

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): JULIETH TATIANA APELLIDOS: SANDOVAL DELGADO

FACULTAD: INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

NOMBRE(S): ROSA PATRICIA APELLIDOS: RAMÍREZ DELGADO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN EL MÉTODO 360 GRADOS, PARA LA EMPRESA POLICROMETAL SAS, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

RESUMEN

En este proyecto de grado se desarrolló la propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá; a través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos para la recolección de la información, se determinó el estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral, por parte de la gestión del talento humano, y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, en relación a las políticas administrativas y salariales; se diseñó el modelo y la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño laboral, con base en el método 360 grados, se definieron la estructura, competencias y el procedimiento, además que se implementó la evaluación de desempeño laboral que se diseñó, y por último se propuso el plan de mejoramiento para el fortalecimiento del proceso de gestión humana y el desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de desempeño, Método 360 grados, Herramienta ofimática, Procedimiento, Plan de mejoramiento.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 192 PLANOS: ___ ILUSTRACIONES: ___ CD ROOM: _

PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL POR MEDIO DE LA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN EL MÉTODO 360 GRADOS,
PARA LA EMPRESA POLICROMETAL SAS, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CÚCUTA

2021

PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL POR MEDIO DE LA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN EL MÉTODO 360 GRADOS,
PARA LA EMPRESA POLICROMETAL SAS, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO

Proyecto presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial

Directora

ROSA PATRICIA RAMÍREZ DELGADO

Ingeniera de Producción Industrial

MSc. en Gerencia de Empresas Industria

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍA

PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CÚCUTA

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

FECHA: 22 de octubre, 2021
HORA: 10:00 a.m.
LUGAR: GOOGLE MEET – CORREO INSTITUCIONAL UFPS
PLAN DE ESTUDIOS: INGENIERIA INDUSTRIAL

TÍTULO DE LA TESIS: “PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL POR MEDIO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN EL METODO 360 GRADOS, PARA LA EMPRESA POLICROMETAL S.A.S, EN LA CIUDAD DE BOGOTA”

JURADOS: FABIO ORLANDO SEGURA
REBECA CASTELLANOS CARRILLO
ANA MILENA GOMEZ SOTO

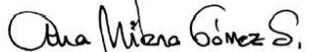
DIRECTOR: ROSA PATRICIA RAMIREZ DELGADO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO LETRA	CALIFICACIÓN	NÚMERO
JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO	1191273	cuatro, cuatro	4,4

APROBADA


FABIO ORLANDO SEGURA


REBECA CASTELLANOS CARRILLO


ANA MILENA GOMEZ SOTO



Vo.Bo Gaudy Carolina Prada Botia

Directora Plan de Estudios

Ingeniería Industrial

Magda M.

Contenido

	pág.
Introducción	16
1. Problema	18
1.1 Título	18
1.2 Planteamiento del Problema	18
1.3 Formulación del Problema	20
1.4 Justificación	20
1.4.1 A nivel de la empresa	20
1.4.2 A nivel del estudiante	21
1.5 Objetivos	22
1.5.1 Objetivo General	22
1.5.2 Objetivos Específicos	22
1.6 Alcances y Limitaciones	23
1.6.1 Alcances	23
1.6.2 Limitaciones	24
2. Marco Referencial	25
2.1 Antecedentes	25
2.1.1 Antecedente Internacional	25
2.1.2 Antecedentes Nacionales	25
2.1.3 Antecedente Regional	27
2.2 Marco Contextual	28
2.2.1 Reseña Histórica	28

2.2.2	Generalidades	28
2.2.3	Productos y/o servicios que ofrece	30
2.2.4	Estructura Organizacional	35
2.2.5	Descripción del Área de Estudio	36
2.3	Marco Teórico	37
2.3.1	Gestión del Talento Humano	37
2.3.2	Evaluación de Desempeño	38
2.3.2.1	Propósito de la Evaluación del Desempeño	38
2.3.2.2	Pasos para la Evaluación del Desempeño	39
2.3.3	La Evaluación 360°	41
2.3.3.1	Pros y contras de la evaluación 360°	42
2.3.3.2	Evaluado y evaluadores	42
2.3.3.3	Competencias como base de la Evaluación 360°	44
2.4	Marco Conceptual	45
2.5	Marco Legal	47
3.	Diseño Metodológico	48
3.1	Tipo de Investigación	48
3.2	Población y Muestra	49
3.2.1	Población	49
3.2.2	Muestra	49
3.3	Instrumentos o Técnicas para la Recolección de la Información	50
3.3.1	Fuentes Primarias	50
3.3.2	Fuentes Secundarias	51

