceso a cualquier parte alta de una obra a quienes la utilicen, y los primeros modelos que fueron conocidos históricamente, eran elaborados a base de madera. Sin embargo, cabe resaltar que a través de paso del tiempo se han perfeccionados los materiales con los cuales se fabrica esta herramienta, tal como sucedió en Asia, donde sus pobladores descubrieron que el bambú era mucho más resistente y flexible que la madera ordinaria. Atado a estas estructuras va una serie de normativas legales, dado los riesgos que conlleva el trabajo en alturas (Centro de estudios CEAC, 2015).

El marco legal que rige el uso de los andamios se ha vuelto cada vez más estricto, lo cual constituye una ventaja y una necesidad para sus usuarios. La ventaja se sintetiza en que cada vez este instrumento se ha vuelto más seguro, mientras que la necesidad radica en que las organizaciones y particulares que necesiten y adquieran este bien, deben identificar si cumple o no con los certificados que acreditan los protocolos de seguridad.

El uso de los andamios en la actividad económica es regulado por el Ministerio de Trabajo. Esta entidad ha determinado que por tratarse de trabajo en alturas, el uso del instrumento solo se puede realizar por personas certificadas. Adicionalmente, también ha estipulado que los fabricantes de los andamios están en la obligación de informar las características de seguridad y uso a quienes las vayan a adquirir.

Como resultado de una necesidad a nivel local y nacional, los dueños de la organización, objeto del presente trabajo, decidieron fundar una empresa que pudiese proveer la venta y el alquiler de esta herramienta. El conocimiento teórico y práctico, fusionado con la experiencia de sus dueños en un sector relacionado

(el sector ferretero), contribuyo a que el nacimiento de la empresa Andamios Acrópolis fuese posible.

Andamios Acrópolis S.A.S (s.f.) en su página web emite la historia de su existencia de la siguiente manera:

“Acrópolis Andamios es una empresa fundada en el año 2006, desde sus inicios ha logrado establecer un vínculo muy cercano con todos sus clientes ya que una de sus premisas es ofrecer un servicio integral, compuesto por la calidad de sus equipos, andamios certificados multidireccionales y multifuncionales tipo ring lock; comprometidos con la reglamentación del trabajo seguro en alturas de la resolución 1409 de 2012 del Ministerio de Trabajo; el profesionalismo de sus empleados, contamos con personal calificado en salud ocupacional para ofrecerle la mejor asesoría a la hora de realizar sus trabajos en alturas y el conocimiento de todas las normas, estándares y reglamentación de los andamios a nivel nacional e internacional”.

La idea de fundar la organización, surge del Sr. Daniel Restrepo, quien curso en la SAIA (Asociación Americana de Andamiaje) estudios en temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Adicional a sus conocimientos certificados, el señor se convirtió en un escalador profesional, lo cual contribuyo a que también adquiriese conocimientos en normativas de alturas americanas y europeas.

Gracias a los más de 40 años de experiencia que poseía la familia del Sr. Restrepo en el sector ferretero, hubo facilidad para entender y desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en el sector del andamiaje.

Andamios Acrópolis presta servicios de alquiler y ventas de su producto a empresas de ingeniería, contratistas de grandes, medianas y pequeñas empresas. Para llegar al mercado objetivo, sus dueños han optado por realizar la publicidad a

través de la web (canal tecnológico), por medio de su página empresarial, y pautando en medios como Google y Publicar.

Los valores agregados que brindan a sus clientes se relacionan el cumplimiento, la posibilidad de atender en horarios extendidos y asesoría grupal o personalizada en temas de andamios.

El cumplimiento: La empresa cuenta con un vehículo propio, por medio del cual hace entrega de los pedidos a los clientes. Su única limitante es que el vehículo solo puede transportar materiales que cumplan determinado límite de peso o medidas. Para subsanar el problema, la organización también ha optado por subcontratar el servicio de transporte, lo cual ha permitido llevar materiales de mayor tamaño y peso. A la vez, la subcontratación ha permitido aumentar el rendimiento en el tiempo de entrega de los pedidos, en caso de la necesidad de realizar múltiples entregas simultáneas. Esto le ha permitido a la organización ser más diligente frente a la competencia.

Horario extendido: Es un servicio característico de la empresa, que permite a los clientes sujetar el alquiler de los andamios al tiempo estipulado para terminar las tareas. Muchas organizaciones no tienen donde almacenar los andamios una vez hayan terminado de usarlos, por lo cual el horario extendido de entrega aumenta el nivel de percepción satisfactoria entre los clientes.

Asesoría en temas de andamios: Los clientes de la organización cuentan con la posibilidad de recibir una capacitación de 3 horas, en temas relacionados con la funcionalidad, reglamentación, manejo y configuración de andamios, totalmente gratuita. Es una manera de sacar provecho de los conocimientos que el Sr. Restrepo ha adquirido a través de sus experiencias.

Actualmente Andamios Acrópolis tiene en su portafolio la venta y alquiler de andamios, asesoría en montajes y servicio para realizar el montaje en el lugar donde se requiera.

La estructura organizacional de empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S se compone de:

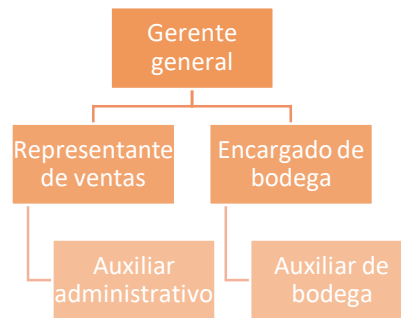


Figura 1 Organigrama de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.

Fuente: Elaboración propia

- **Gerente General:** Es quien se ocupa de liderar y controlar el equipo de trabajo de la empresa, y se encarga de tomar las decisiones adecuadas con el fin de cumplir con la estrategia de crecimiento.
- **Representante de Ventas:** Se encarga de dirigir y controlar el crecimiento de las ventas, proponer nuevas estrategias de venta, mercadeo y publicidad con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.
- **Auxiliar Administrativa:** Es quien se encarga de mantener al día el registro de recaudo y cartera de los clientes e informar continuamente a la gerencia de los avances y pendientes emergentes o que aún no se hayan resuelto.
- **Jefe de Bodega:** Se encarga de velar por la preservación, mantenimiento, pintura y limpieza de los andamios y escaleras, es el responsable de liderar

el equipo de trabajo en bodega y cumplir con el tiempo de entrega de equipos.

- **Auxiliar de Bodega:** Es el encargado de brindar apoyo a las actividades de bodega, entre las que se encuentra las labores de limpieza del lugar de trabajo, y el mantenimiento, entrega y recepción de equipos.

7. METODOLOGÍA

7.1. Tipo de investigación

De acuerdo a los objetivos que se plantean en el presente texto, el tipo de estudio con el cual se pretende elaborar el instrumento de evaluación de desempeño 360° y el plan de desarrollo de personal a la organización ANDAMIOS ACRÓPOLIS S.A.S, corresponde a un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo y cualitativo respectivamente.

Según Sampieri, Fernández, & Lucio, (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Teniendo en cuenta que, su intención es “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren y no indicar cómo se relacionan éstas”. (p.80)

De igual manera, Sampieri, Fernández, & Lucio, (2010) indican que el enfoque de cuantitativo “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Brinda una gran posibilidad de réplica, un enfoque sobre puntos específicos y facilita la comparación entre estudios similares” (p. 17). Por

otra parte, los autores indican que el enfoque cualitativo “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p. 17).

De esta manera, el objetivo de la investigación en ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S es analizar la información recolectada con el instrumento de evaluación de desempeño previamente elaborado y aplicado a los colaboradores de la organización con el fin de verificar si efectivamente, se está cumpliendo con las competencias y funciones que fueron definidos en un principio en el diseño de cargo. Y a su vez, lograr identificar las competencias con menor valoración para diseñar un plan de autoformación y autodesarrollo de personal que permita suplir las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores.

De igual manera, el enfoque empleado en la investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a que el instrumento que se utilizará para medir el desempeño de los colaboradores en la organización, se realizará mediante modelos estadísticos, con métricas previamente establecidas y calificación numérica que mide el contraste entre el comportamiento real de los colaboradores de la organización y las competencias cardinales y específicas que la organización requiere de ellos. Adicional a ello, para elaborar el plan de autoformación y autodesarrollo será necesario en primera instancia, partir de la observación de hechos no cuantificables y subjetivos presentes en la organización, con el fin de lograr comprender el comportamiento de los colaboradores y su relación entre sí. Todo esto con el fin de contrastar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y la realidad de empresa; y posteriormente, diseñar un plan de autoformación y autodesarrollo de personal acorde a las necesidades de la empresa y los resultados obtenidos en la evaluación.

7.2. Método de investigación

De acuerdo Calduch (2012) el método deductivo “Consiste en la determinación de las características o enunciados de la realidad particular que se investiga por derivación o consecuencia de las características o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas previamente” (p.27).

En la presente investigación, se utilizará el método deductivo debido a que el proceso de investigación, análisis y procesamiento de datos, se hace a partir del concepto teórico, aunque se parta de la observación de hechos no cuantificables y subjetivos presentes en la organización para elaborar el plan de autoformación, toda la investigación está soportada en modelos, teorías y definiciones de diferentes autores e incluso el plan de autoformación obedece a una de ellas.

7.4. Técnicas de investigación y recolección de información

Para llevar a cabo la elaboración del instrumento de evaluación de desempeño y el plan de desarrollo de personal previsto en la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S fue necesario visitar a la organización en varias oportunidades, consultar material teórico que permita sustentar los hallazgos, fundamentarlos y realizar entrevistas con sus respectivos análisis.

Por lo tanto, las técnicas de investigación utilizadas para dar cumplimiento al objetivo del presente trabajo de grado, se presentan a continuación:

7.4.1. Encuestas

Las encuestas tienen como objetivo describir las características ideales que cumplen los miembros de la organización, mediante ítems de evaluación

genéricos, aplicables a todos los miembros de la organización. En el instrumento se hace referencia a características específicas relacionadas con el puesto de trabajo y la manifestación de las competencias ideales para cumplir eficientemente las obligaciones del cargo.

7.4.2. Escalas graficas

Su importancia radica en que, una vez se decide gestionar por competencias, es necesario emplear escalas graficas a los comportamientos que se encuentran en el diseño de cargos. Por lo tanto, adicional al instrumento (encuesta) es necesario crear una medida, en la que se determine los valores y descripciones correspondientes al grado en que los comportamientos se manifiestan.

7.4.3. Análisis documental

El análisis documental tiene como objetivo examinar información contenida en libros, documentos, páginas web y normas que apliquen al campo de acción de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, que permitan fundamentar la investigación y soportar la misma.

7.5. Fuentes de información primaria

La investigación realizada pretende generar como resultado una herramienta que abarque toda la organización, y que pueda ser adaptada a los requerimientos específicos de cada uno de los puestos. Por lo tanto, se concluye que la población total de la empresa será sujeto de estudio. Sus individuos se identifican en la siguiente tabla:

Tabla 1 Listado de colaboradores de ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S.

COLABORADORES	
CARGO	NÚMERO DE INDIVIDUOS
Gerente General	1
Auxiliar Administrativa	1
Representante de Ventas	1
Encargado de bodega	1
Auxiliar de Bodega	1

7.6. Fuentes de información secundaria

Para efectos del presente trabajo de grado se utilizarán las siguientes fuentes de información secundarias:

- Documentación interna de la empresa, con el fin de conocer su funcionamiento, la descripción de los cargos, clientes actuales, y proveedores.
- Libros, con el fin de consultar conceptos, modelos, términos y demás información útil de diversos autores expertos en el tema, que permita guiar la construcción del instrumento de evaluación de desempeño y el plan de desarrollo de personal.
- Tesis desarrolladas por otros estudiantes y blogs, los cuales servirán para aclarar conceptos y tener información sobre otros casos de investigación relacionados.

7.7. Análisis de la información

7.7.1. Proceso de análisis del instrumento de evaluación de desempeño 360°

7.7.1.1. Descripción del instrumento

El modelo utilizado como guía para elaborar el instrumento de evaluación de desempeño de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, es el contemplado por Alles (2005), en el apartado de su libro “Evaluación por competencias”; el cual se presenta a continuación:

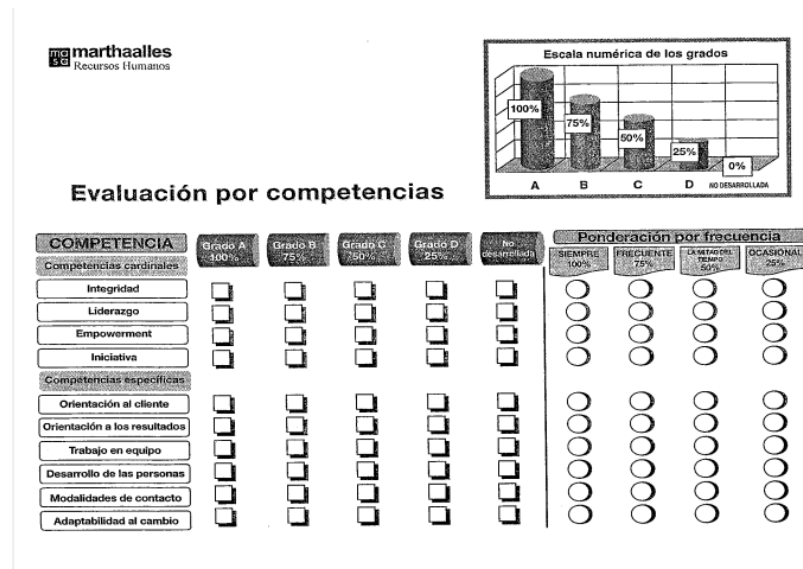


Figura 2. Modelo Evaluación por Competencias. Tomado de: (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación 360°, 2005)

El modelo que se utilizó como base, presentó algunas variaciones que el equipo de trabajo consideró pertinentes y oportunas; por lo cual, el diseño final se presenta a continuación:

Figura 3. Instrumento Evaluación 360° ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

FUNCIONES ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA			
	SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

Adicional a ello, fue necesario incluir en la evaluación 360° un apartado referente a la evaluación de las funciones, las cuales se incluyen en la parte inferior del instrumento de evaluación; y su modelo es el siguiente:

COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA			
COMPETENCIAS CARDINALES / ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN				
				☐	☐	☐	☐
				☐	☐	☐	☐
				☐	☐	☐	☐

Figura 4. Apartado "FUNCIONES" de la Evaluación 360° empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

Todas las modificaciones que sufrió el instrumento de evaluación 360° de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S con relación al instrumento planteado por Alles (2005), se justifican en base a la necesidad de la organización por verificar, adicional a los comportamientos observables asociados al puesto, el cumplimiento de las funciones y responsabilidades planteadas en la descripción de los cargos de la empresa.

7.7.1.2. Escala de evaluación

En el instrumento de evaluación de desempeño por competencias utilizado en la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, se contempla la frecuencia como (escala de evaluación). Por lo tanto, el instrumento de evaluación mide la periodicidad con la que una competencia y función/responsabilidad es observada por el evaluador con respecto al evaluado.

La frecuencia se mide en porcentajes correspondientes a cinco categorías distintas, a los cuales les corresponde una definición que permita justificar su asignación. Los esquemas que se presentan a continuación fueron ajustados y adaptados a las apreciaciones de acuerdo a lo que describe Alles (2005) en el apartado “Evaluación final” de su libro “Evaluación por competencias.”

El primer esquema que se presenta a continuación, representa las calificaciones que serán asignadas a los colaboradores en base a los comportamientos observables que se requieren para desarrollar cada una de las competencias. Las puntuaciones se asignan de acuerdo a la frecuencia con la que se observa las acciones que se requieran para desarrollar la competencia correspondiente.

Tabla 2 Definición de puntajes asignables

DENOMINACION	FECUENCIA	VALORACIÓN FINAL (EQUIVALENTE)
Siempre	100%	EXCEPCIONAL: Denota la calificación meritoria a aquellos colaboradores que manifiestan de manera continua el comportamiento requerido. Esto contribuye a que la competencia evaluada sea desarrollada de manera extraordinaria y la persona sea reconocida por sobresalir siempre.
Frecuente	75%	DESTACADO: Es aquella calificación meritoria a los colaboradores cuya manifestación del comportamiento requerido se presenta de manera habitual. Por lo tanto, la presencia notoria del mismo permite desarrollar la competencia evaluada con excelencia, alcanzando usualmente resultados que sobrepasan lo esperado.

La mitad del tiempo	50%	BUENO: Se le asigna la siguiente calificación a aquellos colaboradores cuya notoriedad del comportamiento evaluado no se presenta con constancia, pero si lo suficiente para desarrollar la competencia evaluada. Esto significa que las personas logran alcanzar los resultados que se esperan de ellos, sin sobrepasar lo esperado.
Ocasional	25%	NECESITA MEJORAR: Es la puntuación que refleja un comportamiento deficiente en aquellas personas que son evaluadas. Esto significa que la competencia no se desarrolla de forma eficiente, y si bien la persona alcanza algunos de los resultados esperados, no lo hace de manera continua.
No se observa	-	RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: Se aplica para aquellos colaboradores cuya manifestación del comportamiento requerido es muy poco frecuente o inobservable. Por lo tanto, su contribución al desarrollo de la competencia es prácticamente nula, e inusualmente se alcanzan los resultados en términos de calidad, cantidad y cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia

El segundo esquema representa la calificación que se le asigna a cada colaborador una vez se haya ponderado los resultados obtenidos por cada uno de los evaluadores. La puntuación final se asigna de acuerdo al rango en el cual se pondere cada uno de los comportamientos. El rango denota el nivel de desempeño que se espera de las personas que reciben la respectiva nota.

Tabla 3 Rango de puntajes posibles para las competencias

DENOMINACION	FRECUENCIA	VALORACIÓN FINAL (EQUIVALENTE)
DESTACADO	91% - 100%	DESTACADO: Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular los logros significativos. Este nivel de desempeño aplica para aquellos que se encuentran entre los mejores
BUENO	71% - 90%	BUENO: Se entiende como normal, aquel desempeño que se espera para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple ciertamente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen

		conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas de este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
NECESITA MEJORAR	40% - 70%	NECESITA MEJORAR: Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS	0% - 40%	RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.

Fuente: Elaboración propia)

Los rangos en porcentaje asignados al campo: frecuencia. Fueron discutidos con el gerente de la empresa y ajustados de acuerdo a las necesidades de la organización. Se definió como límite el 70% para realizar acciones de mejora, teniendo en cuenta que una de las prioridades de la organización es lograr que sus colaboradores desempeñen sus funciones correctamente y evitar contratiempos en sus procesos diarios.

7.7.1.3. Definición de evaluados y evaluadores

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, es necesario definir las personas que serán objeto de evaluación y los responsables de realizarla, no sin antes, tener en cuenta que para ser evaluador, la persona debe conocer los procesos internos que se llevan a cabo en la organización y tener relación directa con los colaboradores.

Por lo tanto, para efectos de la evaluación 360 grados que se aplicará a la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS, se definieron a los miembros de la

organización como evaluados y evaluadores, y se prescindió de los clientes y proveedores debido a que la empresa mantiene relaciones comerciales con ellos vía telefónica, lo que les imposibilita conocer a profundidad el desarrollo de todas las funciones y el desempeño de las competencias de los colaboradores.

A continuación, se presenta la siguiente tabla que indica evaluados y evaluadores teniendo en cuenta la posición que ocupan en la organización.