3.4 Análisis de la Información	51
4. Resultados y Análisis	52
4.1 Diagnóstico del estado actual del Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral, por parte de la Gestión del Talento Humano, y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa Policrometal SAS	52
4.1.1 Resultados y Análisis de la encuesta aplicada a los responsables de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Policrometal SAS	53
4.1.1.2 Nivel de Satisfacción en relación a las Políticas Administrativas	60
4.1.1.3 Nivel de Satisfacción Laboral en relación a las Políticas Salariales	68
4.1.2 Resultados y Análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Policrometal a excepción de los encargados del proceso de Evaluación	70
4.1.2.1 Evaluación del Desempeño	71
4.1.2.2 Nivel de Satisfacción en relación a las Políticas Administrativas	78
4.1.2.3 Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores en relación a las Políticas Salariales de la Empresa Policrometal SAS	92
4.2 Diseño del Modelo y Herramientas para la evaluación de Desempeño Laboral, con base en el método 360 grados definiendo su estructura, competencias a evaluar, procedimiento y herramienta ofimática para su tabulación y análisis	95
4.2.1 Diseño del modelo de la evaluación de desempeño basado en el método de evaluación 360°	96
4.2.1.1 Determinación de las Competencias a evaluar en la empresa	100
4.2.1.2 Determinación de las personas que forman parte del proceso de Evaluación	107

4.2.2 Diseño y Desarrollo de la herramienta ofimática de apoyo a la evaluación de desempeño	107
4.2.3 Elaboración y Documentación del procedimiento para la Evaluación de Desempeño	116
4.2.3.1 Socialización del procedimiento de la Evaluación de Desempeño.	116
4.3 Implementación de la Evaluación de Desempeño Laboral diseñada, aplicándola a todos los empleados de la empresa Policrometal SAS, para conocer las fortalezas, además de las debilidades a mejorar	117
4.3.1 Capacitación del personal sobre la Evaluación de Desempeño	117
4.3.2 Recolección de la Información por medio de la herramienta ofimática	119
4.3.3 Análisis de los Resultados obtenidos por medio de la herramienta	123
4.3.4 Socialización de los Resultados Obtenidos	134
4.4 Propuesta de un Plan de Mejoramiento, para fortalecer el proceso de Gestión Humana y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa	136
4.4.1 Selección de los Factores a tener en cuenta en el Plan de Mejoramiento	136
4.4.2 Diseño y Elaboración del Plan de Mejoramiento	137
4.4.3 Análisis del Costo de Implementación del Plan de Mejoramiento	139
5. Conclusiones	142
6. Recomendaciones	145
Referencias Bibliográficas	146
Anexos	150

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Puesto vs. Número de personas	49
Tabla 2. Variables de Estudio	108
Tabla 3. Resultados	133
Tabla 4. Costo de Implementación del Plan de Mejoramiento	140

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Productos y/o servicios que ofrece Policrometal SAS	34
Figura 2. Organigrama de la empresa	35
Figura 3. Los pros y los contras de la evaluación de 360 °	42
Figura 4. Conocimiento sobre que es una evaluación de desempeño	53
Figura 5. Importancia de la aplicación de evaluación de desempeño	54
Figura 6. Utilidad de una evaluación de desempeño laboral	55
Figura 7. La Productividad es influenciada al no medir el desempeño de los trabajadores	55
Figura 8. Realización con anterioridad de una evaluación de desempeño a la empresa	56
Figura 9. Tipo de evaluación de desempeño aplicada por la empresa con anterioridad	57
Figura 10. La aplicación adecuada de la evaluación de desempeño determina elementos positivos	57
Figura 11. Resistencia a la realización de la evaluación de desempeño por parte de los trabajadores	59
Figura 12. Causas de la resistencia a la realización de la evaluación de desempeño por parte de los trabajadores	59
Figura 13. Periodo de tiempo conveniente para la realización de la evaluación de desempeño	61
Figura 14. Existencia del área encargada de realizar ciclos de capacitación al personal	61
Figura 15. Existencia de procesos de mejora continua por parte de talento humano para mejorar la productividad	62
Figura 16. Requisitos para el ascenso de un trabajador	62
Figura 17. Nivel educativo adecuado para los empleados del área de producción	63

Figura 18. Percepción de bajo rendimiento laboral dentro de la empresa	64
Figura 19. Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo	64
Figura 20. Falta de profesionalismo	65
Figura 21. Falta de actualización de conocimientos	65
Figura 22. Falta de incentivos individuales o colectivos	66
Figura 23. Inadecuada estructura orgánica	67
Figura 24. Falta de definición en estándares de trabajo	67
Figura 25. Existencia de oportunidades de crecimiento personal y profesional	68
Figura 26. Incentivos actuales de la empresa para los empleados	69
Figura 27. Frecuencia de la rotación del personal de la empresa	70
Figura 28. Conocimiento sobre que es una evaluación de desempeño	71
Figura 29. Importancia percibida sobre la aplicación de la evaluación de desempeño a todo el personal de la empresa	72
Figura 30. Aplicación con anterioridad de una evaluación de desempeño por parte de la empresa	72
Figura 31. Tipo de evaluación de desempeño aplicada con anterioridad por la empresa	73
Figura 32. Persona apropiada para la realización de la evaluación de desempeño	74
Figura 33. Utilidad de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral	74
Figura 34. Resistencia por parte de los trabajadores a que se aplique la evaluación de desempeño	75
Figura 35. Causas de la resistencia al realizar la evaluación de desempeño por parte de trabajadores	76
Figura 36. Importancia percibida de conocer los resultados de la evaluación de desempeño	76

Figura 37. Percepción de los procesos actuales de la gestión del talento humano usados para la mejora de la productividad son suficientes	77
Figura 38. Existencia de ciclos de capacitación programados	78
Figura 39. Realización de planes de mejoramiento por parte de la alta gerencia a partir de los resultados de la evaluación de desempeño	79
Figura 40. Periodo de tiempo conveniente para la realización de la evaluación de desempeño	79
Figura 41. Percepción del clima organizacional dentro de la empresa	80
Figura 42. Percepción de los criterios que el área de talento humano debe tener en cuenta a la hora de promover a los colaboradores	81
Figura 43. Utilización adecuada de los elementos de protección personal	81
Figura 44. Reconocimiento y motivación del desempeño laboral	82
Figura 45. Disfruta de su labor	82
Figura 46. Presencia de discusiones y pleitos en el puesto de trabajo	83
Figura 47. Posesión de elementos necesarios para la realización de su labor	84
Figura 48. Nivel de educación adecuado para el cargo que ocupa	84
Figura 49. Percepción sobre si el horario de trabajo es el adecuado	85
Figura 50. Facilitación de la realización de las labores por la distribución física del ambiente de trabajo	86
Figura 51. Relación con sus superiores	86
Figura 52. Eficiencia en la realización del trabajo	87
Figura 53. Relación con los compañeros de trabajo	87
Figura 54. Conocimiento de los principios corporativos	88
Figura 55. Problemas que suceden con mayor frecuencia	89

Figura 56. Medidas correctivas aplicadas por altas en la realización de las tareas	90
Figura 57. Competencias que se consideran importantes por parte de los colaboradores	91
Figura 58. Existencia de oportunidades de crecimiento personal y profesional	92
Figura 59. Frecuencia de la rotación del personal de la empresa	93
Figura 60. Relación del sueldo y esfuerzo laboral	93
Figura 61. Modelo de evaluación de desempeño	97
Figura 62. Relaciones laborales con el evaluado	98
Figura 63. Lista de Chequeo	103
Figura 64. Diagrama de flujo de la herramienta	112
Figura 65. Informe estadísticas por competencia	114
Figura 66. Informe estadísticas generales	115
Figura 67. Informe por empleado	116
Figura 68. Registro de capacitación	119
Figura 69. Pantalla principal	121
Figura 70. Video introductorio	121
Figura 71. Recolección de datos del evaluado y evaluador	122
Figura 72. Competencias a evaluar	123
Figura 73. Informe estadísticas por competencia	125
Figura 74. Resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo a la relación	126
Figura 75. Resultados de evaluación de desempeño de acuerdo a cada una de las competencias	127
Figura 76. Informe por empleado	129
Figura 77. Consolidado de los resultados	133