Tabla 4 Disposición de evaluadores por cada evaluado

EVALUADO	EVALUADOR	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN
<i>Gerente</i>	Representante de Ventas Jefe de Bodega Auxiliar Administrativa Auxiliar de Bodega	Subordinados
<i>Representante de Ventas</i>	Gerente Jefe de Bodega Auxiliar Administrativa Auxiliar de Bodega	Jefe Par Subordinado Subordinado
<i>Jefe de Bodega</i>	Gerente Representante de Ventas Auxiliar Administrativa Auxiliar de Bodega	Jefe Par Subordinado Subordinado
<i>Auxiliar Administrativa</i>	Gerente Representante de Ventas	Jefe Jefe directo
<i>Auxiliar de Bodega</i>	Gerente Jefe de Bodega	Jefe Jefe directo

Fuente: Elaboración propia

7.7.1.4. Proceso de evaluación

Para llevar a cabo el proceso de calificación de la evaluación de desempeño aplicada en la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, será necesario establecer un promedio a cada uno de los evaluadores, teniendo en cuenta, que la evaluación se compone también de una autoevaluación y que no todos los cargos serán evaluados por (jefes, pares y subordinados) respectivamente, debido a su

posición en el organigrama. De esta manera, los promedios que se tendrán en cuenta para cada uno de los cargos se presentan a continuación:

Tabla 5 Ponderación de evaluadores por cada evaluado

EVALUADO	EVALUADOR	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	PORCENTA DE PARTICIPACION EN LA EVALUACIÓN	PORCENTAJE PARA AUTOEVALUACIÓN
<i>Gerente</i>	Representante de Ventas	Subordinado	25%	30%
	Jefe de Bodega	Subordinado	25%	
	Auxiliar Administrativa	Subordinado	10%	
	Auxiliar de Bodega	Subordinado	10%	
<i>Representante de Ventas</i>	Gerente	Jefe	30%	30%
	Jefe de Bodega	Par	20%	
	Auxiliar Administrativa	Subordinado	10%	
	Auxiliar de Bodega	Subordinado	10%	
<i>Jefe de Bodega</i>	Gerente	Jefe	30%	30%
	Representante de Ventas	Par	20%	
	Auxiliar Administrativa	Subordinado	10%	
	Auxiliar de Bodega	Subordinado	10%	
<i>Auxiliar Administrativa</i>	Gerente	Jefe	40%	30%
	Representante de Ventas	Jefe directo	30%	
<i>Auxiliar de Bodega</i>	Gerente	Jefe	40%	30%
	Jefe de Bodega	Jefe directo	30%	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de valoración por competencia y funciones se desarrollará de la siguiente manera:

1. Será necesario hallar el promedio por competencia y/o función. Esto se logra por medio de la ponderación de las respuestas obtenidas en los ítems de evaluación por competencia y/o función.
2. Una vez se obtenga el promedio por competencia y/o función, este se deberá multiplicar por el promedio que se asignó a cada evaluador según sea el caso.
3. Posteriormente, se procederá a sumar los resultados de cada ponderación.
4. El resultado de dicha suma será la calificación final por competencia y/o función.

El objetivo de la valoración es lograr identificar el promedio de cada competencia y función evaluada, con el fin de determinar si la competencia se ajusta a los comportamientos esperados por la empresa o si por el contrario, es necesario implementar un plan de mejora.

Es importante tener en cuenta, que la valoración es discriminada, por lo tanto, los promedios generales de la evaluación, solo se tendrán en cuenta para indicar como se encuentra el colaborador con respecto a sus demás compañeros, pero no será objeto de análisis, debido a que la evaluación del desempeño es diseñada enteramente para revisar el desempeño de cada colaborador y no para identificar cuál colaborador es mejor que otro.

9. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

8.1. Presentación del instrumento

A continuación, se presentaran los formatos de evaluación que fueron elaborados por el equipo de trabajo, y por medio de los que se realiza el proceso de evaluación de las competencias y funciones de cada una de las personas que ocupan los cargos dentro de la empresa. El formato de evaluación se encuentra dividido en cuatro secciones:

1. **Competencias cardinales:** Son aquellas que no discriminan las responsabilidades que corresponden a cada cargo, y que se esperan sean manifiestas en cada uno de los colaboradores.
2. **Competencias específicas:** Corresponden a las capacidades que esperan ser manifiestos en los colaboradores de la empresa, en base a los conocimientos intelectuales, habilidades físicas o características personales que se espera de las personas que vayan a ocupar un puesto específico.

3. **Funciones principales:** Hace referencia a las actividades que los colaboradores realizan sistemáticamente.
4. **Funciones de apoyo:** Son tareas de carácter obligatorio, que realizan las personas con el fin de respaldar coequiperos en actividades que no se desarrollan de manera sistemática.

De acuerdo a las descripciones anteriores, se presentaran a continuación las competencias cardinales y específicas de cada uno de los cargos.

Tabla 6 Competencias evaluadas

EVALUADO	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
<i>Gerente</i>	Compromiso Ética Orientación al cliente Calidad del trabajo Orientación a los resultados	Dirección Liderazgo Comunicación Pensamiento Estratégico Relaciones Publicas
<i>Representante de Ventas</i>	Compromiso Ética Orientación al cliente Calidad del trabajo Orientación a los resultados	Trabajo en equipo Presentación de soluciones comerciales Comunicación Negociación con los clientes Resolución de problemas comerciales Manejo de relaciones de negocio
<i>Jefe de Bodega</i>	Compromiso Ética Orientación al cliente Calidad del trabajo Orientación a los resultados	Liderazgo Adaptabilidad-Flexibilidad Comunicación Trabajo en equipo
<i>Auxiliar Administrativa</i>	Compromiso Ética Orientación al cliente Calidad del trabajo Orientación a los resultados	Liderazgo Trabajo en equipo Iniciativa Negociación con los clientes Búsqueda y análisis de información

<i>Auxiliar de Bodega</i>	Compromiso Ética Orientación al cliente Calidad del trabajo Orientación a los resultados	Dinamismo-Energía Adaptabilidad-Flexibilidad Trabajo en equipo
---------------------------	--	--

(Fuente: Elaboración propia)

A continuación se realiza la presentación correspondiente de los formularios de evaluación para cada puesto:

Tabla 7 Competencias del Gerente General

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: GERENTE GENERAL
EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstáculos en el logro de objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los compromisos personales y profesionales.	A	Identifica, determina y se compromete con los objetivos de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Genera motivación en sus subalternos y logra que se comprometan con los objetivos de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Es reconocido por cumplir con los objetivos de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
ÉTICA	Sentir y obrar tanto en la vida privada como en la vida profesional con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. Incluso si se debe llevar la contraria a supuestos propios o del sector/organización al que pertenece. Las buenas costumbres y valores morales deben estar por encima del accionar.	A	Construye la misión y visión de acuerdo a sus valores morales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Construye pautas de trabajo que respeten las políticas organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Se le reconoce por actuar de acuerdo a sus principios morales en su ámbito laboral y personal.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.	A	Genera estrategias organizacionales teniendo en cuenta las necesidades del cliente con el fin de construir relaciones comerciales a largo plazo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Establece procedimientos o guías de trabajo de acuerdo a las necesidades de los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 8 Competencias del Gerente General (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: GERENTE GENERAL

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia. Demostrar interés de aprender.	A	Utiliza su visión y capacidad de análisis para generar nuevas formas de trabajo que promueva el mejoramiento de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
			Genera acciones eficaces que contribuyen a mejorar sus labores de manera continua.	☐	☐	☐	☐	☐
			Busca entablar negocios que promuevan la eficiencia y mejora continua de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.	A	Crea políticas que promuevan el mejoramiento continuo de los comportamientos para si mismo y para los demás miembros de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Implementa sistemas de control y medición dentro de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 9 Competencias del Gerente General (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: GERENTE GENERAL

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
DIRECCIÓN	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, guiando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica coordinar las funciones del equipo de trabajo en función de las competencias y conocimientos de cada uno.	A	Determina métodos de trabajo que impulsen equipos eficaces y que permita alcanzar las metas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Selecciona personal idóneo, que sea autónomo, responsable, y que cumplan con los requerimientos determinados para cada uno de los cargos.	☐	☐	☐	☐	☐
			Distribuye las tareas en la organización de acuerdo a las competencias y comportamientos identificados para cada uno de los cargos.	☐	☐	☐	☐	☐
LIDERAZGO	Capacidad para generar compromiso y respaldo de los colaboradores para enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Aptitud para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento.	A	Procura establecer procesos, procedimientos y métodos que generen un eficiente desarrollo de las tareas del personal.	☐	☐	☐	☐	☐
			Obtiene el compromiso y respaldo de los integrantes de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Genera motivación en los integrantes de la organización para alcanzar los mejores resultados.	☐	☐	☐	☐	☐
COMUNICACIÓN	Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.	A	Transmite con claridad la información relevante a los miembros de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Estructura canales de comunicación que permita establecer relaciones en todos los sentidos.	☐	☐	☐	☐	☐
			Procura manifestar con claridad a los integrantes de la organización las estrategias, procedimientos y objetivos planteados.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 10 Competencias del Gerente General (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: GERENTE GENERAL

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Capacidad para identificar y comprender los cambios del entorno, aprovechar fortalezas y oportunidades para actuar sobre debilidades. Implica visualizar y conducir la organización hacia un enfoque integral con miras a alcanzar los objetivos y metas planeados.	A	Comprende y determina el impacto que los cambios del entorno generan en la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Diseña políticas y procedimientos que permitan explotar las fortalezas y debilidades organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Analiza la información y diseña estrategias que conduzcan a las metas planteadas.	☐	☐	☐	☐	☐
RELACIONES PÚBLICAS	Capacidad para establecer relaciones con personas cuya colaboración es necesaria, como: clientes o proveedores. Implica también aspectos culturales que le permitan relacionarse y desenvolverse en el medio empresarial.	A	Establece de forma rápida y efectiva relaciones personales y comerciales con las personas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Logra la cooperación con las organizaciones y personas que conduzca al éxito de la organización y al alcance de las metas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Se desenvuelve de forma eficiente en el medio empresarial y social.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 11 Funciones principales del Gerente General

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
CARGO EVALUADO: GERENTE GENERAL
EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ASOCIADAS A CADA CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Realiza la selección de personal de manera oportuna y pertinente de acuerdo al perfil del cargo	☐	☐	☐	☐	☐
2	Establece de manera objetiva la meta de venta mensual	☐	☐	☐	☐	☐
3	Establece de manera objetiva la meta de recaudo mensual	☐	☐	☐	☐	☐
4	Aprueba la liquidación de la nómina de manera oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Aprueba el presupuesto de compra de manera rápida y sin contratiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Fija el presupuesto de compra de materiales en periodos mensuales	☐	☐	☐	☐	☐
7	Establece estrategias oportunas que conduzcan al cumplimiento de las metas	☐	☐	☐	☐	☐
8	Crea alianzas estratégicas comerciales con otras empresas del sector para suplir la demanda de equipos de ser necesario.	☐	☐	☐	☐	☐
9	De acuerdo con el margen útil, define la capacidad de inversión en nuevos equipos	☐	☐	☐	☐	☐
10	Analiza y estudia el entorno con el fin de explorar e incursionar en nuevos mercados.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Aprueba el presupuesto para la adquisición de base de datos de clientes potenciales en la ciudad de Cali	☐	☐	☐	☐	☐
12	Realiza seguimiento al sistema de calidad de los productos, revisión de los comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes para minimizar problemáticas	☐	☐	☐	☐	☐
13	Elabora el presupuesto para regalos de fin de año entre colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Competencias de la Auxiliar Administrativa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA
EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstaculos en el logro de objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los compromisos personales y profesionales.	B	Se compromete con los objetivos de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Actúa de acuerdo a los valores, principios y políticas organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Pone en práctica los mecanismos de control establecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
ÉTICA	Sentir y obrar tanto en la vida privada como en la vida profesional con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. Incluso si se debe llevar la contraria a supuestos propios o del sector/organización al que pertenece. Las buenas costumbres y valores morales deben estar por encima del accionar.	B	Usa sus valores morales como pauta de acción.	☐	☐	☐	☐	☐
			Respeto las guías de trabajo establecidas por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Alerta a sus compañeros, en casos en los que sus intereses son inconsistentes o contradictorios a los de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Sobrepone los intereses de la organización sobre los propios.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.	C	Cuenta con disponibilidad para atender a los clientes internos y externos.	☐	☐	☐	☐	☐
			Dedica tiempo a conocer a los clientes y sus necesidades.	☐	☐	☐	☐	☐
			Responde y satisface las necesidades de los clientes, mas alla de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 13 Competencias de la Auxiliar Administrativa (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
CARGO EVALUADO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA
EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia. Demostrar interés de aprender.	B	Propone procedimientos que conlleven al mejoramiento continuo de la prestación del servicio.	☐	☐	☐	☐	☐
			Motiva y orienta a sus compañeros, con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Conoce su área de trabajo y comparte la información que sea pertinente a los demás integrantes de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.	B	Promueve el logro y motiva a sus compañeros a superar los resultados propuestos.	☐	☐	☐	☐	☐
			Utiliza los sistemas de control y medición de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Realiza seguimiento de las labores propias y de sus compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 14 Competencias de la Auxiliar Administrativa (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA
EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
LIDERAZGO	Capacidad para generar compromiso y respaldo de los colaboradores para enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Aptitud para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento.	C	Propone nuevas formas de realizar las tareas propias.	☐	☐	☐	☐	☐
			Motiva a sus compañeros a alcanzar mejores resultados.	☐	☐	☐	☐	☐
			Obtiene el respaldo de los demás integrantes de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.	A	Fomenta la colaboración entre todos los integrantes de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Promueve el intercambio de información relevante entre integrantes de distintas áreas de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Apoya en la medida que sea necesaria y posible, las tareas de las demás áreas de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
INICIATIVA	Capacidad para actuar de forma proactiva y pensar en acciones con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.	D	Resuelve situaciones complejas que se presentan en la organización, por medio de acciones eficaces y efectivas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Responde forma veloz a los cambios en la organización.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 15 Competencias de la Auxiliar Administrativa (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	Capacidad de enfrentar los temas comerciales desde la venta en frío, manejo de bases de datos y cierres de negocio, estructurando metodológicamente las necesidades de los clientes, entregando una asesoría detallada en la prestación del servicio y aplicando procedimientos que convergen en el cumplimiento de las obligaciones financieras de la contraparte.	C	Atiende eficientemente las consultas y requerimientos de los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
			Determina los procedimientos bajo los que se ofrecera el producto o servicio.	☐	☐	☐	☐	☐
			Se compromete y se hace responsable por procedimientos relacionados con el ofrecimiento del servicio solicitado.	☐	☐	☐	☐	☐
			Genera y aplica procedimientos formalizados que conducen al cobro de los deudores de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
BUSQUEDA Y ANÁLISIS DE INFORMACION	Capacidad de indagar los datos que conduzcan a que la administración de la empresa conozca el estado de ingresos, gastos, solvencia y endeudamiento de la organización.	A	indaga información que conduzca al conocimiento del estado actual de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
			comparte informacion a la administración que le permita conocer la realidad de la empresa y le sirva de guía al momento de tomar decisiones	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 16 Funciones principales de la Auxiliar Administrativa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA
EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ASOCIADAS A CADA CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Elabora y registra los comprobantes de ingreso en el software contable SAI OPEN.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Liquida la nómina de la empresa, quincenalmente.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Realiza las conciliaciones bancarias mensuales.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Expide y solicita los certificados de retención.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Realiza el cobro semanal de cartera.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Entrega el informe de recaudo mensual a la gerencia general.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Entrega toda la documentacion contable requerida por el profesional encargado para su análisis, aprobación y firma certificada.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Archiva los documentos para uso y control de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
9	Supervisa, verifica, contabiliza y confronta que los equipos que se despachen y se reciban coincidan con los descritos en la remisión.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 17 Funciones de apoyo de la Auxiliar Administrativa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
CARGO EVALUADO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA
EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES DE APOYO ASOCIADAS A CADA CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Recibe de manera amable y eficaz las llamadas telefónicas	☐	☐	☐	☐	☐
2	Recibe correspondencia y la entrega a las instancias solicitadas de manera oportuna y eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Controla y registra los elementos de papelería y cafetería necesarios en la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Crea planillas necesarias para la contabilidad, elaboración de remisiones, despacho y recibo	☐	☐	☐	☐	☐
5	Entrega de manera oportuna y registra los implementos de dotación a los colaboradores de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
6	Apoya a la gerencia en lo referente a los sistemas de gestión.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Apoya al área comercial en tareas relacionadas a la elaboración de cotizaciones de productos y contratación de servicios.	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Competencias de la Representante de Ventas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: REPRESENTANTE DE VENTAS

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstáculos en el logro de objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los compromisos personales y profesionales.	B	Se compromete con los objetivos de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Actúa de acuerdo a los valores, principios y políticas organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Pone en práctica los mecanismos de control establecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
ÉTICA	Sentir y obrar tanto en la vida privada como en la vida profesional con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. Incluso si se debe llevar la contraria a supuestos propios o del sector/organización al que pertenece. Las buenas costumbres y valores morales deben estar por encima del accionar.	B	Usa sus valores morales como pauta de acción.	☐	☐	☐	☐	☐
			Respeto las guías de trabajo establecidas por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Sobrepone los intereses de la organización sobre los propios.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.	B	Realiza la búsqueda de información que conduzca a conocer necesidades actuales y emergentes de los clientes actuales y potenciales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Indaga más allá de las necesidades que manifiesta tener los clientes, generando soluciones con un valor agregado.	☐	☐	☐	☐	☐
			Adecua los productos y servicios a las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 19 Competencias de la Representante de Ventas (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
CARGO EVALUADO: REPRESENTANTE DE VENTAS
 EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia. Demostrar interés de aprender.	B	Diseña y propone procedimientos que sean benéficos para todos los integrantes de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Motiva y orienta a sus compañeros, con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo.	☐	☐	☐	☐	☐
			que sea pertinente a los demás integrantes de la organización	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.	A	Crea políticas que promuevan el mejoramiento continuo de los comportamientos para si mismo y para los demás miembros de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Implementa sistemas de control y medición dentro de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Fija estándares de calidad dentro de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 20 Competencias de la Representante de Ventas (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: REPRESENTANTE DE VENTAS
 EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.	A	Fomenta la colaboración entre todos los integrantes de toda la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Promueve el intercambio de información relevante entre integrantes de distintas áreas de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Apoya en la medida que sea necesaria y posible, las tareas de las demás áreas de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	Capacidad de proponer soluciones comerciales con enfoque estratégico desde los aspectos de mercadeo, ventas, publicidad, promoción, fidelización y atención al cliente como apoyo a la gerencia comercial.	B	Procura diseñar estrategias de publicidad para la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Cumple con las metas de ventas planeadas.	☐	☐	☐	☐	☐
COMUNICACIÓN	Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.	A	Estructura canales de comunicación que permita establecer relaciones en todos los sentidos.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 21 Competencias de la Representante de Ventas (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: REPRESENTANTE DE VENTAS