Figura 78. Acta de reunión	135
Figura 79. Factores a tener en cuenta dentro del plan de mejoramiento	137
Figura 80. Plan de capacitaciones Policrometal SAS	138

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Encuesta para la identificación del estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral, por parte de la gestión del talento humano	151
Anexo 2. Encuesta para la identificación del estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral, por parte de la gestión del talento humano, y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa Policrometal SAS	152
Anexo 3. Carta de consenso para definición de competencias	153
Anexo 4. Personas que forman parte del proceso de evaluación	154
Anexo 5. Manual de usuario	158
Anexo 6. Carta de consenso para la definición de los estándares de calificación aceptables para la organización	177
Anexo 7. Procedimiento de la evaluación de desempeño laboral	178
Anexo 8. Socialización del procedimiento de la evaluación de desempeño	188
Anexo 9. Acta de consenso para la ejecución de la evaluación	189
Anexo 10. Preguntas de la evaluación de desempeño 360 grados	190

Introducción

Hoy en día, es de vital importancia evaluar el desempeño del recurso humano que poseen las organizaciones, puesto que, ayuda a incrementar el rendimiento de los trabajadores y desarrollar las competencias del personal en las empresas, gracias a que por medio de esta, se pueden conocer las fortalezas y debilidades del factor humano; con esto, se logra tener una exhaustiva toma de decisiones, debido a que se pueden realizar planes de mejoramiento, en pro de fortalecer las competencias de los colaboradores, siendo esta, en la actualidad, una clave para el éxito de las empresas, por lo que, si el talento humano de la organización se encuentra en constante capacitación y no sólo ello, sino que también se le motiva e incentiva, se conformará un equipo de trabajo satisfecho, haciendo posible que la productividad y el rendimiento de estos sea mejor, sin necesidad de estar en constante vigilancia y control sobre los colaboradores, puesto que darán lo mejor de sí, en pro de la empresa.

Por ello, es importante que el área de gestión del talento humano, esté comprometida con la mejora continua de los procesos, ya que es la encargada de administrar el recurso humano de la organización. Adicionalmente, si las empresas no evalúan de forma periódica el desempeño de los colaboradores, faltará información de mucha relevancia al momento de realizar la toma de decisiones; esto quiere decir, que no podrán mejorar la competitividad en el mercado, por decidir erróneamente, sin tener ninguna base sólida que fundamente la decisión. Por tal motivo, es necesario contar con un programa de evaluación de desempeño, con el cual, si se planea, coordina y desarrolla de una manera adecuada, se pueden obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo, además que beneficia no sólo a la organización, sino a todos y cada uno de los colaboradores.

Esto se veía evidenciado en la empresa Policrometal SAS, ubicada en la ciudad de Bogotá y con más de 20 años en el mercado, la cual presentaba varias falencias con relación al manejo del talento humano, manifestado en una alta rotación de personal, incumplimiento en las metas de producción, una alta cantidad de devoluciones por productos no conformes, jornadas de trabajo extendidas, además de un mal clima laboral, lo que podía afectar la productividad de la organización.

Por ello, el objetivo general de este proyecto consistió en realizar una propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, que permitió al área del talento humano, obtener de manera eficaz y rápida los resultados del desempeño de los colaboradores, la cual partió de un diagnóstico de la situación actual, por medio de una encuesta dejando como resultado la información pertinente para el proceso de evaluación de desempeño laboral, además del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa; seguido de las variables que debían ser evaluadas, además de la herramienta de evaluación del desempeño con su respectivo procedimiento y aplicación de la misma, habiendo culminado con un plan de mejoramiento que permitirá fortalecer el proceso de gestión humana y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

1. Problema

1.1 Título

Propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá.

1.2 Planteamiento del problema

Policrometal SAS, es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de productos terminados en hojalata, ya sean envases para todo tipo de clientes, bandejas y avisos publicitarios; todos los productos cuentan con diseños personalizados, siendo este el plus de la compañía; además de contar con una gran variedad de productos de alta calidad, es necesario tener un equipo de trabajo capacitado, comprometido y orientado a soluciones.