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	Capacidad de enfrentar asuntos comerciales desde la venta en frío, manejo de bases de datos y cierres de negocio. Estructurar metodológicamente las necesidades de los clientes y asesorar de manera detallada en la prestación del servicio.	B	Diseña planes encaminados a generar el cierre de negocios con los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
			Utiliza las bases de datos para conseguir nuevos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
			Manipula y conoce los productos y servicios que ofrece la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES	Afrontar de manera autónoma decisiones de nivel intermedio respecto a las problemáticas que puedan transcurrir en el cierre de negociaciones, prestación del servicio e incluso servicio postventa, garantizando la satisfacción del cliente.	A	Comprende a plenitud las necesidades, quejas, reclamos, solicitudes y peticiones presentadas por los clientes y le da la resolución pertinente.	☐	☐	☐	☐	☐
			Actúa siempre en pro del bienestar de la empresa y de los clientes, por medio de decisiones que requieran un mayor esfuerzo de todas las áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Valida estrategia que le son presentadas, y que procure evitar inconvenientes con los clientes en el corto o largo plazo.	☐	☐	☐	☐	☐
MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO	Capacidad de interpretar las necesidades de los clientes desde la perspectiva de los negociadores, brindar asesoría personalizada con el fin de romper la barrera cliente-empresa.	A	Convierte los vínculos comerciales a personales, generando empatía y fidelización por parte de los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
			Convince a los clientes a recibir atención personalizada por parte de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Procura y actúa en pro de sostener las relaciones comerciales con los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 22 Funciones principales de la Representante de Venta

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: REPRESENTANTE DE VENTAS

EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Atiende de manera cordial las llamadas telefónicas	☐	☐	☐	☐	☐
2	Realiza de manera periodica cotizaciones de andamios certificados	☐	☐	☐	☐	☐
3	Elabora las remisiones de salida de andamios a tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Revisa los documentos para despacho de andamios a tiempo	☐	☐	☐	☐	☐
5	Realiza de manera constante los contratos para alquiler de andamios	☐	☐	☐	☐	☐
6	Realiza actividades de fidelización con los clientes	☐	☐	☐	☐	☐
7	Elabora encuestas de satisfacción a los clientes semestralmente	☐	☐	☐	☐	☐
8	Entrega informes de cumplimiento de meta mensual	☐	☐	☐	☐	☐
9	Analiza y estudia el entorno con el fin de explorar e incursionar en nuevos mercados.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Administra medios publicitarios de uso de la organización como: correo electronico, pagina web y redes sociales, y elabora volantes publicitarios.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 23 Funciones de apoyo de la Representante de Venta

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360° CARGO EVALUADO: REPRESENTANTE DE VENTAS EVALUADOR:						
						
Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES DE APOYO ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Realiza actividades de verificación y archivo de documentos	☐	☐	☐	☐	☐
2	Apoya a la gerencia en la elaboracion de estrategias organizacionales que conduzcan al cumplimiento de metas.	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Competencias del Jefe de Bodega

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
CARGO EVALUADO: JEFE DE BODEGA
EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstáculos en el logro de objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los compromisos personales y profesionales.	C	Actúa de acuerdo a los objetivos organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Genera motivación en sus compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
			Se esfuerza por alcanzar y sobrepasar el desempeño que se le exige.	☐	☐	☐	☐	☐
ÉTICA	Sentir y obrar tanto en la vida privada como en la vida profesional con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. Incluso si se debe llevar la contraria a supuestos propios o del sector/organización al que pertenece. Las buenas costumbres y valores morales deben estar por encima del accionar.	C	Actúa de acuerdo a sus valores morales y genera motivación a sus compañeros, procurando que ellos hagan lo mismo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Respeto y cumple con los principios y procedimientos de trabajo establecidos por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
			Resuelve los conflictos de interés que se generen entre sus intereses y los de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.	D	Sostiene contacto con los clientes y motiva a sus compañeros para que hagan lo mismo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Tiene buena actitud hacia los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
			Atiende a cada cliente con dedicación, procurando y demostrando la voluntad de satisfacer sus requerimientos.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 25 Competencias del Jefe de Bodega (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: JEFE DE BODEGA

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia. Demostrar interés de aprender.	C	Trabaja de forma eficiente y práctica.	☐	☐	☐	☐	☐
			Promueve el mejoramiento continuo de los resultados propios y de sus compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
			Es reconocido por proponer mejoras continuas en sus propias tareas y las de su área de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.	C	Realiza procesos de autoevaluación para en las tareas realizadas	☐	☐	☐	☐	☐
			Se orienta hacia el alcance de los objetivos propuestos por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Logra superar los resultados planteados por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 26 Competencias del Jefe de Bodega (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: JEFE DE BODEGA

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
LIDERAZGO	Capacidad para generar compromiso y respaldo de los colaboradores para enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Aptitud para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento.	D	Lidera eficientemente su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Con las actitudes y acciones que propone y realiza, logra generar un sentido de compromiso entre sus compañeros y la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
ADAPTABILIDAD- FLEXIBILIDAD	Capacidad de entender y comprender las diferentes situaciones, a fin de adaptarse fácil y rápidamente a ellas.	B	Ajusta su conducta a las diferentes situaciones que se presentan en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
			Adapta las tareas a las distintas situaciones que pueden surgir, con el fin de alcanzar los mejores resultados posibles.	☐	☐	☐	☐	☐
			Realiza esfuerzos adicionales a los estipulados formalmente por la empresa, con el fin de garantizar la atención eficiente a los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
COMUNICACIÓN	Capacidad para transmitir de forma clara y oportuna información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.	B	Sostiene comunicación eficiente y confiable con la gerencia.	☐	☐	☐	☐	☐
			La información que brinda a los clientes y proveedores cumple con sus requerimientos.	☐	☐	☐	☐	☐
			Entrega información pertinente a las distintas áreas de la organización de manera clara y eficaz.	☐	☐	☐	☐	☐
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.	C	Permite el flujo eficiente de trabajo entre las áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Promueve el trabajo en equipo entre todos los colaboradores de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Promueve un ambiente laboral que sea de colaboración y respeto entre compañeros de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 27 Competencias del Jefe de Bodega (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: JEFE DE BODEGA

EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Asigna y comparte las actividades de mantenimiento con los auxiliares de bodega	☐	☐	☐	☐	☐
2	Valida la mercancía a despachar (andamios y/o escaleras) contra la remisión de salida a tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Realiza la entrega del equipo (andamios) con previa autorización del área comercial.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Revisa las condiciones de entrega de la mercancía devuelta y las registra en el acta de devolución.	☐	☐	☐	☐	☐
6	conserva y manipula de manera adecuada las herramientas a su cargo	☐	☐	☐	☐	☐
7	Realiza mantenimiento (limpieza y pintura de andamios) para mejorar la presentación hacia los clientes	☐	☐	☐	☐	☐
9	Pone en manifiesto la necesidad de adquirir implementos de aseo y mantenimiento de equipos de manera oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 28 Funciones de apoyo del Jefe de Bodega

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: JEFE DE BODEGA
EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES DE APOYO ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Informa oportunamente sobre las anomalías que se presenten en el taller al jefe inmediato	☐	☐	☐	☐	☐
2	Lidera el equipo de trabajo del área de almacenamiento y conserva las buenas relaciones interpersonales	☐	☐	☐	☐	☐
3	Realiza el aseo del área de bodega, sala de capacitación y baños	☐	☐	☐	☐	☐
4	En casos especiales, apoya al área administrativa con la entrega de facturas y recaudo de cartera en la ciudad	☐	☐	☐	☐	☐
5	Vigila el mantenimiento del vehículo asignado e informa anomalías y gastos devengados a la gerencia general de manera oportuna	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Competencias del Auxiliar de Bodega

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: AUXILIAR DE BODEGA

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstáculos en el logro de objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los compromisos personales y profesionales.	C	Actúa de acuerdo a los objetivos organizacionales.	☐	☐	☐	☐	☐
			Genera motivación en sus compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
			Se esfuerza por alcanzar y sobrepasar el desempeño que se le exige.	☐	☐	☐	☐	☐
ÉTICA	Sentir y obrar tanto en la vida privada como en la vida profesional con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales. Incluso si se debe llevar la contraria a supuestos propios o del sector/organización al que pertenece. Las buenas costumbres y valores morales deben estar por encima del accionar.	C	Actúa de acuerdo a sus valores morales y genera motivación a sus compañeros, procurando que ellos hagan lo mismo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Respeto y cumple con los principios y procedimientos de trabajo establecidos por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
			Resuelve los conflictos de interés que se generen entre sus intereses y los de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.	D	Sostiene contacto con los clientes y motiva a sus compañeros para que hagan lo mismo.	☐	☐	☐	☐	☐
			Tiene buena actitud hacia los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 30 Competencias del Auxiliar de Bodega (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°

CARGO EVALUADO: AUXILIAR DE BODEGA

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS CARDINALES				SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia. Demostrar interés de aprender.	C	Trabaja de forma eficiente y práctica.	☐	☐	☐	☐	☐
			Promueve el mejoramiento continuo de los resultados propios y de sus compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
			Es reconocido por proponer mejoras continuas en sus propias tareas y las de su área de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.	C	Se orienta hacia el alcance de los objetivos propuestos por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Logra superar los resultados planteados por la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
			Realiza procesos de autoevaluación para en las tareas realizadas.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 31 Competencias del Auxiliar de Bodega (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º

CARGO EVALUADO: AUXILIAR DE BODEGA

EVALUADOR:



COMPETENCIA				PONDERACION POR FRECUENCIA				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
NOMBRE	DESCRIPCION	GRADO	ITEM DE EVALUACIÓN					
DINAMISMO- ENERGÍA	Capacidad de ser productivo sin importar las jornadas laborales extensas, atendiendo siempre en el menor tiempo posible y con ideas nuevas que aporten al logro de los objetivos de la empresa.	C	Entrega las tareas solicitadas por sus superiores en los tiempos dispuestos para la labor.	☐	☐	☐	☐	☐
			Responde de forma productiva y eficiente a las actividades que se le asigna.	☐	☐	☐	☐	☐
			Es diligente con las actividades cotidianas propias del cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
ADAPTABILIDAD- FLEXIBILIDAD	Capacidad de entender y comprender las diferentes situaciones, a fin de adaptarse fácil y rápidamente a ellas.	C	Ajusta su conducta a las diferentes situaciones que requieren su labor.	☐	☐	☐	☐	☐
			Sostiene buena actitud y se adapta con facilidad a las distintas tareas y cambios que puedan surgir en sus funciones cotidianas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Extiende sus horarios de trabajo para culminar con las tareas pendientes.	☐	☐	☐	☐	☐
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.	D	Cumple con sus funciones y colabora con los demás compañeros, en pro de alcanzar los objetivos del área.	☐	☐	☐	☐	☐
			Trabaja en equipo con colaboradores de otras áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
			Contribuye a que abunde un ambiente sano, colaborativo y respetuoso.	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 32 Funciones principales del Auxiliar de Bodega

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360°
CARGO EVALUADO: AUXILIAR DE BODEGA
EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES PRINCIPALES ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECIENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Valida la mercancía a despachar (andamios y/o escaleras) contra la remisión de salida	☐	☐	☐	☐	☐
2	Realiza la entrega del equipo (andamios) con previa autorización del área comercial.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Revisa el acta de devolución versus el inventario devuelto por el cliente y las condiciones de entrega de la mercancía	☐	☐	☐	☐	☐
4	Maneja de manera adecuada la herramienta de mantenimiento a su cargo	☐	☐	☐	☐	☐
5	Vela por la preservación y correcta manipulación de la herramienta a su cargo	☐	☐	☐	☐	☐
6	Realiza mantenimiento (limpieza y pintura de andamios) para mejorar la presentación hacia los cl	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 33 Funciones de apoyo del Auxiliar de Bodega

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 360º
CARGO EVALUADO: AUXILIAR DE BODEGA
 EVALUADOR:



Nº.	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES DE APOYO ASOCIADAS AL CARGO	PONDERACION POR FRECUENCIA				
		SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DE TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%	NO SE OBSERVA
1	Informa oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mantiene buenas relaciones interpersonales con todos los miembros del equipo de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
3	Realiza el aseo del área de bodega, sala de capacitación y baños	☐	☐	☐	☐	☐
4	Clasificación y ordena la mercancía en la bodega	☐	☐	☐	☐	☐
5	Colabora en el registro y contabilización de equipos a inventariar cuando se requiere.	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia

8.2. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron en la evaluación de desempeño en el siguiente orden: presentación de resultados de competencias cardinales, competencias específicas, funciones principales y finalmente, funciones de apoyo.

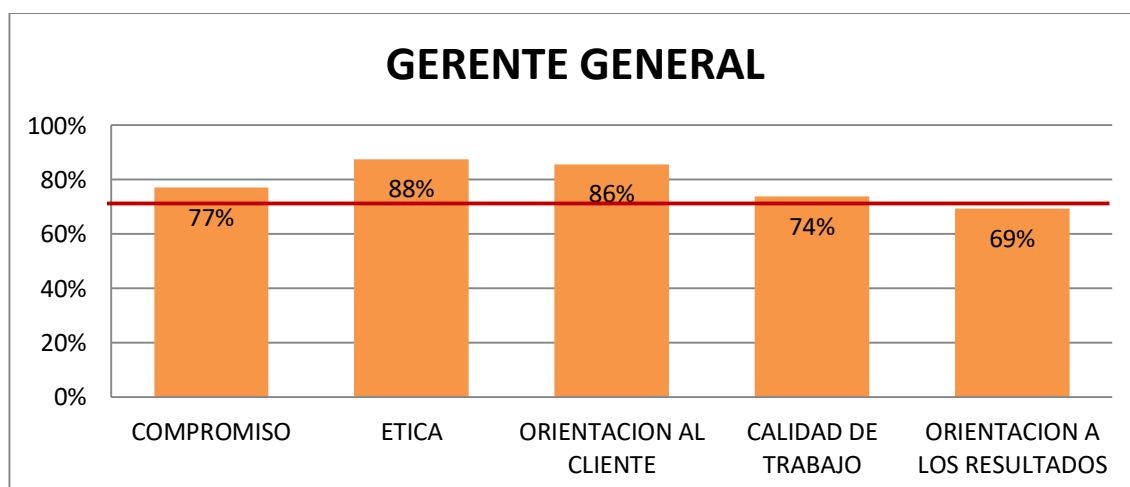
Con respecto a la evaluación de las competencias, es importante tener presente, que solo se tuvieron en cuenta los comportamientos definidos por la empresa, de manera que los ítems evaluados son los que garantizan que la competencia se desempeña de manera eficiente en términos de la organización.

Se determinó como deficiente todo aquel porcentaje que sea inferior al 71%.

8.2.1. Análisis por competencias cardinales

8.2.1.1. Gerente General

Figura 5 Competencias cardinales del Gerente General



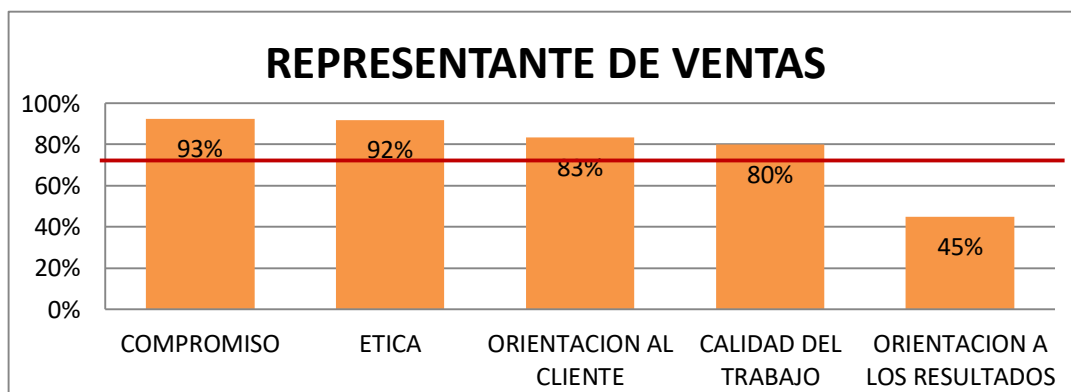
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron a partir de las encuestas realizadas, fue posible concluir que el Gerente General posee un desarrollo eficiente en las competencias cardinales que le fueron evaluadas, siendo su principal fortaleza la competencia ética, como resultado de la imposición de sus valores morales en su forma de actuar, de construir la misión y visión organizacional y definir las pautas de acción que obedecen a las políticas establecidas por la organización. Adicionalmente, el gerente demuestra un desarrollo destacado en la competencia de orientación a los clientes, que mide su capacidad de construir estrategias, procedimientos y pautas de trabajo que satisfagan las necesidades de los clientes y que permitan construir una relación comercial a largo plazo.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el gerente debe mejorar la competencia que mide su orientación hacia los resultados, debido a que obtuvo una calificación no satisfactoria en la pregunta que mide su responsabilidad de crear políticas que promuevan el mejoramiento continuo para sí mismo y para los demás miembros de la organización.

8.2.1.2. Representante de Ventas

Figura 6 Competencias cardinales de la Representante de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Los puntajes que se observan a partir de la evaluación que le fue realizada a la Representante de Ventas, permitieron establecer que la mayoría de los ítems evaluados son desempeñados de forma satisfactoria, obteniendo en la mayoría de los casos calificaciones que se definen como destacados y buenos. Sus dos grandes fortalezas son el compromiso y la ética.

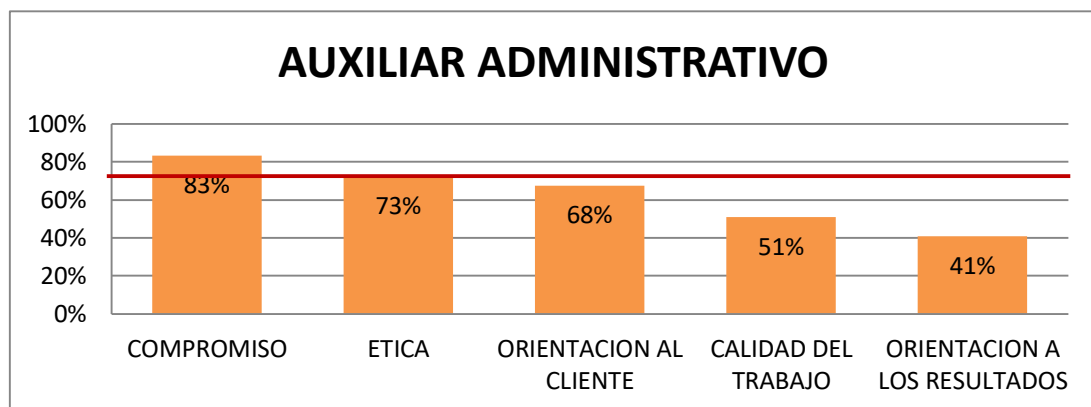
El compromiso de la persona que ocupa el cargo demuestra que la persona se hace por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, actúa de acuerdo a los valores, principios y políticas de la empresa, y pone en práctica los mecanismos de control establecidos para medir los resultados de sus acciones.

La segunda fortaleza que se manifiesta en las competencias cardinales es la ética, que expone el uso de su moral como pauta de acción, el respeto por las guías de trabajo establecido por la empresa, y por sobreponer los intereses organizacionales sobre los propios.

Pese a que la mayoría de los ítems evaluados obtuvieron resultados positivos, existe una competencia cuyo resultado demuestra una necesidad de mejora, y es la orientación a los resultados. La persona que fue evaluada, no ha utilizado la autoridad que le reviste para crear políticas, estándares de calidad o nuevos mecanismos de control y medición de resultados que le permita promover el mejoramiento continuo de sus compañeros y los propios.

8.1.2.3. Auxiliar Administrativa

Figura 7 Competencias cardinales de la Auxiliar Administrativa



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados que arrojó las encuestas de evaluación que midieron el desarrollo de las competencias genéricas de la Auxiliar Administrativa, fue posible observar que su mayor fortaleza se encuentra en el compromiso que posee la persona que ocupa el cargo. La encuesta demuestra que la persona se compromete con los objetivos de la organización, actúa de acuerdo a los valores, principios y políticas organizacionales, y aplica los mecanismos de control y medición establecidos por la empresa. Sin embargo, la persona obtuvo calificaciones inferiores a los esperados en la competencia que mide la orientación a los resultados, y se le recomienda mejorar su capacidad de orientación hacia los clientes y la calidad del trabajo que entrega.

La orientación a los resultados fue percibido deficiente, debido a la insuficiencia para promover el logro y la superación de los objetivos en sí misma y en sus compañeros; el escaso seguimiento que realiza a las tareas propias y de los demás; y la falta de implementación de mecanismos de control y medición.

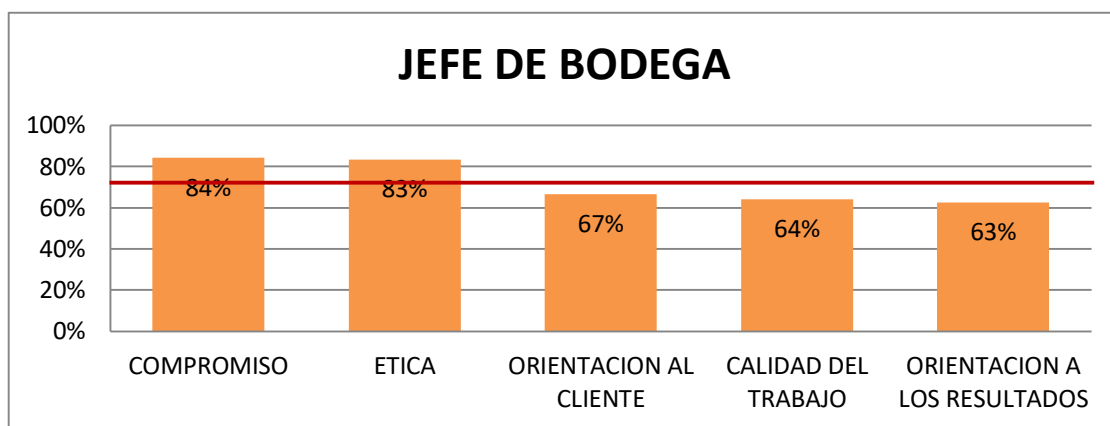
La calidad del trabajo obtuvo puntajes negativos, debido a que la persona que ocupa el cargo no propone procedimientos que mejoren la prestación de los servicios que ofrece la empresa; no motiva suficientemente a sus compañeros

para generar orientación al mejoramiento continuo; y ocasionalmente no comparte la información de relevancia a quien sea pertinente.

Respecto a la competencia que mide la orientación hacia los clientes, esta necesita mejorar, a causa del tiempo insuficiente que la persona evaluada dedica a los clientes, lo que se traduce en pérdida de información relevante que le permita a la empresa satisfacer las necesidades de los usuarios más allá de lo esperado

8.1.2.4. Jefe de Bodega

Figura 8 Competencias cardinales del Jefe de Bodega



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias cardinales reflejan que el Jefe de Bodega, demuestra buen desempeño en aquellas que miden el compromiso y la ética.

El compromiso es el reflejo de que la persona actúa de acuerdo a los objetivos organizacionales, y frecuentemente los alcanza o los supera. Fue posible determinar que el compromiso se manifiesta por medio de la motivación propia del colaborador, y de la forma en la que logra transferirlo a los demás miembros de la empresa.

La ética demuestra que la persona es capaz de actuar de acuerdo a sus valores morales y motivar a sus compañeros para que hagan lo mismo. Fue posible percibir que la persona actúa de acuerdo a los principios y procedimientos de trabajo establecidos por la administración, logrando resolver eficientemente cualquier conflicto de interés que se le presente

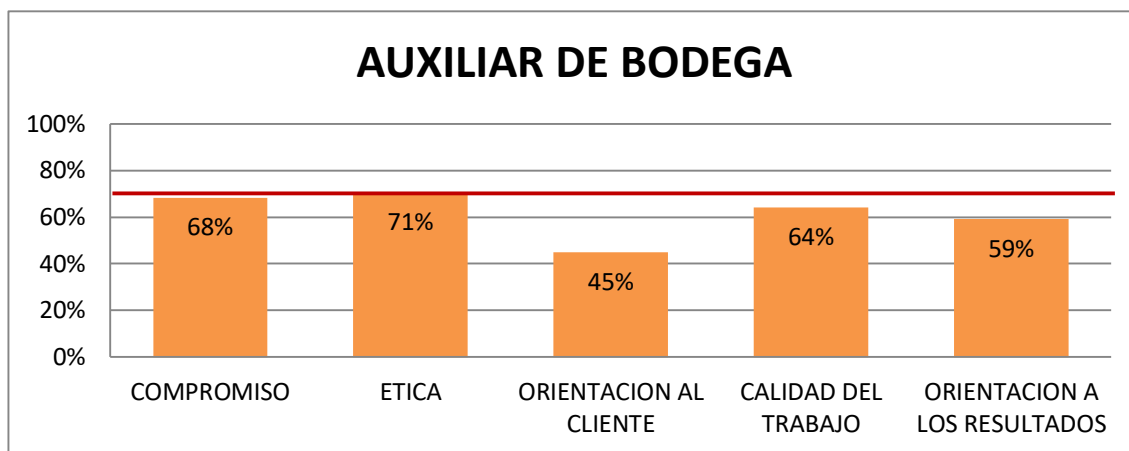
Sin embargo, es importante resaltar la necesidad de mejorar en las demás competencias cardinales. La orientación a los resultados debe incrementar, debido a que la persona no realiza de manera frecuente, procesos de autoevaluación a las tareas propias, ni se orienta hacia los objetivos de la organización, lo que se traduce en objetivos propuestos no satisfactorios.

La calidad del trabajo presenta resultados insatisfactorios, debido a que la persona evaluada no propone, ni promueve mecanismos que permitan mejorar el desarrollo de las tareas propias y las de sus compañeros.

Finalmente, la orientación a los clientes no fue totalmente percibida de manera positiva, debido a la falta de tiempo y dedicación a los clientes, lo que se traduce en falta de voluntad para ayudarle a satisfacer sus necesidades.

8.1.2.5. Auxiliar de Bodega

Figura 9 Competencias cardinales del Auxiliar de Bodega



Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de las competencias cardinales que le fueron evaluados al Auxiliar de Bodega, fue posible concluir que su principal fortaleza es la ética, debido a que emplea sus principios éticos y morales en el logro de los objetivos, promueve el respeto por los principios y procedimientos organizacionales, y resuelve de manera efectiva los conflictos de intereses que se puedan llegar a presentar. Sin embargo, es importante resaltar que la persona evaluada debe mejorar su nivel de desarrollo en las demás competencias.

La competencia que recibió la calificación más baja fue la orientación a los clientes. Esto se debe a que el colaborador no cuenta con la disponibilidad de tiempo que requiere las personas que atiende, a pesar de tener una buena actitud y disposición hacia los mismos.

En la calidad del trabajo, si bien la persona realiza sus tareas de forma eficiente y práctica, no propone ni promueve mecanismos que generen mejoramiento continuo en sus labores y las de sus compañeros.

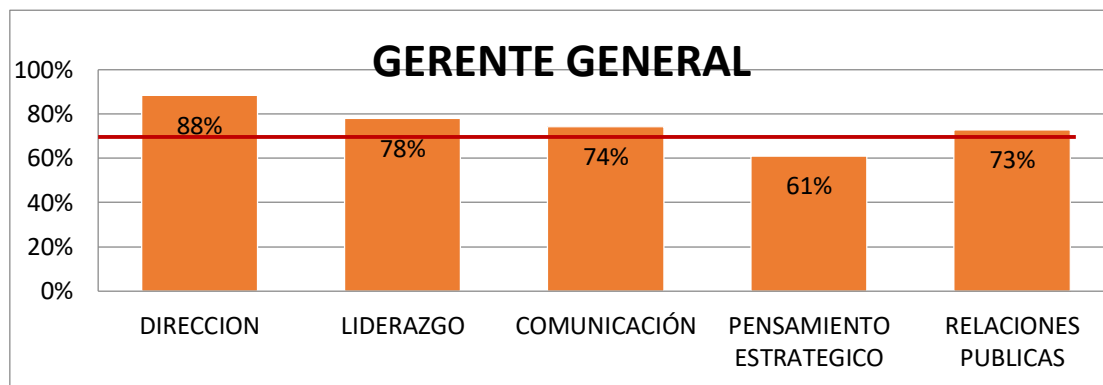
Con respecto a la competencia orientación a los resultados, su calificación es insatisfactoria, debido a que el colaborador en ocasiones no alcanza los resultados que se esperan de su trabajo, ni realiza procesos de autoevaluación para las tareas propias. Sin embargo, se debe destacar que el Auxiliar de Bodega trata de orientar sus acciones de acuerdo a los objetivos propuestos.

Finalmente, la competencia que mide el nivel de compromiso obtuvo una calificación por debajo de lo esperado, debido a que el colaborador no genera motivación en sí mismo ni en sus compañeros, y tampoco se esfuerza por alcanzar o sobrepasar los objetivos propuestos.

8.2.2. Análisis por competencias específicas

8.2.2.1. Gerente General

Figura 10 Competencias específicas del Gerente General



Fuente: Elaboración propia

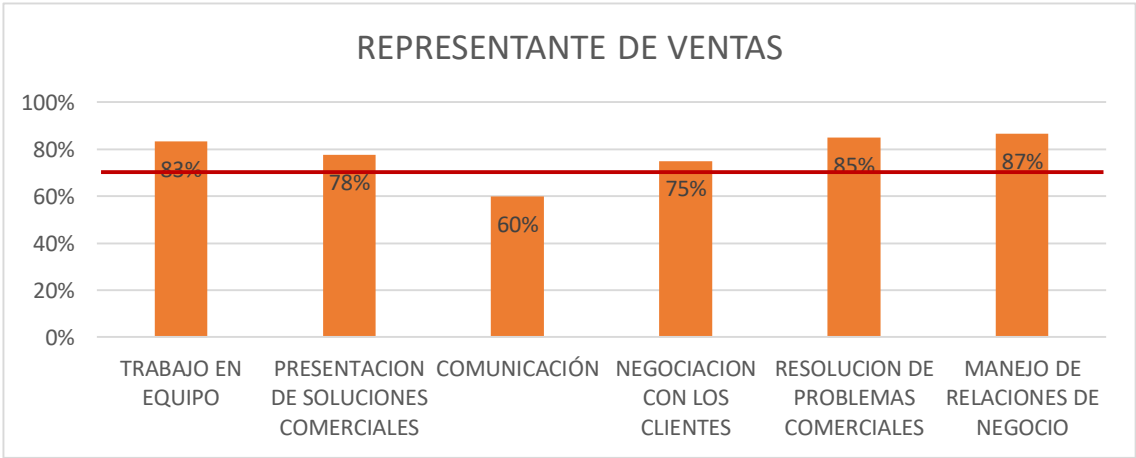
Los puntajes que se obtuvieron a partir de la evaluación en las competencias específicas de la persona que ocupa el cargo de Gerente General, arrojaron como resultado que su desempeño es eficiente de la mayoría de las competencias calificadas, siendo su principal fortaleza la dirección. Esto se debe a que la persona desarrolla metodologías de trabajo que impulsan equipos eficaces y contribuyen al logro de los objetivos; contrata a personas autónomas,

responsables e idóneas, de acuerdo a los requerimientos del cargo. También distribuye las tareas de manera justa y adecuada, teniendo en cuenta los conocimientos, competencias y capacidades que se esperan de cada uno de los cargos.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la persona evaluada debe mejorar su pensamiento estratégico, debido a que no tiene la capacidad suficiente para comprender y determinar el impacto que genera los cambios del entorno en la organización. Esto a su vez, no le permite generar estrategias que exploten de manera eficiente sus fortalezas y debilidades. Es importante que la persona que ocupe el cargo dedique tiempo a analizar información que contribuya a plantear estrategias que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales.

8.2.2.2. Representante de Ventas

Figura 11 Competencias específicas de la Representante de Ventas



Fuente: Elaboración propia

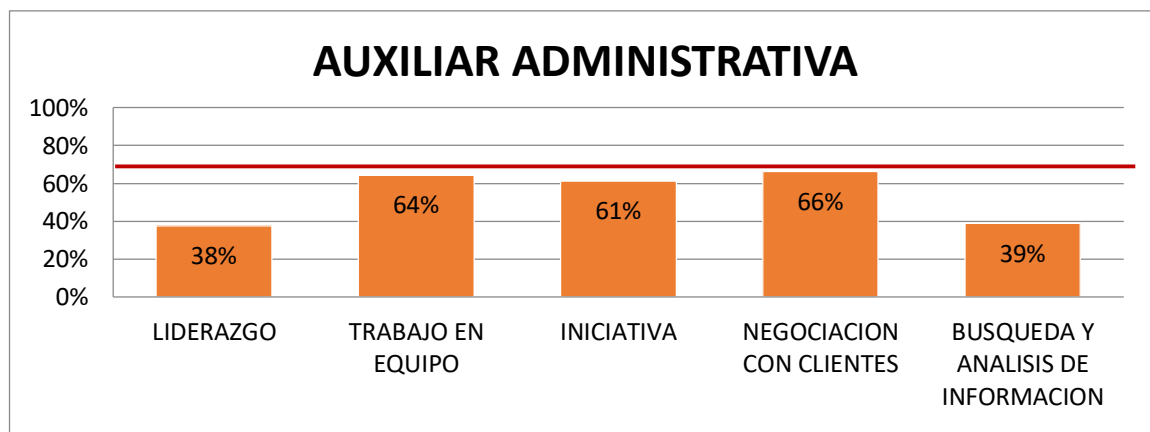
En las competencias específicas, la Representante de Ventas demostró tener un desarrollo y nivel de comportamiento satisfactorio en la resolución de problemas comerciales y manejo de relaciones de negocio.

Su éxito en la resolución de problemas comerciales se debe a que comprende los requerimientos de los clientes, valida estrategias efectivas que estén encaminadas a generar una solución a esa problemática y procura siempre la conservación del bienestar de la empresa y los usuarios que atiende. Tales características también han sido fundamentales en el desarrollo del manejo de relaciones comerciales, en la cual es posible concluir que la Representante de Ventas crea un vínculo de fidelidad a largo plazo entre los clientes y la empresa, gracias a la atención personalizada que ofrece para solucionar las problemáticas que estos les presente.

Pese a los resultados positivos que se presentaron en la mayoría de los ítems, se requiere que la persona evaluada mejore la comunicación, ya que no ha logrado establecer canales de comunicación que permita el flujo eficiente de información entre los distintos miembros de la organización.

8.2.2.3. Auxiliar Administrativa

Figura 12 Funciones principales de la Auxiliar Administrativa



Fuente: Elaboración propia

En los resultados que miden el desempeño de las competencias específicas de la Auxiliar Administrativa, se manifiesta la necesidad de mejorar todas las

competencias evaluadas, priorizando en las competencias liderazgo y búsqueda y análisis de información.

El liderazgo de la persona que ocupa el cargo fue percibido de manera insuficiente, debido a que la auxiliar no genera suficiente motivación en sus compañeros para mejorar los resultados propuestos, ni obtiene respaldo de los mismos. También presenta un bajo nivel de proposición para mejorar las tareas que corresponden a su cargo.

En el ítem que evalúa la búsqueda y análisis de información, la auxiliar no indaga la cantidad de datos que sean suficientes para conocer a plenitud el estado actual de la empresa, hecho que conduce a que la información que le entregue a la administración no sea suficientemente relevante para que las personas tomen decisiones eficaces.

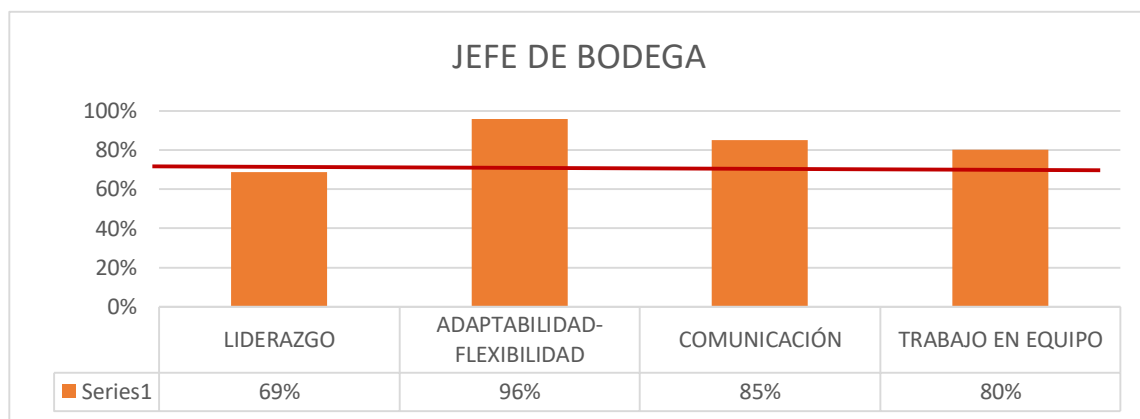
También se resalta la necesidad de mejorar la iniciativa, ya que los evaluadores percibieron falta para proponer acciones efectivas y eficaces que resuelvan las situaciones complejas que se presenten en la empresa, y que respondan lo suficientemente veloz a los cambios organizacionales.

El trabajo en equipo fue calificado de manera no satisfactoria, debido a que el colaborador no fomenta con frecuencia el intercambio de información ni la colaboración entre todos los miembros de la organización.

Finalmente, también es importante resaltar que la Auxiliar Administrativa no ha sido lo suficientemente diligente con el establecimiento de procedimientos que condicionen la prestación de los servicios, lo cual ha ocasionado que la atención a las consultas y requerimientos de los clientes sea mal percibida.

8.2.2.4. Jefe de Bodega

Figura 12 Competencias específicas del Jefe de Bodega



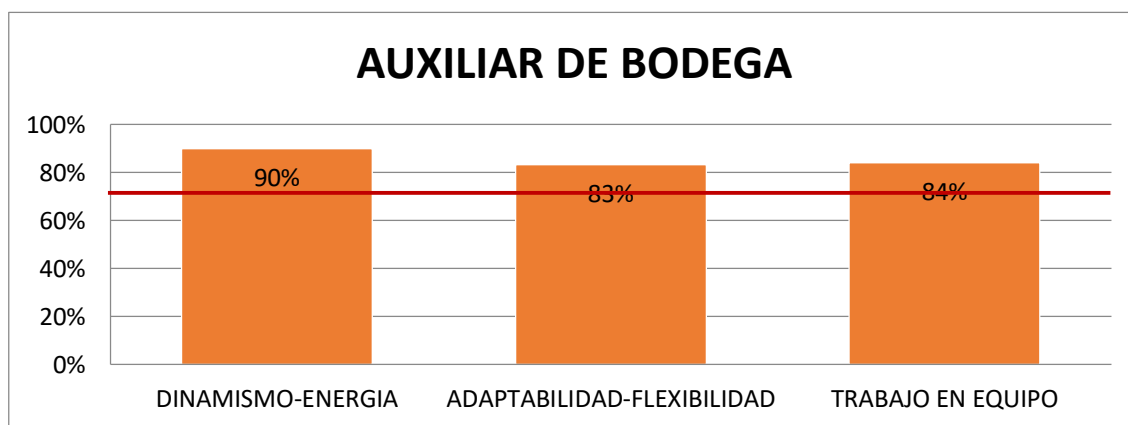
Fuente: Elaboración propia

A partir de la evaluación de las competencias específicas del Jefe de Bodega, fue posible determinar que el evaluado desarrolla eficientemente la mayoría de los ítems evaluados, resaltando que su mayor fortaleza se encuentra en la adaptabilidad-flexibilidad. Eso demuestra que la persona es capaz de adaptar su conducta y sus tareas de acuerdo a los cambios que se presenten en la empresa, con el propósito de alcanzar los mejores resultados posibles. Incluso, es importante tener en cuenta que la persona tiene suficiente voluntad para extender su horario de trabajo, con el fin de generar un beneficio a la organización.