El equipo de trabajo del área de gestión del talento humano, cumple una función indispensable para garantizar el funcionamiento de todos los eslabones de la organización, debido a que es la encargada, no sólo de contar con un rol operativo sino también estratégico, para así asegurar un adecuado conjunto de procesos necesarios, para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y, el bienestar general de los trabajadores.

Uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones, hoy en día, es contar con el personal calificado que pueda ayudar de manera activa a concretar los objetivos estratégicos de la compañía, a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos, a la par que se les motiva y desarrolla. Debido a esto, la evaluación del desempeño laboral se vuelve una herramienta de gestión imprescindible, fungiendo como un elemento de impulso para el desarrollo y evolución de la empresa, al permitirle detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo para potencializar su aprovechamiento. Además, evaluar el desempeño del personal es imprescindible en la gestión del talento humano, debido a que, a través de esta herramienta, se pueden encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación.

La empresa Policrometal SAS, presentaba varias falencias con relación al manejo del talento humano, manifestado en una alta rotación de personal, esto debido a que se contrataba y desvinculaba el personal de manera muy coloquial, sin tener en cuenta unos parámetros y competencias establecidas; también, se generaba incumplimiento en las metas de producción, además de que existía alta cantidad de devoluciones por productos no conformes, todo esto se debía a la falta de capacitación del personal que integra la organización; adicional a esto, para poder cumplir con los pedidos de los clientes, se requerían jornadas de trabajo extendidas, en las cuales, al colaborador se le sobrecarga de trabajo, esto generaba malestar en el clima laboral.

Lo anterior, se debía a que, a pesar de que la empresa cuenta con un área de gestión del talento humano, esta no sólo se enfocaba en las funciones propias del área, sino que dirigía sus esfuerzos a otras áreas de la compañía, y dejaba de lado la mejora continua de los procedimientos

necesarios para que, el talento humano desarrollará sus actividades de una manera eficiente. De haber persistido la situación dentro del área, la empresa hubiera presentado graves problemas en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, y no se tendría un adecuado control sobre las debilidades del personal, para poder realizar, planes de mejora; además de esto, se hubiera generado una baja productividad llegando así a presentar pérdidas en el desarrollo de su actividad.

Con base a la situación anteriormente descrita, se hacía necesario realizar una propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá, la cual garantizó una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta, rendimiento y el grado de cumplimiento de las metas, para que se tomaran las respectivas acciones, contribuyendo adecuadamente con el objeto social de la empresa, ya que los trabajadores son un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta, puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera se podría lograr mejorar el nivel de las competencias laborales de los trabajadores que hacen parte de la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá?

1.4 Justificación

1.4.1 A nivel de la empresa. Era imprescindible la propuesta de mejora del desempeño

laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, ya que la evaluación del desempeño es una herramienta clave para el desarrollo del recurso humano.

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de este depende el correcto desempeño de actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos. Teniendo en cuenta lo afirmado anteriormente, lo que se buscó con la realización de esto en la empresa, fue conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores, con lo cual, se pudo desarrollar el potencial de estos de una manera integral.

Policrometal SAS, se vio beneficiado, ya que, al tener una herramienta de evaluación de desempeño integral, pudo mantener un control del recurso humano dentro de la empresa, con la cual mejoró la productividad de su factor humano, esto con la finalidad de haber contribuido activamente en el logro de los objetivos trazados. Por otra parte, se formularon acciones de mejora para implementar y, que permitieran fortalecer el proceso de Gestión de Talento Humano, que garantizaran un mejor desempeño y nivel de las competencias, para alcanzar los objetivos trazados por la organización. Asimismo, se aportó una herramienta ofimática para que los resultados se pudieran tabular y analizar de una forma más ágil.

1.4.2 A nivel del estudiante. Con la realización de la propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá., se lograron poner a prueba los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, en materia de programación de computadores puesto

que la evaluación se diseñó en Excel con lenguaje visual Basic, debido a que, hoy día se debe estar a la vanguardia con los avances tecnológicos; es por esto que la automatización de los procedimientos y procesos se ha convertido en un todo para las empresas, dado que la utilización de las herramientas ofimáticas busca hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de una empresa, además de la gestión del talento humano, de la cual se trataba el tema aplicado para este proyecto.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General. Realizar una propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá.