La única competencia que presenta una necesidad latente de mejora es el liderazgo, ya que es necesario que las actitudes y acciones que el Jefe de Bodega proponga sean lo suficientemente convincentes para generar un sentimiento de compromiso por parte de los demás miembros de la organización.

8.2.2.5. Auxiliar de Bodega

Figura 13 Competencias específicas del Auxiliar de Bodega



Fuente: Elaboración propia

Se debe resaltar de forma positiva que la persona evaluada no presentó resultados deficientes en ninguna de las competencias específicas que le fueron evaluadas. Su gran fortaleza se encuentra en su dinamismo-energía, donde demuestra tener agilidad, eficacia y diligencia en todas las tareas cotidianas que corresponden al cargo.

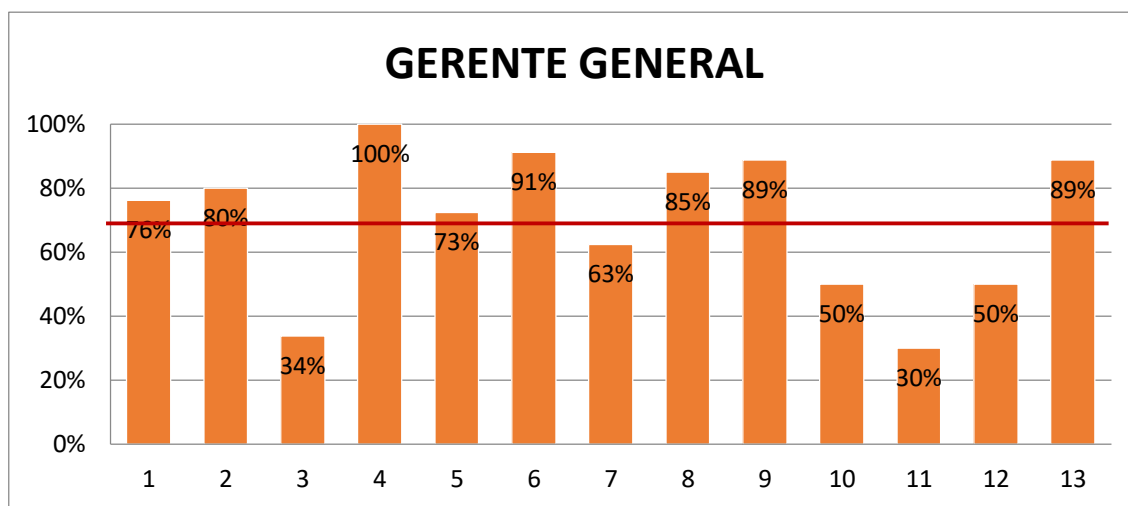
En el trabajo en equipo, la persona demuestra colaborar con las personas de su propia área y de otras, y de promover un ambiente que genere relaciones sanas.

Finalmente, en la adaptabilidad-flexibilidad el Auxiliar de Bodega dispone de una buena actitud hacia los cambios, lo cual conlleva a que ajuste su conducta con facilidad a situaciones que sean muy dinámicas. Sin embargo, la encuesta arrojó en uno de los ítems de evaluación, que la persona presenta dificultad para ajustar sus horarios y extender su hora de trabajo.

8.2.3. Análisis por funciones principales:

8.2.3.1. Gerente General

Figura 14 Funciones principales del Gerente General

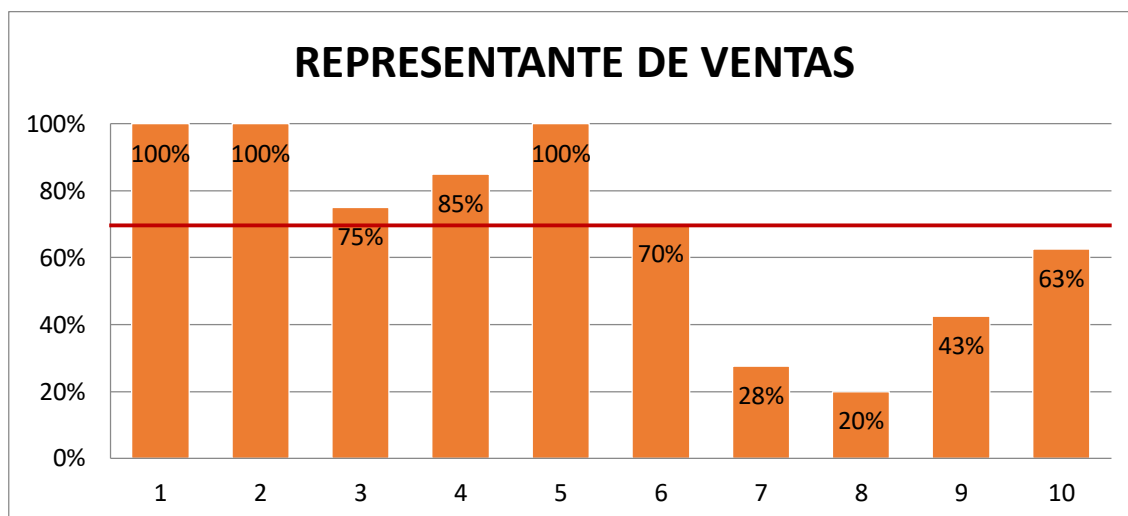


Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados que se obtuvieron en las encuestas que midieron el cumplimiento de las funciones del Gerente General, fue posible determinar que aquella que mejor desempeña es la aprobación oportuna de la liquidación de la nómina. Sin embargo, existen funciones en las que se le recomienda al evaluado mejorar su desempeño. La más urgente corresponde a la aprobación de presupuesto para adquirir una base de datos de clientes potenciales, y el establecimiento de metas de recaudo mensual, tareas que se realizan con muy poca frecuencia. También se le recomienda ampliamente incrementar la frecuencia con la que establece estrategias que permitan alcanzar las metas organizacionales, realizar análisis de entorno con el fin de incursionar en nuevos mercados, y realizar el seguimiento oportuno al sistema de calidad de productos, revisión de comentarios, sugerencias y reclamos por parte de los clientes.

8.2.3.2. Representante de Ventas

Figura 15 Funciones principales de la Representante de Ventas

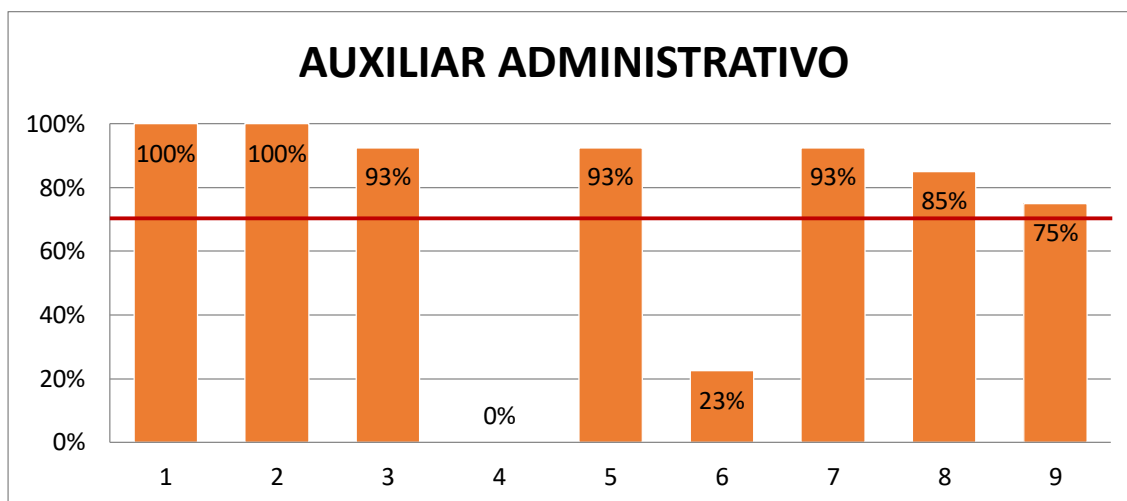


Fuente: Elaboración propia

La Representante de Ventas de la organización, obtuvo un resultado sobresaliente en la mitad de los ítems evaluados, entre los que se destacan su cordialidad al momento de referirse a los clientes vía telefónica, oportuna elaboración de las cotizaciones de andamios, y su capacidad para crear actividades de fidelización con los clientes. Sin embargo, existe un desempeño que demuestra insuficiencia en la frecuencia con las que se realizan tareas relacionadas con la entrega de informes de cumplimiento de metas, la elaboración de encuestas de satisfacción para los clientes, la administración de los medios publicitarios organizacionales, y el análisis del entorno que permita a la empresa incursionar en nuevos mercados.

8.2.3.4. Auxiliar Administrativa

Figura 16 Funciones principales de la Auxiliar Administrativa

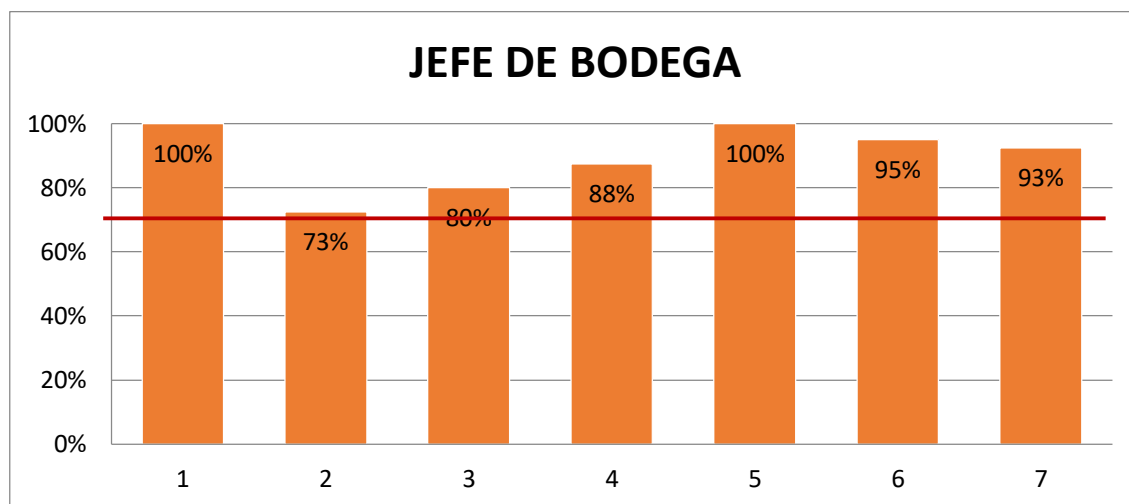


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación de las funciones principales de la Auxiliar Administrativa, arrojo un resultado positivo en la mayoría de las funciones, siendo las mejores calificadas el registro eficiente de los comprobantes de ingreso en el software SAI OPEN, y la efectividad en la liquidación quincenal de la nómina. Sin embargo, es importante prestar atención a la frecuencia con la que se hace entrega del informe de recaudo mensual a la gerencia, la cual debe realizarse con el nivel de incidencia que se espera por parte de la administración de la organización (que se indica en la evaluación, como una tarea que se debe realizar mensual). Hay que resaltar que la función que fue calificada nula, es una función que la persona que ocupa el cargo aún no realiza, como consecuencia del tiempo que ha permanecido dentro de la empresa. Por lo tanto, los evaluadores del colaborador optaron por calificarla como “NO SE OBSERVA” y realizaron el respectivo informe al equipo de trabajo acerca de la misma.

8.2.3.4. Jefe de Bodega

Figura 17 Funciones principales del Auxiliar de Bodega

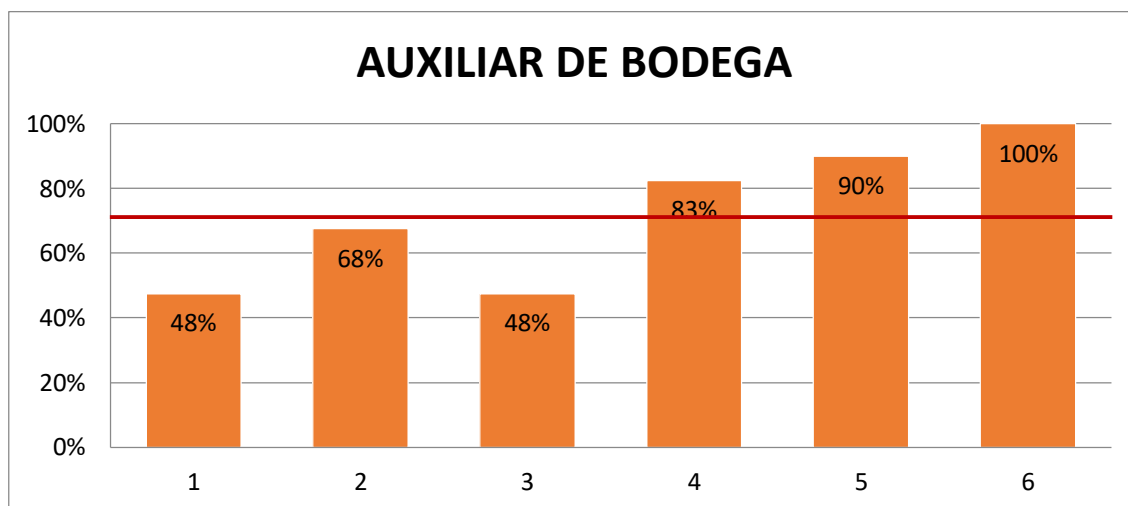


Fuente: Elaboración propia

Con base a los puntajes que obtuvo la persona que ocupa el cargo de Jefe de Bodega, no se encontró ningún resultado deficiente en los ítems evaluados. Sin embargo, es importante destacar que las funciones con mejor desempeño se relacionan con la distribución justa y efectiva de actividades de mantenimiento con los demás miembros de la organización, y un eficiente proceso de revisión de condiciones de entrega de los equipos. Sin embargo, se le recomienda ser más diligente en la validación de la mercancía que se despacha contra la remisión a tiempo, como medida de perfeccionamiento del desempeño de la competencia, y con la finalidad de que esta competencia pueda llegar a igualar las calificaciones destacadas que obtuvo en las demás.

8.2.3.5. Auxiliar de Bodega

Figura 18 Funciones principales del Auxiliar de Bodega



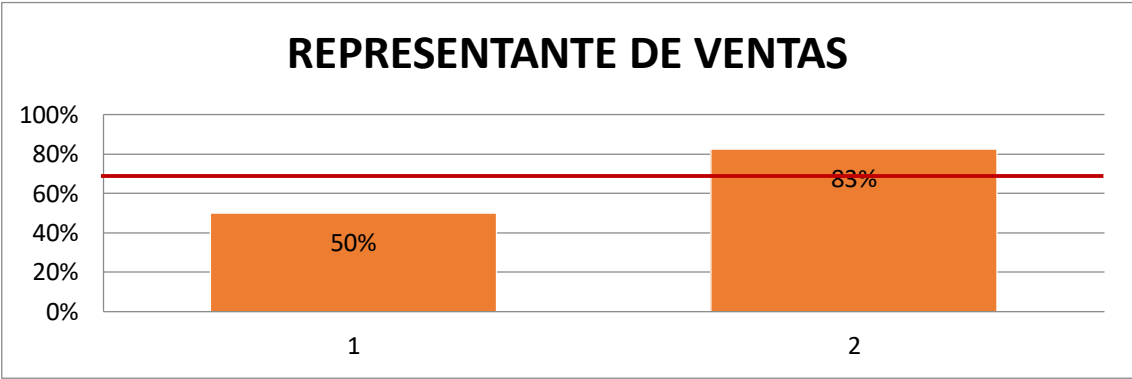
Fuente: Elaboración propia

El Auxiliar de Bodega demuestra desempeñar eficientemente la mitad de las funciones que se le asigna, siendo su mejor calificación, en la tarea que mide la frecuencia con la que realiza el mantenimiento a los andamios. Sin embargo, presenta un desempeño deficiente en las tareas que miden la frecuencia con la cual la persona valida la mercancía a despachar contra la remisión de entrega, y aquella función por la que se le exige revisar el acta de devolución versus el inventario devuelto por los clientes. En ocasiones también realiza entrega de equipos a los clientes sin la previa autorización de la administración.

8.2.4 Análisis por funciones de apoyo

8.2.4.1. Representante de Ventas

Figura 19 Funciones de apoyo de la Representante de Ventas

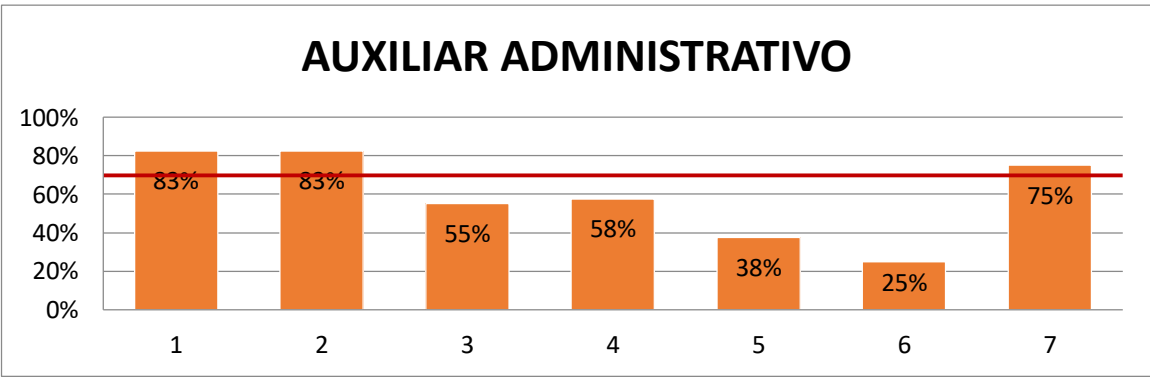


Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las funciones de apoyo, se destaca que la Representante de Ventas brinda soporte al Gerente General en la elaboración de estrategias que contribuyan al cumplimiento de las metas. Sin embargo, se muestra una deficiencia en la frecuencia con la que se realizan las actividades de verificación y archivo de documentos.

8.2.4.2 Auxiliar Administrativa

Figura 20 Funciones de apoyo de la Auxiliar Administrativa



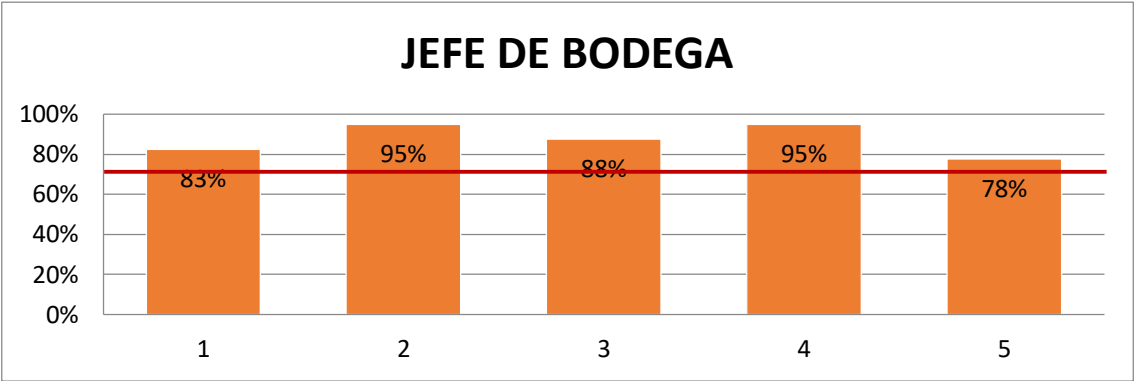
Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar en las funciones de apoyo, que la Auxiliar Administrativa ha sido diligente y amable en la atención al cliente, y entrega oportunamente la

correspondencia que llega a la empresa. Sin embargo, presta un apoyo deficiente a la gerencia en las tareas que impulsan el sistema de gestión. También se presentan situaciones en las que no ha sido rápida en la entrega los implementos de dotación a quien corresponda, en el control y registro de implementos de papelería y cafetería, en la creación de planillas para la contabilidad y elaboración de remisiones de despacho y recibo.