1.5.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral, por parte de la gestión del talento humano, y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa Policrometal SAS.

Diseñar el modelo y herramientas para la evaluación de desempeño laboral, con base en el método 360 grados, definiendo su estructura, competencias a evaluar, procedimiento y herramienta de ofimática para su tabulación y análisis.

Implementar la evaluación de desempeño laboral diseñada, aplicándola a todos los

empleados de la empresa Policrometal SAS, para conocer las fortalezas, además de las debilidades a mejorar.

Proponer un plan de mejoramiento, para fortalecer el proceso de gestión humana y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances. El proyecto contempló un tiempo de ejecución de tres (3) meses, donde se analizó la mejor forma de realizar la propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de la evaluación de desempeño laboral, basado en el método 360 grados, para la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá, teniendo presente que se realizó una herramienta ofimática, la cual permitió realizar un análisis sencillo, pero detallado, en relación a las competencias que se evaluaron.

Se entregó al área de recursos humanos el diseño y se implementó la evaluación de desempeño laboral generada por medio del método 360 grados, cumpliendo la totalidad de los objetivos planteados en este documento, en el tiempo planeado; además, se entregó al área de recursos humanos la herramienta ofimática creada en Microsoft Excel, con programación visual Basic, para la ejecución de la evaluación de desempeño.

Se realizó el procedimiento para la evaluación de desempeño, y se entregó al área de Recursos Humanos, siendo esta, la encargada de los procesos administrativos. Además, se dejó

propuesto un plan de mejoramiento, para el fortalecimiento del proceso de gestión humana y desempeño laboral de los trabajadores, con el fin de que la empresa cuente con el talento humano calificado y competente que requiere para el eficaz desarrollo de sus actividades.

1.6.2 Limitaciones. Dentro de las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del presente proyecto, se encontraron las siguientes:

La disponibilidad de tiempo por parte de los líderes de procesos, para revisión y verificación de las funciones que realizan, para confirmar las competencias que se evaluarán.

La disponibilidad para coordinar; con recursos humanos y producción, los tiempos necesarios con los trabajadores de la empresa, que se analizaron en este proyecto.

Condiciones de seguridad, puesto que el proyecto se realizó en medio de una crisis de salud (pandemia COVID 19), entonces la disponibilidad de los trabajadores era aún más reducida, además, otra de las limitaciones fue el medio de comunicación, puesto que, fue difícil dar las retroalimentaciones y capacitaciones, mediante medios virtuales.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedente Internacional. Ruiz, E. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015*. Proyecto de grado. Ingeniero industrial. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.

Planteó como objetivo, proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° en la planta industrial CHEMOTO S.A.C., para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, realizando, primeramente, un análisis del modelo de evaluación que poseía actualmente la empresa; posteriormente, analizando el nivel de satisfacción laboral de los empleados en relación a beneficios e incentivos laborales, condiciones laborales, políticas administrativas entre otras dimensiones, para luego proponer la aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360o por Competencias en la Planta Industria Chemoto, y así realizar el análisis beneficio / costo de la propuesta. La metodología usada fue descriptiva, y aplicada, debido que ayudará a solucionar un problema práctico en la empresa y, el diseño no experimental.

Este proyecto de grado sirvió como base teórica para el diseño de la evaluación de desempeño laboral ya que, allí se realizó dicha evaluación por el método que se empleó en este proyecto.

2.1.2 Antecedentes Nacionales. Quitian, L. (2015). Desarrollo y propuesta de un modelo

para la evaluación en 360 grados de los auxiliares del servicio farmacéutico de Cruz Verde en el Instituto Nacional de Cancerología. Trabajo de grado. Especialista en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C, Colombia.

El objetivo de esta investigación, es identificar las diferentes herramientas utilizadas y elegir la de mayor integralidad. La evaluación que se propone es la de 360 grados que consiste en que un grupo de personas relacionadas laboralmente con el evaluado (Auxiliar de Servicios Farmacéuticos) sea valorado por medio de una serie de ítems, factores o competencias predefinidos mediante un documento diseñado para tal fin. Los resultados de la evaluación individual conducen a cambios globales dentro de la organización con la potencialización de las capacidades de los colaboradores, el mejoramiento continuo y la orientación hacia el éxito.

Este trabajo de grado sirvió como referencia y guía, para el procedimiento adecuado con el que se realizó la evaluación integral y de esta manera se diseñó la evaluación 360 grados de forma satisfactoria.

Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°*. Un estudio observacional analítico de cohortes. Maestría. Magister en gestión de organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C, Colombia.

La presente Maestría de Gestión Organizaciones, busca apoyar el proceso de Gestión del talento humano mediante la evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°, con ello, el investigador pretende demostrar el impacto que dicha evaluación tiene en el desarrollo

de las actividades de las empresas y la forma como esta podría mejorar la gestión organizacional.

Este proyecto sirvió como base donde se analizó la estructura y competencias a evaluar a la hora de realizada la evaluación por medio del método 360 grados. Además de guía con la cual se realizó el plan de mejoramiento.

2.1.3 Antecedente Regional. Arias, C. (2018). *Diseño de una propuesta de gestión del talento humano para la empresa fundición carrascal, en la ciudad de Cúcuta*. Trabajo de grado. Ingeniero industrial. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.

En este proyecto de grado se desarrolló el diseño de una propuesta de Gestión del Talento Humano para la empresa Fundición Carrascal, en la ciudad de Cúcuta; a través de los resultados obtenidos mediante los instrumentos para la recolección de la información, se determinó el estado actual de la Gestión del Talento Humano en la empresa; se estableció la estructura organizacional y el manual de funciones y perfiles; se diseñaron los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y recompensas para el proceso global de Gestión del Talento Humano; se diseñó el proceso de la evaluación de desempeño tomando como modelo la evaluación tipo 360° y; finalmente, se diseñó el plan de capacitaciones acorde a las brechas del perfil propuesto gestionado para el año 2019.

Este trabajo sirvió como referencia y guía para adoptar como modelo el uso de herramientas ofimáticas ya que, se utilizaron macros para la automatización de la información en Microsoft Excel, acompañadas de programación de macros, en Visual Basic; por lo cual, se tomaron los

lineamientos para la creación de la herramienta de evaluación de desempeño.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Reseña Histórica. Policrometal SAS, es una empresa que fue fundada el 3 de septiembre de 1998 en el distrito capital de Bogotá, gracias al empeño de Luis Ernesto Casadiego Baquero, quien es el representante legal y su hijo, Nicolás Andrés Casadiego Alba, el representante legal suplente; ellos dos, con el talante de emprendedores constituyeron la empresa de una manera seria y enfocada hacia el crecimiento la cual se ubica desde siempre en la CR 68 A No. 36 A 77 SUR Int. 2 Alquilería. Desde sus inicios, la empresa demostró ser competitiva en el mercado al cual ingresó a competir y en poco tiempo logró ser una de las empresas líderes en los productos fabricados en hojalata, en especial envases circulares. Con el paso del tiempo se fue adquiriendo más experiencia, por lo cual se empiezan a realizar proyectos propios de la empresa y se logra abrir camino hacia clientes de alta categoría y prestigio (Policrometal, 2017).

2.2.2 Generalidades

Misión: diseño, desarrollo, manufactura, marketing y distribución de productos en hojalata y aluminio para los diferentes gremios (Policrometal, 2017).

Visión: buscar en el año 2019 ser la organización líder en la innovación, desarrollo y manufactura de las operaciones de productos en hojalata y aluminio (Policrometal, 2017).

Política del SG-SST: Policrometal SAS, tiene como premisa la preocupación por la seguridad y bienestar de nuestros colaboradores, sub-contratistas, visitantes y clientes, comprometiéndonos con la mejora de las condiciones de trabajo de nuestro equipo humano, con base en la prevención, el fomento del bienestar, físico como mental, la no pasividad frente a los accidentes de trabajo y enfermedades laborales (Policrometal, 2017).

Policrometal SAS, define como su recurso más valioso el talento humano, enfocando su especial interés en fomentar el auto cuidado y comprende que el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, es una herramienta necesaria para la organización y repercute positivamente en el desarrollo integral, la productividad y la mejora (Policrometal, 2017).