8.2.4.3. Jefe de Bodega

Figura 21 Funciones de apoyo del Jefe de Bodega

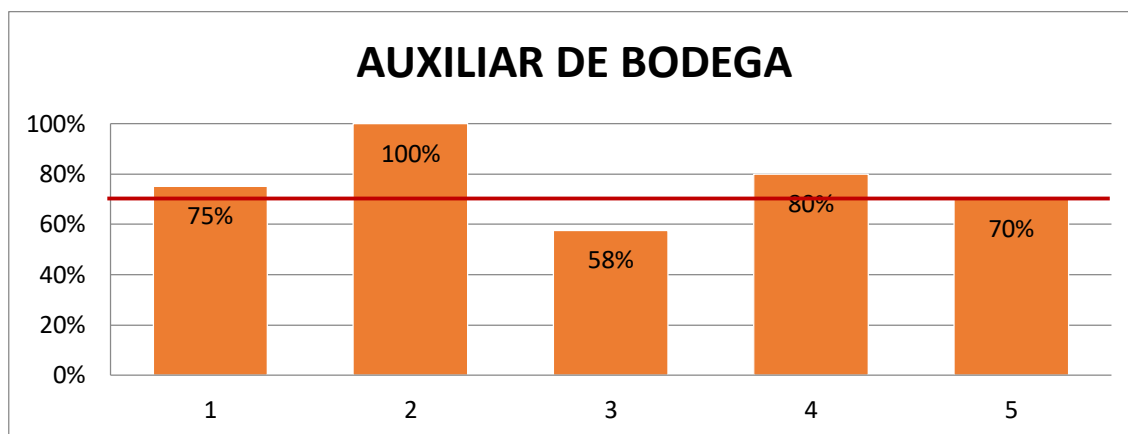


(Fuente: Elaboración propia)

El desempeño de las funciones de apoyo del Jefe de Bodega obtuvo calificaciones satisfactorias en todos sus ítems. Sin embargo, hay que destacar que las funciones que realiza con mayor frecuencia son las relacionadas con el liderazgo del área de mantenimiento, la conservación de las buenas relaciones entre los miembros de su equipo, y el apoyo a la administración en la entrega de facturas y recaudo de cartera. Sin embargo, se le recomienda a la persona prestarle atención a la vigilancia del mantenimiento del vehículo, y la entrega de información a la gerencia sobre gastos devengados y anomalías que se presenten en su trabajo.

8.2.4.4. Auxiliar de Bodega

Figura 22 Funciones de apoyo del Auxiliar de Bodega



(Fuente: Elaboración propia)

En las funciones de apoyo el Auxiliar de Bodega demuestra un desempeño eficiente en casi todas las tareas, siendo la labor que fue mejor calificada, las buenas relaciones interpersonales que sostiene la persona con los demás coequiperos. Sin embargo, necesita incrementar la frecuencia con las que realiza las tareas de aseo, así como también debe ser más diligente en la colaboración en la contabilización y registro de equipos a inventariar.

8.3. Plan de formación y desarrollo de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

Para llevar a cabo el plan de formación y desarrollo de la empresa ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S. fue necesario identificar en cada uno de los cargos, las competencias y funciones que obtuvieron una calificación en la evaluación de desempeño inferior al 71% el cual, es entendido como una necesidad de mejora.

Posteriormente, fue necesario organizar las competencias y funciones evaluadas de acuerdo al orden en el que deben ser atendidas en el plan de formación y desarrollo, por lo tanto, se ordenaron de menor a mayor porcentaje, entiendo que

las competencias o funciones evaluadas que obtuvieron un menor porcentaje, son aquellas que deben ser atendidas de manera urgente.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la organización:

8.3.1. Gerente General

Tabla 34 Competencias y funciones por mejorar del Gerente General

COMPETENCIA EVALUADA		ITEM EVALUADO	PONDERACIÓN
Competencia Especifica	Pensamiento Estratégico	• Comprende y determina el impacto que los cambios del entorno generan en la organización. • Diseña políticas y procedimientos que permitan explotar las fortalezas y debilidades organizacionales. • Analiza la información y diseña estrategias que conduzcan a las metas planteadas.	61%
Competencia Cardinal	Orientación a los resultados	• Crea políticas que promuevan el mejoramiento continuo de los comportamientos para mí mismo y para los demás miembros de la organización. • Implementa sistemas de control y medición dentro de la organización.	69%
FUNCIÓN EVALUADA			PONDERACIÓN
Funciones Principales	Aprueba el presupuesto para la adquisición de base de datos de clientes potenciales en la ciudad de Cali		30%
	Establece de manera objetiva la meta de recaudo mensual.		34%
	Realiza seguimiento al sistema de calidad de los productos, revisión de los comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes para minimizar problemáticas		50%
	Analiza y estudia el entorno con el fin de explorar e incursionar en nuevos mercados.		50%
	Establece estrategias oportunas que conduzcan al cumplimiento de las metas.		63%

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Representante de Ventas

Tabla 35 Competencias y funciones por mejorar de la Representante de Venta

COMPETENCIA EVALUADA		ITEM EVALUADO	PONDERACIÓN
Competencia cardinal	Orientación a resultados	• Creo políticas que promuevan el mejoramiento continuo de los comportamientos para sí mismo y para los demás miembros de la organización. • Implementa sistemas de control y medición dentro de la organización. • Fija estándares de calidad dentro de la organización.	45%
Competencia específica	Comunicación	• Estructura canales de comunicación que permita establecer relaciones en todos los sentidos.	60%
FUNCION EVALUADA			PONDERACIÓN
Funciones principales	Entrega informes de cumplimiento de meta mensual		20%
	Elabora encuestas de satisfacción a los clientes semestralmente		28%
	Analiza y estudia el entorno con el fin de explorar e incursionar en nuevos mercados.		43%
Función de apoyo	Realiza actividades de verificación y archivo de documentos		50%
Funciones principales	Administra medios publicitarios de uso de la organización como: correo electrónico, pagina web, redes sociales y elabora volantes publicitarios.		63%
	Realiza actividades de fidelización con los clientes		70%

Fuente: Elaboración propia

9.3.3. Auxiliar Administrativa

Tabla 36 Competencias y funciones por mejorar de la Auxiliar Administrativa

COMPETENCIA EVALUADA		ITEM EVALUADO	PONDERACIÓN
Competencia Especifica	Liderazgo	• Propone nuevas formas de realizar las tareas propias. • Motiva a sus compañeros a alcanzar mejores resultados. • Obtiene el respaldo de los demás integrantes de la organización.	38%
Competencia Especifica	Búsqueda y análisis de información	• Indaga información que conduzca al estado del estado actual de la empresa. • Comparte información a la administración que le permita conocer la realidad de la empresa y le sirva de guía al momento de tomar decisiones.	39%

Competencias cardinal	Orientación a los resultados	- Promueve el logro y motiva a sus compañeros a superar los resultados propuestos. - Utiliza los sistemas de control y medición de la organización. - Realiza seguimiento de las labores propias y de sus compañeros.	41%
Competencias cardinal	Calidad del trabajo	- Propone procedimientos que conlleven al mejoramiento continuo de la prestación del servicio. - Motiva y orienta a sus compañeros, con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo. - Conoce su área de trabajo y comparte la información que sea pertinente a los demás integrantes de la organización.	51%
Competencia específica	Iniciativa	- Resuelve situaciones complejas que se presentan en la organización, por medio de acciones eficaces y efectivas. - Responde forma veloz a los cambios en la organización.	61%
Competencia específica	Trabajo en equipo	- Apoya en la medida que sea necesaria y posible, las tareas de las demás áreas de trabajo. - Promueve el intercambio de información relevante entre integrantes de distintas áreas de la organización. - Fomenta la colaboración entre todos los integrantes de la organización.	64%
Competencia específica	Negociación con clientes	- Atiende eficientemente las consultas y requerimientos de los clientes. - Determina los procedimientos bajo los que se ofrecerá el producto o servicio. - Se compromete y se hace responsable por procedimientos relacionados con el ofrecimiento del servicio solicitado. - Genera y aplica procedimientos formalizados que conducen al cobro de los deudores de la organización.	66%
Competencia cardinal	Orientación al cliente	- Cuenta con disponibilidad para atender a los clientes internos y externos. - Dedica tiempo a conocer a los clientes y sus necesidades. - Responde y satisface las necesidades de los clientes, más allá de lo esperado.	68%
FUNCIÓN EVALUADA			PONDERACIÓN
Funciones principales	Expide y solicita los certificados de retención.		0%
	Entrega el informe de recaudo mensual a la gerencia general.		23%
Funciones de apoyo	Apoya a la gerencia en lo referente a los sistemas de gestión.		25%
	Entrega de manera oportuna y registra los implementos de dotación a los		38%

	colaboradores de la empresa	
	Controla y registra los elementos de papelería y cafetería necesarios en la organización.	55%
	Crea planillas necesarias para la contabilidad, elaboración de remisiones, despacho y recibo	58%

Fuente: Elaboración propia

8.3.4. Jefe de Bodega

Tabla 37 Competencias y funciones por mejorar del Jefe de Bodega

COMPETENCIA EVALUADA		ITEM EVALUADO	PONDERACIÓN
Competencia cardinal	Orientación a resultados	- Realiza procesos de autoevaluación a las tareas realizadas. - Se orienta hacia el alcance de los objetivos propuestos por la organización. - Logra superar los resultados planteados por la organización.	63%
Competencia cardinal	Calidad del trabajo	- Trabaja de forma eficiente y práctica. - Promueve el mejoramiento continuo de los resultados propios y de sus compañeros. - Es reconocido por proponer mejoras continuas en sus propias tareas y las de su área de trabajo.	64%
Competencia cardinal	Orientación al cliente	- Sostiene contacto con los clientes y motiva a sus compañeros para que hagan lo mismo. - Tiene buena actitud hacia los clientes. - Atiende a cada cliente con dedicación, procurando y demostrando la voluntad de satisfacer sus requerimientos	67%
Competencia específica	Liderazgo	- Lidera eficientemente su equipo de trabajo. - Con las actitudes y acciones que propone y realiza, logra generar un sentido de compromiso entre sus compañeros y la empresa.	69%

Fuente: Elaboración propia

8.3.5. Auxiliar de Bodega

Tabla 38 Competencias por mejorar del Auxiliar de Bodega

COMPETENCIA EVALUADA		ITEM EVALUADO	PONDERACIÓN
Competencia cardinal	Orientación al cliente	- Sostiene contacto con los clientes y motiva a sus compañeros para que hagan lo mismo. - Tiene buena actitud hacia los clientes.	45%
Competencia cardinal	Orientación de resultados	- Se orienta hacia el alcance de los objetivos propuestos por la organización. - Logra superar los resultados planteados por la organización. - Realiza procesos de autoevaluación a las tareas realizadas.	59%
Competencia cardinal	Calidad del trabajo	- Trabaja de forma eficiente y práctica. - Promueve el mejoramiento continuo de los resultados propios y de sus compañeros. - Es reconocido por proponer mejoras continuas en sus propias tareas y las de su área de trabajo.	64%
Competencia cardinal	Compromiso	- Actúa de acuerdo a los objetivos organizacionales. - Genera motivación en sus compañeros. - Se esfuerza por alcanzar y sobrepasar el desempeño que se le exige.	68%
FUNCION EVALUADA			PONDERACIÓN
Funciones principales	Valida la mercancía a despachar (andamios y/o escaleras) contra la remisión de salida		48%
	Revisa el acta de devolución versus el inventario devuelto por el cliente y las condiciones de entrega de la mercancía		48%
Función de apoyo	Realiza el aseo del área de bodega, sala de capacitación y baños		58%
Función principal	Realiza la entrega del equipo (andamios) con previa autorización del área comercial.		68%
Función de apoyo	Colabora en el registro y contabilización de equipos a inventariar cuando se requiere.		70%

Fuente: Elaboración propia

8.4. Plan de autoformación recomendado por cargos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y atendiendo las necesidades actuales de la empresa, fue necesario contemplar en el plan de desarrollo de personal de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, el autodesarrollo y la autoformación como metodologías idóneas para mejorar las competencias de sus colaboradores .

Lo anterior, teniendo en cuenta que la organización es pequeña, que tiene un número reducido de empleados, los cuales atienden las labores diarias de acuerdo a los pedidos que se realicen en el día, lo que implica en muchos casos, realizar varias labores simultaneas para atender a los clientes, por lo tanto, el recurso tiempo, es una constante de incertidumbre en la organización y un componente que ejerce influencia y pesa al momento de diseñar el plan de formación y desarrollo.

De esta manera, la autoformación y autodesarrollo permite al colaborador superar las deficiencias identificadas en la evaluación de desempeño, mediante actividades que pueda realizar de manera autónoma en sus tiempos libres o desde la comodidad de su hogar, teniendo en cuenta, que dichas actividades no solo beneficiarán a la organización sino que le ayudarán al colaborador a enriquecer su perfil personal y profesional.

También constituye un alivio para la empresa, y funge como una herramienta que permite a la organización desarrollar a su personal, sin tener la necesidad de invertir grandes cantidades de recursos de dinero y tiempo.

A continuación, se presenta el plan de formación y desarrollo de los colaboradores de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S. el cual está compuesto por actividades que las personas pertenecientes a la organización pueden desarrollar por su propia cuenta. Se debe tener en cuenta que se desarrolló un plan distinto para cada acción que debe mejorar cada uno de los colaboradores.

Tabla 39 Autoformación del Gerente General



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: GERENTE GENERAL

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ESTRATEGICO				
Comprendo que el gerente debe ser una persona que debe tener la capacidad de identificar y comprender los cambios del entorno, aprovechar las fortalezas y oportunidades que existen en la organización para actuar sobre sus debilidades. Esto Implica, visualizar y conducir a la organización hacia un enfoque integral con miras a alcanzar los objetivos y metas planeadas.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En la actualidad, no comprendo ni determino el impacto que los cambios del entorno generan en mi organización.	Aprender sobre planeacion estrategica.	Leer libros relacionados a la planeacion estrategica. Preferiblemente el libro "Planeación Estratégica Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos" del autor Benjamín Betancourt G. Año de publicación 2009.	Leeré el libro a partir del mes de Marzo del año 2019, disponiendo 30 minutos los días sábados.	Con un libro, Smartphone, table o computador y conexión a internet
Me hace falta analizar y estudiar el entorno con el fin de explorar e incursionar en nuevos mercados.	Aprender ¿cómo diferentes empresas han logrado salir adelante implementando procesos de planeacion estrategica?.	Investigar el caso de éxito en la Planificación Estratégica qué hizo diferente a las empresas Toyota, Cemex y Ford.	Empezaré a investigar diferentes casos de éxito en la red en mis tiempos libres. Los días Lunes. No me tomaré mas de 20 minutos para ello.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
	Investigar y entender ¿cómo piensan las personas de los diferentes estratos socioeconomicos?.	Ver el video "La Formula del Pobre, Clase Media y los Ricos" en el link: https://www.youtube.com/watch?v=SNenrWbZoYo	Empezaré a investigar diferentes videos sobre la forma en que piensan los seres humanos en mis tiempos libres. Los días Martes. No me tomaré mas de 15 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 40 Autoformación del Gerente General (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: GERENTE GENERAL

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ESTRATEGICO				
Comprendo que el gerente debe ser una persona que debe tener la capacidad de identificar y comprender los cambios del entorno, aprovechar las fortalezas y oportunidades que existen en la organización para actuar sobre sus debilidades. Esto Implica, visualizar y conducir a la organización hacia un enfoque integral con miras a alcanzar los objetivos y metas planeadas.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunos casos no diseño políticas y procedimientos que permitan explotar las fortalezas y debilidades que existen en mi organización	Aprender a crear políticas en una empresa	Leer el contenido de la pagina web: https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html . ¿Cómo crear las políticas de una empresa?.	Leeré el documento de la pagina web, el día 1 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Hay momentos en los que no analizo la información y diseño estrategias que conduzcan a las metas planteadas en mi organización. Considero que debo establecer estrategias oportunas que conduzcan al cumplimiento de las metas.	Aprender la importancia de analizar y diseñar estrategias.	Ver la película Catch me if you can (Atrápame si puedes).	Veré la película el día Domingo 8 de Marzo del año 2019	Con un Smartphone, tablet, computador o televisor y conexión a internet.

Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Comprendo que el gerente debe actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Debe tener aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunas ocasiones, no creo políticas que promuevan el mejoramiento continuo de los comportamientos para los miembros de mi organización y para mí mismo.	Aprender, ¿cómo ser productivo?	Ver el video: <i>Los secretos de la planificación productiva</i> . Disponible en la pagina web: https://www.sage.com/es-es/blog/los-secretos-de-la-planificacion-productiva/	Veré el video el día 15 de Marzo de 2019. Debo disponer de 1h 25m	Con un Smartphone, tablet, computador y conexión a internet.
Existen momentos, en los que no implemento sistemas de control y medición dentro de mi organización.	Investigar en diferentes fuentes, ¿Por qué es importante implementar sistemas de control en una empresa?	Leer el informe " <i>La importancia de medir los procesos para una gestión eficiente</i> ". publicado en la página web https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/ .	Leeré el documento de la pagina web, el día 4 de Marzo de 2019. En mis tiempos libres. No me tomará mas de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador y conexión a internet.

Tabla 41 Autoformación del Gerente General (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: GERENTE GENERAL

FUNCIONES				
Debo mejorar las siguientes funciones	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunos casos, no apruebo el presupuesto para la adquisición de base de datos de clientes potenciales en la ciudad de Cali	Evaluar las ventajas y desventajas de adquirir bases de datos y consultar si la organización dispone de recursos para dicho fin.	Verificando los flujos de caja, estados financieros de la empresa y los analisis entregados por la representante de ventas.	Lo discutiré con el contador cuando tenga reunion a fin de mes.	Nada.
Existen situaciones en las que no establezco de manera objetiva la meta de recaudo mensual.	Aprender cómo llevar a cabo una adecuada gestion de cartera.	leeré el contenido " <i>Paso a paso para un recaudo de cartera efectivo</i> " de la pagina web: http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Pasopasoparaunrecaudodecarteraefectivo.aspx	leeré el documento el dia 6 de Marzo de 2019. No me tomará mas de 35 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Hay momentos en lo que no realizo seguimiento al sistema de calidad de los productos y no reviso comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes para minimizar problemáticas	Realizar seguimiento al estado de los andamios de manera periodica y revisar comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes.	Diseñar un cronograma de actividades, en el cual se disponga de 2 dias a la semana para hacer seguimiento al estado de los andamios. Adicional a ello, disponer de un dia al mes para revisar comentarios, sugerencias y reclamos de los clientes.	cronograma de actividades: 1 vez. 2 dias a la semana para hacer seguimiento al estado de los andamios y 1 dia al mes para revisar PQRS.	Nada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 Autoformación de la Representante de Ventas



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Comprendo que la Representante de Ventas debe actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Debe tener aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunas ocasiones, no creo políticas que promuevan el mejoramiento continuo de los comportamientos para los miembros de mi organización y para mí mismo.	Aprender a crear políticas en una empresa	Leer el contenido <i>¿Cómo crear las políticas de una empresa?</i> de la página web: https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html .	Leeré el documento de la página web, el día 1 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Existen momentos, en los que no implemento sistemas de control y medición dentro de mi organización.	Investigar en diferentes fuentes, ¿Por qué es importante implementar sistemas de control en una empresa?	Leer el informe " <i>La importancia de medir los procesos para una gestión eficiente</i> ". publicado en la página web https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/ .	Leeré el documento de la página web, el día 4 de Marzo de 2019. En mis tiempos libres. No me tomará mas de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador y conexión a internet.
En algunos casos, no fijo estándares de calidad dentro de la organización.	Aprender la importancia de implementar normas de calidad en una empresa.	Leer el informe " <i>la importancia de implementar normas de calidad en su empresa: ISO 9001</i> " de la página web: https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/la-importancia-de-implementar-normas-de-calidad-en-tu-empresa-iso	Leeré el documento de la página web, el día 5 de Marzo de 2019. En mis tiempos libres. No me tomará mas de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador y conexión a internet.

Tabla 43 Autoformación de la Representante de Ventas (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN				
Comprendo que la Representante de Ventas debe tener la capacidad para transmitir de forma clara y oportuna, toda clase de información requerida por los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En determinadas circunstancias no estructuro canales de comunicación que permita establecer relaciones en todos los sentidos de la organización.	Implementar canales de comunicación efectivos en la organización	Informaré a todos los miembros de la organización, mediante una reunión, de la existencia del buzón de sugerencias y dispondré de 1 día a la semana para hacer su revisión.	1 día a la semana, no me tomará más de 20 minutos.	Buzón de sugerencias de la empresa

Tabla 44 Autoformación de la Representante de Ventas (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS

FUNCIONES				
Debo mejorar las siguientes funciones	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
No tengo la costumbre de entregar informes de cumplimiento de meta mensual.	Entregar el informe de cumplimiento de metas de manera mensual	Disponiendo de 1 día al mes para realizar dicho informe	faltando 5 días para finalizar el mes.	Una agenda
Debo elaborar encuestas de satisfacción a los clientes semestralmente.	Diseñar y aplicar encuestas de satisfacción a los clientes	Entregaré junto con la factura una encuesta de satisfacción para que el cliente la diligencie en el mismo momento en que hace entrega de los equipos.	Cada vez que haga entrega de la factura y reciba equipos.	Con 1/3 de hoja de bloc. Costos: a convenir de la organización por tantos formatos se requiera.

Tabla 45 Autoformación de la Representante de Ventas (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS

FUNCIONES				
Debo mejorar las siguientes funciones	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En la mayoría del tiempo no analizo y estudio el entorno con el fin de explorar e incursionar en nuevos mercados.	Aprender sobre planeación estratégica.	Leer libros relacionados a la planeación estratégica. Preferiblemente el libro "Planeación Estratégica Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos" del autor Benjamín Betancourt G. Año de publicación 2009.	Leeré el libro a partir del mes de Marzo del año 2019, disponiendo 30 minutos los días sábados.	Con un libro, Smartphone, table o computador y conexión a internet
En algunos casos, no realizo actividades de verificación y archivo de documentos	Aprender ¿cómo archivar documentos? Y su importancia.	Leer la información "Cómo archivar documentos" contenida en la página web: https://www.addarchive.com/como-archivar-documentos/ . Y ver el video "¿Cómo organizar los archivos físicos?" disponible en la página web: https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=k2RanGzTtWU	Leeré el contenido y veré el video a partir del día 16 de Marzo del año 2019, no tomaré más de 30 minutos realizar la actividad.	Con un Smartphone, table o computador y conexión a internet

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 Autoformación de la Auxiliar Administrativa



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: LIDERAZGO				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe tener la capacidad para generar compromiso y respaldo por parte de los colaboradores con el fin de enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Adicional a ello, reconozco que debe demostrar aptitud para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento humano de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunos momentos, no propongo nuevas formas para realizar mis propias tareas.	Aprender a organizar tu tiempo	Leer el artículo "TIPS PARA ORGANIZAR TU TIEMPO Y TRABAJO" Disponible en: https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/453-tips-para-organizar-tu-tiempo-y-trabajo/	Leeré el artículo el día 10 de Marzo de 2019. Me tomará 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador y conexión a internet.
No tengo la costumbre de motivar a mis compañeros para alcanzar mejores resultados.	Aprender, ¿Cómo motivar a mis compañeros?	Ver la película Juego de honor (2005) y leer el artículo "¿Cuál es una buena manera de motivar a un compañero de trabajo?" Disponible en la página web: https://pyme.lavoztx.com/cul-es-una-buena-manera-de-motivar-un-compaero-de-trabajo-9121.html	Veré la película el día 24 de marzo de 2019. y leeré el artículo el día 15 de Marzo, no me tomará mas de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador o televisión y conexión a internet.
En algunos casos, no obtengo el respaldo de los demás integrantes de la organización.	Aprender ¿Cómo ser un buen líder?	ver la película El lobo de Wall Street y El discurso del rey. Y leer "Cómo ser un buen líder: 50 Consejos para liderar equipos de trabajo " Disponible en la página web: https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider-consejos/	Leeré el artículo el día 10 de Marzo de 2019. Me tomará 1h. Y me programaré a ver la película los fines de semana en mis tiempos libres.	Con un Smartphone, tablet o computador, televisor y conexión a internet.

Tabla 47 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: BUSQUEDA Y ANALISIS DE INFORMACIÓN				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe tener la capacidad de indagar los datos que conduzcan a que la administración de la empresa conozca el estado de ingresos, gastos, solvencia y endeudamiento de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunas ocasiones, no indago información que me permita conocer el estado actual de la empresa.	Fortalecer las relaciones de comunicación con la administración	Mostrando interes y preguntando las veces que sean necesarias sobre algun acontecimiento que ocurra en la organización, con un cliente o producto. Leer el articulo "¿Cómo mejorar la relación con tu jefe?" Disponible en: https://noticias.universia.net.co/practicas-empleo/noticia/2017/12/11/1156807/como-mejorar-relacion-jefe.html	Todos los dias. Leeré el articulo el dia 15 de marzo de 2019. no me tomará mas de 20 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
En ciertos momentos, no comparto información a la administración que le permita conocer la realidad de la empresa y le sirva de guía al momento de tomar decisiones.	Compartir informacion a la administración	Llevar una agenda en la que anote todo lo que realizo en el dia, y al final de la jornada, destacar las notas mas relevantes para rendir un informe verbal a primera hora del dia siguiente.	Todos los dias al finalizar el dia. No me tomará mas de 5 minutos.	Agenda, papel y lapiz

Tabla 48 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Entiendo que debe demostrar aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunos casos, no promuevo el logro y motivo a mis compañeros a superar los resultados propuestos.	Aprender ¿Cómo ser un buen líder?	ver la película El lobo de Wall Street y El discurso del rey. Y leer " <i>Cómo ser un buen líder: 50 Consejos para liderar equipos de trabajo</i> " Disponible en la pagina web: https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider-consejos/	Leeré el artículo el día 10 de Marzo de 2019. Me tomaré 1h. Y me programaré a ver la película los fines de semana en mis tiempos libres.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Existen momentos en los que no utilizo los sistemas de control y medición de la organización.	Investigar en diferentes fuentes, ¿Por qué es importante implementar sistemas de control en una empresa?	Leer el informe " <i>La importancia de medir los procesos para una gestión eficiente</i> ". publicado en la página web https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-medir-los-procesos-para-una-gestion-eficiente/ .	Leeré el documento de la página web, el día 4 de Marzo de 2019. En mis tiempos libres. No me tomaré más de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador y conexión a internet.
Me hace falta realizar seguimiento de las labores propias y de las de mis compañeros.	Autoevaluarme	Hacer una lista con todas las actividades que debo desempeñar en mi cargo, y las seleccionaré en la medida en que las realice.	1 vez al mes	Papel y lapiz

Tabla 49 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: CALIDAD DEL TRABAJO				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Reconozco que debe poseer la habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia. Al igual, que demostrar interés por aprender.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
Hay circunstancias en las que debo proponer procedimientos que conlleven al mejoramiento continuo de la prestación del servicio.	Superar los resultados planteados por la organización implementando nuevas formas de trabajar.	Ver el video "10 cosas que hace un Buen Empleado " disponible en la pagina web: https://www.capitalemprendedor.com/2015/05/27/10-cosas-que-hace-un-buen-empleado/	En mis tiempos libres a partir del 5 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Existen situaciones en las que debo motivar y orientar a mis compañeros, con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo.	Aprender a motivar a tus compañeros de trabajo	Leer el artículo "10 FORMAS DE ANIMAR A TUS EMPLEADOS O COMPAÑEROS DE TRABAJO" Disponible en: https://www.sololistas.net/10-formas-de-animar-a-tus-empleados-o-companeros-de-trabajo.html	En mis tiempos libres a partir del 8 de Marzo de 2019. No me tomará mas de 10 minutos	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Reconozco que debo conocer un poco mas mi área de trabajo y compartir la información que sea pertinente a los demás integrantes de la organización.	Mejorar las relaciones interpersonales con tus compañeros	Leer el artículo "Tener buena relación con tus compañeros de trabajo mejora la productividad " Disponible en: http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2014/07/24/1101132/tener-buena-relacion-companeros-trabajo-mejora-productividad.html	En mis tiempos libres a partir del 10 de Marzo de 2019. No me tomará mas de 10 minutos	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 50 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: INICIATIVA				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe tener la capacidad para actuar de forma proactiva y pensar en acciones con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En ciertas circunstancias, no resuelvo situaciones complejas que se presentan en la organización, por medio de acciones eficaces y efectivas.	Mejorar la comunicación interna con los miembros de mi organización	Leer el artículo "10 Consejos Vitales para Mejorar la Comunicación Interna" Disponible en: https://www.goconqr.com/es/blog/10-consejos-vitales-para-mejorar-la-comunicacion-interna/	En mis tiempos libres a partir del 15 de Marzo de 2019. No me tomará mas de 10 minutos	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
En algunos casos, no respondo de forma veloz a los cambios en la organización.				

Tabla 51 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe tener la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un equipo y trabajar con las demás áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos en conjunto.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En ciertos momentos, no apoyo en la medida que sea necesaria y posible, las tareas de las demás áreas de trabajo.	Aprender a trabajar en equipo, mejorar nuestra actitud hacia el trabajo	Ver el video "¡¡¡ NO TE RINDAS, PUEDES LOGRARLO !!!" Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Veh0vJc6H9c	En mis tiempos libres a partir del 25 de Marzo de 2019. No me tomará mas de 20 minutos al día. La conferencia tiene una duracion de 1h.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
En algunas ocasiones, no promuevo el intercambio de información relevante entre los integrantes de las distintas áreas de la organización.		Ver el video "Victor Küppers, El valor de tu actitud" Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Z3_f6a-YrY8		
Debo fomentar la colaboración entre todos los integrantes de la organización.		Ver la conferencia "Claves para la motivación en el trabajo: cómo inspirar a las personas" Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=RSqISrY5ON0		

Tabla 52 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: NEGOCIACION CON CLIENTES				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe tener la capacidad de enfrentar los temas comerciales desde la venta en frío, manejo de bases de datos y cierres de negocio, estructurando metodológicamente las necesidades de los clientes, entregando una asesoría detallada en la prestación del servicio y aplicando procedimientos que convergan en el cumplimiento de las obligaciones financieras de la contraparte.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En ciertos momentos, no atiendo eficientemente las consultas y requerimientos de los clientes.	atender las consultas y requerimientos de los clientes	Emplear el uso de cronogramas o imprimir un calendario para escribir notas, organizar mejor el tiempo y apuntar el número del cliente para brindar mayor asesoría.	todos los días	Papel y lapiz
Me hace falta determinar los procedimientos bajo los que se ofrecerá el producto o servicio. Debo comprometerme y hacerme responsable de los procedimientos relacionados con el ofrecimiento del servicio solicitado.	Aprende a vender un producto y ofrecer un servicio.	Leer el artículo "5 CLAVES PARA VENDER TU PRODUCTO A GRANDES CLIENTES" Disponible en: https://www.lafayette.com/blog/claves-para-vender-tu-producto-a-grandes-cliente/ y ver el video "Cómo Vender un Servicio" Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=F4ILsiYEx6U	Leeré el artículo el día 13 de Marzo de 2019. Me tomará 15 minutos. Y veré el video el día 16 de Marzo de 2019. Me tomará 10 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Debo mejorar la forma en que genero y aplico los procedimientos formalizados para el cobro de los deudores de la organización.	Aprender a cobrar cartera por teléfono	Leer el artículo "Cómo cobrar por teléfono: conoce 6 consejos" Disponible en: https://destinonegocio.com/co/economia-co/como-cobrar-por-telefono-conoce-6-consejos/ y atender el curso "Curso de: Cobranza con Enfoque al Cliente 1 de 4" disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=2JzfS8sku6k	Leeré el artículo el día 17 de marzo de 2019. Debo disponer de 15 minutos. Para atender el curso, debo disponer de 15 minutos por 4 días.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 53 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA: ORIENTACION AL CLIENTE				
Comprendo que la Auxiliar Administrativa debe demostrar el deseo por ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esto implica, esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En ciertas ocasiones, no cuento con disponibilidad para atender a los clientes internos y externos.	Aprender a gestionar el tiempo	Ver la conferencia " Productividad y gestión del tiempo. Sergio Fernández" Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Sk42ARzX9jw	Veré la conferencia el día 29 de marzo de 2019. Dedo disponer de 2h.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Debo aprender a dedicar tiempo a conocer a los clientes y sus necesidades.				
Me hace falta responder y satisfacer las necesidades de los clientes un poco más allá de lo esperado.	Tomar un curso sobre atencion al cliente	investigar en Internet, algunos cursos gratuitos sobre servicio al cliente. Puedes iniciar con el curso "ATENCIÓN AL CLIENTE COMO REQUISITO PARA LA EXCELENCIA " Disponible en la página web: http://atencion-al-cliente-como-requisito-para-la-excelencia.fullempleo.com/ . Encontrarás videos y lecturas ilustrativas	En mis tiempos libres a partir del mes de Abril de 2019. El curso tiene una duracion de 20h, las cuales podre distribuir por sesiones. No me tomará mas de 30 minutos al día.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 54 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

FUNCIONES				
Debo mejorar las siguientes funciones	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
No expido ni solicito certificados de retención.	Solicitar y expedir los certificados de retención	El contador me deberá pasar un Excel con las retenciones que se practicaron en el año, y mi deber es llamar a todos los clientes y solicitar mediante correo electrónico, la carta donde justifique mediante el artículo 379 del estatuto tributario dichas retenciones, para luego confrontarlas con lo descrito contablemente en Excel.	cada vez que la gerencia solicite los certificados de retención	Computador con acceso a internet y teléfono
Debo entregar el informe de recaudo mensual a la gerencia general de manera oportuna.	Entregar el informe de recaudo mensual de manera oportuna	Diseñar un formato que permita agilizar el proceso de elaborar el informe de recaudo mensual con el fin de optimizar el tiempo.	Diseñaré el formato el día 11 de Marzo de 2019. Debo contar con el respaldo y la aprobación del contador.	Computador
Debo apoyar en mayor tiempo a la gerencia en lo referente a los sistemas de gestión.	Apoyar con mayor frecuencia a la gerencia en lo referente a los sistemas de gestión	Fortaleciendo los canales de comunicación y llegando a un mutuo acuerdo con el gerente, teniendo en cuenta las actividades programadas en el día para llevar a cabo las tareas del sistema de gestión.	cada vez que la gerencia solicite apoyo en los sistemas de gestión	nada

Tabla 55 Autoformación de la Auxiliar Administrativa (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA

FUNCIONES				
Debo mejorar las siguientes funciones	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
Hay momentos en los que no entrego de manera oportuna y registro los implementos de dotación a los colaboradores de la empresa	Aprender a redactar carta de entrega de dotacion y diseñar formato de entrega de dotacion	Leer "[Formato] Carta Entrega de Dotación " Disponible en: https://actualicese.com/modelos-y-formatos/carta-entrega-de-dotacion/ y "Formato de entrega de dotación (elementos físicos)" Disponible en la pagina web: https://actualicese.com/modelos-y-formatos/formato-de-entrega-de-dotacion-elementos-fisicos/	Revisaré los dos sitios web y diseñaré la platilla de entrega de dotacion y el modelo de carta, el día 27 de febrero de 2019	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
En algunos casos, no controlo y registro los elementos de papelería y cafetería necesarios en la organización.	controlar el registro de los elementos de papeleria y cafeteria	Diseñar un formato que permita agilizar el proceso de registrar los elementos de papeleria y cafeteria con el fin de optimizar el tiempo y tener la informacion disponible.	Diseñaré el formato el día 12 de Marzo de 2019. y registraré los elementos cada vez que lo indique la gerencia.	Computador
Debo crear planillas necesarias para la contabilidad, elaboración de remisiones, despacho y recibo con mas frecuencia	Diseñar con mayor frecuencia planillas contables, en las que se registren las remisiones, despacho y recibo	Diseñar en Excel un formato que permita agilizar el proceso de registro de remisiones, despacho y recibos con el fin de optimizar el tiempo.	Diseñaré el formato el día 13 de Marzo de 2019. Debo contar con el respaldo y la aprobacion del contador.	Computador y conexión a internet

Fuente: Elaboración propia



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
 CARGO: JEFE DE BODEGA

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
Comprendo que el Jefe de Bodega debe actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Debe ser una persona que demuestre aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunos momentos, no realizo los procesos de autoevaluación de mis tareas.	Autoevaluarme	Hacer una lista con todas las actividades que debo desempeñar en mi cargo, y las seleccionaré en la medida en que las realice.	1 vez al mes	Papel y lapiz
Existen situaciones en las que no me oriento hacia el alcance de los objetivos propuestos por la organización.	Reconocer que asumo un rol importante en la organización y que ella depende de mí.	ver la película En busca de la felicidad (2006), The Full Monty (1997) y Jerry Maguire (1996)	Los días domingos desde casa	Television, computador y conexión a internet
En ciertas circunstancias, me hace falta superar los resultados planteados por la organización.	Superar los resultados planteados por la organización implementando nuevas formas de trabajar.	Ver el video "10 cosas que hace un Buen Empleado" disponible en la página web: https://www.capitalemprendedor.com/2015/05/27/10-cosas-que-hace-un-buen-empleado/	En mis tiempos libres a partir del 5 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 57 Autoformación del Jefe de Bodega (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: JEFE DE BODEGA

COMPETENCIA: CALIDAD DEL TRABAJO				
Comprendo que el Jefe de Bodega debe tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Adicional a ello, debe demostrar habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia, así como, demostrar interés por aprender.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
Existen momentos en los que no trabajo de forma práctica y eficiente.	Reconocer las causas que me generan desinterés al momento de realizar las tareas.	Escribiré en una hoja ¿Por qué no quiero llevar a cabo una actividad cuando me lo sugieren?	Cada vez que sienta deseo de no trabajar	Papel y lápiz
En algunos casos, no soy reconocido por proponer mejoras continuas en mis propias tareas y las de mi área de trabajo.	Aprender a desarrollar autoconfianza y amor propio	Ver el video "El Circo de la Mariposa en Español (HD Completo)" Disponible en la página web: https://www.youtube.com/watch?v=Bx2gl_ykkl0	Veré el cortometraje el día 20 de marzo de 2019. En mis tiempos libres. No me tomará más de 20 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 58 Autoformación del Jefe de Bodega (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: JEFE DE BODEGA

COMPETENCIA: ORIENTACION AL CLIENTE				
Comprendo que el Jefe de Bodega debe demostrar deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esto Implica, esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
No tengo la costumbre de sostener contacto con los clientes y rara vez motivo a sus compañeros para que hagan lo mismo.	Aprender la importancia del servicio al cliente y tips para mejorarlo	Leeré el artículo "10 consejos del gurú para mejorar tu servicio al cliente" Disponible en la pagina web: https://www.entrepreneur.com/article/259646	En mis tiempos libres a partir del 8 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
En algunos casos, no demuestro buena actitud hacia los clientes.	Aprender, ¿Cómo vender?	Ver la conferencia "Cómo Vender, Técnicas Científicas Jürgen Klarić" Disponible en la pagina web: https://www.youtube.com/watch?v=_OSPcYrYcUg	En mis tiempos libres a partir del 12 de Marzo de 2019. Me tomará 1h.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Existen situaciones en las que no atiendo a cada cliente con dedicación, ni procuro ni demuestro voluntad para satisfacer sus requerimientos	Tomar un curso sobre atencion al cliente	investigar en Internet, algunos cursos gratuitos sobre servicio al cliente. Puedes iniciar con el curso "ATENCIÓN AL CLIENTE COMO REQUISITO PARA LA EXCELENCIA" Disponible en la pagina web: http://atencion-al-cliente-como-requisito-para-la-excelencia.fullemprego.com/ . Encontrarás videos y lecturas ilustrativas	En mis tiempos libres a partir del mes de Abril de 2019. El curso tiene una duracion de 20h, las cuales podre distribuir por sesiones. No me tomará mas de 30 minutos al día.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 59 Autoformación del Jefe de Bodega (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: JEFE DE BODEGA

COMPETENCIA: LIDERAZGO				
Comprendo que el Jefe de Bodega debe tener la capacidad para generar compromiso y respaldo de los colaboradores, con el fin de enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Adicional a ello, debe demostrar aptitud para asegurar un adecuado manejo y desarrollo del talento humano de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En ciertos momentos, no lidero eficientemente mi equipo de trabajo.	Aprender ¿Cómo ser un buen líder?	ver la película El lobo de Wall Street y El discurso del rey. Y leer "Cómo ser un buen líder: 50 Consejos para liderar equipos de trabajo" Disponible en la página web: https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider-consejos/	Leeré el artículo el día 10 de Marzo de 2019. Me tomaré 1h. Y me programaré a ver la película los fines de semana en mis tiempos libres.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Considero que con las actitudes y acciones que propongo y realizo, debo aprender a generar compromiso entre mis compañeros y la empresa. Me hace falta promover el mejoramiento continuo de mis resultados y los de mis compañeros.	Aprender, ¿Cómo motivar a mis compañeros?	Ver la película Juego de honor (2005) y leer el artículo "¿Cuál es una buena manera de motivar a un compañero de trabajo?" Disponible en la página web: https://pyme.lavoztx.com/cul-es-una-buena-manera-de-motivar-un-compaero-de-trabajo-9121.html	Veré la película el día 24 de marzo de 2019. y leeré el artículo el día 15 de Marzo, no me tomaré más de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador o televisión y conexión a internet.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60 Autoformación del Auxiliar de Bodega



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

COMPETENCIA: ORIENTACION AL CLIENTE				
Comprendo que el Auxiliar de Bodega debe demostrar deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Esto Implica, esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final, como personal ajeno a la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
Tengo la costumbre de no sostener contacto con los clientes y rara vez motivo a mis compañeros para que hagan lo mismo.	Aprender la importancia del servicio al cliente y tips para mejorarlo	Leeré el artículo "10 consejos del gurú para mejorar tu servicio al cliente" Disponible en la pagina web: https://www.entrepreneur.com/article/259646	En mis tiempos libres a partir del 8 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
En algunos casos, no demuestro buena actitud hacia los clientes.	Aprender, ¿Cómo vender?	Ver la conferencia "Cómo Vender, Técnicas Científicas Jürgen Klarić" Disponible en la pagina web: https://www.youtube.com/watch?v=_OSPcYrYcUg	En mis tiempos libres a partir del 12 de Marzo de 2019. Me tomaré 1h.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Existen situaciones en las que no atiendo a cada cliente con dedicación ni procuro ni demuestro voluntad para satisfacer sus requerimientos	Tomar un curso sobre atencion al cliente	investigar en Internet, algunos cursos gratuitos sobre servicio al cliente. Puedes iniciar con el curso "ATENCIÓN AL CLIENTE COMO REQUISITO PARA LA EXCELENCIA " Disponible en la pagina web: http://atencion-al-cliente-como-requisito-para-la-excelencia.fullemplo.com/ . Encontrarás videos y lecturas ilustrativas	En mis tiempos libres a partir del mes de Abril de 2019. El curso tiene una duracion de 20h, las cuales podre distribuir por sesiones. No me tomaré mas de 30 minutos al día.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 61 Autoformación del Auxiliar de Bodega (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO
ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S
CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
Comprendo que el Auxiliar de Bodega debe actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, los competidores y la organización. Debe ser una persona que demuestre aptitud para administrar los procesos establecidos, fijar metas desafiantes y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
En algunas ocasiones no me orienta hacia el alcance de los objetivos propuestos por la organización.	Reconocer que asumo un rol importante en la organización y que ella depende de mí.	ver la película En busca de la felicidad (2006), The Full Monty (1997) y Jerry Maguire (1996)	Los días domingos desde casa	Television, computador y conexión a internet
En determinadas ocasiones no logro superar los resultados planteados por la organización.	Superar los resultados planteados por la organización implementando nuevas formas de trabajar.	Ver el video "10 cosas que hace un Buen Empleado" disponible en la página web: https://www.capitalemprendedor.com/2015/05/27/10-cosas-que-hace-un-buen-empleado/	En mis tiempos libres a partir del 5 de Marzo de 2019.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Me hace falta realizar procesos de autoevaluación a mis tareas.	Autoevaluarme	Hacer una lista con todas las actividades que debo desempeñar en mi cargo, y las seleccionaré en la medida en que las realice.	1 vez al mes	Papel y lápiz

Tabla 62 Autoformación del Auxiliar de Bodega (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

COMPETENCIA: CALIDAD DEL TRABAJO				
Comprendo que el Auxiliar de Bodega debe tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. Adicional a ello, debe demostrar habilidad para discernir, compartir el conocimiento profesional y la experticia, así como, demostrar interés por aprender.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
Existen momentos en los que no trabajo de forma eficiente y práctica.	Reconocer las causas que me generan desinterés al momento de realizar las tareas.	Escribiré en una hoja ¿Por qué no quiero llevar a cabo una actividad cuando me lo sugieren?	Cada vez que sienta deseo de no trabajar	Papel y lapiz
Me hace falta promover el mejoramiento continuo de mis resultados y los de mis compañeros.	Aprender, ¿Cómo motivar a mis compañeros?	Ver la película Juego de honor (2005) y leer el artículo "¿Cuál es una buena manera de motivar a un compañero de trabajo?" Disponible en la página web: https://pyme.lavoztx.com/cul-es-una-buena-manera-de-motivar-un-compaero-de-trabajo-9121.html	Veré la película el día 24 de marzo de 2019. y leeré el artículo el día 15 de Marzo, no me tomará más de 30 minutos.	Con un Smartphone, tablet, computador o televisión y conexión a internet.
En algunos casos, no soy reconocido por proponer mejoras continuas en mis propias tareas y las de mi área de trabajo.	Aprender a desarrollar autoconfianza y amor propio	Ver el video "El Circo de la Mariposa en Español (HD Completo)" Disponible en la página web: https://www.youtube.com/watch?v=Bx2gJ_yk_klo	Veré el cortometraje el día 20 de marzo de 2019. En mis tiempos libres. No me tomará más de 20 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Tabla 63 Autoformación del Auxiliar de Bodega (Continuación)



PLAN DE AUTOFORMACIÓN Y AUTODESARROLLO

ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S

CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

COMPETENCIA: COMPROMISO				
Comprendo que el Auxiliar de Bodega debe sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar, prevenir y superar obstáculos en el logro de objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los compromisos personales y profesionales.				
Debo mejorar los siguientes aspectos	Para lo cual, me propongo el siguiente PLAN DE ACCIÓN			
	¿Qué debo hacer?	¿Cómo lo haré?	¿Cuándo lo haré?	¿Con qué lo haré?
Existen momentos en los que no actúo de acuerdo a los objetivos organizacionales.	Reconocer el rol que asumes dentro de la organización, valorar tu trabajo	Ver el cortometraje "Ama lo que haces" Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=AGDjd-FmWBo	Veré el video. En mis tiempos libres. No me tomará mas de 5 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
Es necesario empezar a generar motivación en mis compañeros.	Interiorizar algunas claves para motivarme en el trabajo	Ver el video "Claves para la motivación en el trabajo: cómo inspirar a las personas" Disponible en la página web: https://www.youtube.com/watch?v=RSqISrY5ON0	Veré el video. En mis tiempos libres. No me tomará mas de 1h.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.
No tengo la costumbre por esforzarme para alcanzar y sobrepasar el desempeño que me exigen.	Cambiar mi forma de pensar a cerca del trabajo y la labor que desempeño.	ver el video "Victor Küppers, El valor de tu actitud" Disponible en la página web: https://www.youtube.com/watch?v=Z3_f6a-YrY8	Veré el video. En mis tiempos libres. No me tomará mas de 50 minutos.	Con un Smartphone, tablet o computador y conexión a internet.

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones logradas con el desarrollo del presente trabajo de grado son las siguientes:

Referidas al diseño del formato de evaluación de desempeño.

El diseño del formato de evaluación de desempeño fue elaborado teniendo en cuenta las necesidades de la organización por verificar si las personas tienen completamente desarrolladas las competencias definidas en la descripción de los cargos y si cumplen con las funciones que les fueron delegadas.

Se definió la evaluación 360 grados como la herramienta de evaluación y las encuestas como el medio de aplicación, se definieron los roles de evaluados y evaluadores en cada uno de los cargos pertenecientes a la organización, y se prescindió de los clientes y proveedores, debido a que ellos no conocen a profundidad el desarrollo de todas las funciones y el desempeño de las competencias de los colaboradores por el tipo de relación comercial que manejan con la empresa.

Se decidió dividir la evaluación en cuatro partes: competencias cardinales, competencias específicas, funciones principales y de apoyo. Los ítems evaluados fueron genéricos a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta las características específicas relacionadas con el puesto de trabajo y la manifestación de las competencias ideales para cumplir eficientemente las obligaciones del cargo.

Fue necesario diseñar una escala de evaluación que permitiera ubicar los resultados obtenidos en la evaluación, para ello se definió la frecuencia en la que un comportamiento se manifiesta, como el criterio de evaluación principal. Y se

describió de manera específica a qué hace referencia dicho porcentaje y donde se ubica.

Adicional a la evaluación de desempeño, se decidió incluir la Autoevaluación, con el fin de que el colaborador pudiera evaluarse a sí mismo. Se decidió emplear el mismo formato pero su contenido escrito en primera persona.

Referidas al análisis del desempeño de los colaboradores de la organización.

Para llevar a cabo el análisis del desempeño de los colaboradores fue necesario emplear escalas graficas a los resultados de los comportamientos que se obtuvieron en la evaluación. Se fijó como límite el 70% para realizar acciones de mejora.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño con respecto a las competencias cardinales, se logra identificar que a mayor grado de responsabilidad, existe una mayor necesidad de orientación a los resultados, lo que indica, que los cargos administrativos deben empezar a crear políticas que promuevan el mejoramiento continuo para sí mismo y para los demás miembros de la organización, debido a que fue una de las competencias que presentó deficiencias en todos los cargos evaluados.

También fue posible evidenciar, que los cargos operativos presentaron insuficiencias en competencias como: orientación a clientes y calidad del trabajo, lo que indica que hace falta emplear acciones de mejora que permitan fortalecer las relaciones con el cliente y mejorar la calidad en el trabajo, mediante el empleo de técnicas de motivación y retroalimentación a las tareas ejecutadas.

Es importante destacar que todos los cargos obtuvieron buenas calificaciones en lo referente a competencias como: compromiso y ética, y que los cargos administrativos (gerencia y Representante de Ventas) obtuvieron resultados sobresalientes en competencias como: orientación al cliente y calidad del trabajo.

Con respecto a las competencias específicas, fue posible evidenciar que en términos generales, los colaboradores de la organización desempeñan satisfactoriamente sus competencias específicas, sin embargo, fue posible evidenciar, que el cargo de Auxiliar Administrativa presentó deficiencias en todas sus competencias, esto indica, que hace falta emplear mecanismos que permitan fomentar en el colaborador, interés por alcanzar los objetivos de la organización.

En relación a las funciones principales, fue posible evidenciar que los colaboradores entienden y reconocen las funciones que desempeñan sus compañeros y las que corresponden a su cargo; se logra concluir que los colaboradores cumplen satisfactoriamente la mayoría de sus funciones principales.

Con respecto a las funciones de apoyo, es necesario emplear acciones de mejora, debido a que fue posible evidenciar que existen funciones por mejorar en cada uno de los cargos. Es importante tener en cuenta, que aunque las funciones de apoyo no se realizan de manera constante, es necesario que los colaboradores entiendan que son igualmente importantes y que se le debe prestar atención.

Referidas al plan de formación y desarrollo.

Para elaborar el plan de formación y desarrollo de la organización ANDAMIOS ACROPOLIS S.A.S, fue necesario filtrar y ordenar las competencias que obtuvieron una calificación inferior al 71%.

Se definió el plan de Autoformación y Autodesarrollo, como aquel en el cual, los colaboradores pueden superar las deficiencias identificadas en la evaluación de desempeño, mediante actividades que puedan realizar de manera autónoma en sus tiempos libres, se decidió incluir actividades que no demandaran mucho tiempo y que no representaran algún tipo de dificultad para realizarlas.

Sin embargo, es importante resaltar que la responsabilidad de la ejecución de las actividades descritas en el plan de autoformación no recae solo en el colaborador,

sino que es una responsabilidad compartida, debido a que, así el colaborador tenga la disposición para desarrollar la actividad, la organización debe garantizar los medios y recursos necesarios para que ellos puedan llevarlo a cabo, en caso de que no cuente con recursos. De igual manera, deberá prestar acompañamiento, tutoría y vigilar que la persona a la que se le asignó el plan de autoformación efectivamente desarrolle las actividades. Por lo tanto, este proceso debe llevarse a cabo de manera conjunta con el fin de garantizar su cumplimiento y lograr los objetivos planteados.

Se le hace a la organización las siguientes recomendaciones:

Con respecto al formato de evaluación de desempeño, se le sugiere a la organización tener en cuenta que, el diseño y el contenido del formato fueron ajustados conforme a sus necesidades actuales, y que no es un condicionante para limitar el uso de otras herramientas o técnicas de evaluación de desempeño en el futuro.

No obstante, es importante recordarle, que en el evento en que desee involucrar nuevos cargos a la organización y considere que quiere continuar utilizando el tipo de evaluación 360 grados tal y como se presentó en este trabajo, debe tener en cuenta, que los nuevos cargos deben tener bien definidas las competencias específicas, competencias cardinales, funciones principales y de apoyo. Por lo tanto, es su deber diseñar en primer lugar, la descripción de cargos por competencias para cada cargo en particular.

Se le recomienda a la organización en el corto plazo realizar una segunda evaluación de desempeño que le permita confrontar los resultados obtenidos en la evaluación recientemente aplicada, y determinar si el plan de formación y desarrollo surtió efecto o si por el contrario debe emplear nuevas técnicas para mejorar las competencias identificadas como una necesidad de mejora.

Adicional a ello, se le sugiere en el largo plazo, realizar por lo menos, una evaluación de desempeño por año, con el fin de identificar el estado actual de las competencias y funciones definidas para cada cargo, y así poder determinar planes de formación y desarrollo que le permitan atender de manera oportuna las deficiencias identificadas y lograr mejorar la productividad de la organización.

Con respecto al plan de formación y desarrollo, se le sugiere a la organización tener especial cuidado con futuras reproducciones, teniendo en cuenta, que dicho instrumento fue elaborado a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de unos colaboradores en específico, de esta manera, las actividades propuestas responden a las necesidades observadas de manera concreta en dicha evaluación, por lo tanto, en el caso en que la organización vuelva aplicar la evaluación de desempeño, deberá diseñar nuevamente el plan de formación y desarrollo de acuerdo a los resultados obtenidos. Este plan solo servirá de guía para futuras realizaciones.

Con respecto al plan de formación y desarrollo diseñado recientemente, se le sugiere a la organización, brindar todas las herramientas y los espacios necesarios para que sus colaboradores puedan llevar a cabo las actividades propuestas y de esta manera, mejorar significativamente sus comportamientos en pro de la organización.

Adicional a ello, se le sugiere a la organización emplear sistemas de incentivos y recompensas, desarrollar programas que permitan beneficiar a todos los miembros de la organización, fomentar el trabajo en equipo, la comunicación en todas sus direcciones y el liderazgo. Además de definir y estandarizar procesos que permitan optimizar el tiempo, eliminando la duplicidad de tareas y concentrando los esfuerzos en atender otras situaciones que se presenten en la organización a fin de llegar a ser más eficientes.

Finalmente, se le sugiere a la organización emplear sistemas de selección rigurosos que permita escoger a personas acorde a las funciones que debe desempeñar, a fin de encontrar coherencia entre las competencias definidas en el cargo versus las del postulante y evitar situaciones como las que se presentó con la Auxiliar Administrativa, quien desafortunadamente obtuvo una calificación inferior a lo esperado en la evaluación de desempeño; no obstante, se le recomienda a la organización, brindarle un acompañamiento constante y todas las herramientas necesarias para que el colaborador logre superar sus deficiencias y mejore significativamente su desempeño en las competencias identificadas con una necesidad de mejora.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individual and teams. *Annual Review of Psychology*, 451-474.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en Competencias - 3ra reimp.* Buenos Aires: Granica.
- AMA. (2017). *American Marketing Association*. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=O>
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. d., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Cabral, J. (4 de Junio de 2013). *Escuela de Organizacion Industrial OEI*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Calduch Cervera, R. (2012). *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Centro de estudios CEAC. (6 de Junio de 2015). *Una historia de andamios en la historia*. Obtenido de <https://www.ceac.es/blog/una-historia-de-andamios-en-la-historia>
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico. DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Naucalpan de Juarez: Pearson.

- Garcia Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzalez Campo, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestion humana*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Gomez-Rada. (2002). LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES . En U. d. Bosque, *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicologia Vol. 2* (págs. 62-77). Bogotá-Colombia: Universidad del Bosque.
- Lopez, J. M. (2011). *El proceso de capacitacion, sus etapas e implementacion para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Losa, N. F. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores. *Cuadernos de Gestion Vol.2*.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- RAE. (Octubre de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=organizaci%C3%B3n>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Lucio, P. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En R. Sampieri, C. Fernández, & P. Lucio, *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION QUINTA EDICION* (págs. 80-81). Mexico: McGraw-Hill.