Política de calidad: Policrometal SAS, está comprometida a suministrar productos en hojalata y aluminio con la pretensión de superar las expectativas de nuestros clientes y las partes interesadas.

Estableciendo los lineamientos de personal competente e idóneo, la mejora de los procesos, el trabajo como equipo bajo la premisa de liderazgo.

Respetando los parámetros del sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, la ética y el medio ambiente.

Para emerger como una organización líder e innovadora en la mejora de los procesos y operaciones para la entrega de productos en hojalata, aluminio con litografía que ofrezca una

solución de seguridad, identificación y posicionamiento de marca (Policrometal, 2017).

Objetivos de calidad: generar satisfacción a nuestros clientes suministrando productos que cumplan sus expectativas, disminuir las desviaciones de los requisitos solicitados por los clientes, contar con un equipo humano competente e idóneo, contar con unos sistemas de gestión enfocados en la mejora continua, mejorar la respuesta y generación de valor en los procesos y operaciones (Policrometal, 2017).

Política medio ambiental: Policrometal SAS tiene como premisa enfocar sus procesos, operaciones y actividades para la conservación del medio ambiente y sus partes interesadas.

Estableciendo los lineamientos con entrega de recursos, siguiendo los parámetros de marco legal ambiental, la mejora continua con el fin de minimizar el impacto generado en sus procesos y operaciones para contribuir a la preservación del medio ambiente (Policrometal, 2017).

2.2.3 Productos y/o servicios que ofrece. Somos una empresa con experiencia en la transformación de planchas metálicas de hojalata y aluminio en gran variedad de útiles y hermosos productos de envase, contención y exhibición, por medio de un proceso de diseño, desarrollo, impresión litográfica, barnizado, repujado y texturizado, obteniendo productos de alta calidad en todos nuestros proyectos.

Adicionalmente, Policrometal SAS está en la capacidad de realizar impresiones en hojalata para empresas externas a la organización que se dediquen a la misma labor de fabricación de

productos en hojalata, lo cual demuestra la capacidad en la que está la empresa para la producción litográfica de la hojalata; teniendo en cuenta que por culpa de las fallas actuales, no se ha podido cumplir con los tiempos de entrega estipulados en estos proyectos, lo cual ha hecho que se pierda la confianza en este sector comercial (Policrometal, 2017).

También se ofrecen productos como sellos y demás, que por privacidad, no se pueden mostrar en este proyecto.

En cuanto a servicios, se ofrece asesoría personalizada para todo tipo de proyectos en diseño, así como el servicio de mecánica en maquinaria y arreglos varios por experiencia del personal. La empresa presenta la capacidad de asesorar en marketing y publicidad a cualquier empresa que lo desee y presente nuevos retos.

Tal y como se observa en la figura 1, se encuentran los servicios y productos que ofrece la empresa Policrometal SAS.

TIPO DE FORMA	NOMBRE DEL PRODUCTO	IMAGEN DE REFERENCIA
CILÍNDRICAS	Caja cilíndrica	
	Empaque cilindros-altos	
	Caja cilíndrica-estuche brillo labial	
	Forma cilindro mediano	
CÓNICAS	Baldes-cónicos	
	Hieleras	

CORAZONES	Empaque forma corazón	
	Empaque forma corazón PCM 001	
IRREGULARES	Contenedor metálico ron	
	Contenedor metálico para café	
	Contenedor metálico grands	
OVALADAS	Ovalados	

RECTANGULARES	Forma rectangular alta	
	Forma rectangular licores	
	Forma rectangular- pastilleros	
	Forma rectangular-cuadrada	
	Empaques rectangulares 055-056-044	
OTROS PRODUCTOS	Avisos	

Figura 1. *Productos y/o servicios que ofrece Policrometal SAS*

2.2.4 Estructura Organizacional. En cuanto a la estructura organizacional, la empresa contaba con una junta directiva, la cual era la encargada de decidir qué proyectos trabajar y cuáles rechazar, además tomaba la decisión de invertir o no en nuevas máquinas y herramientas. contaba con una gerencia general, enlazado a su vez con la gerencia comercial. De la mano se encontraba el área contable la cual se encargaba de toda la contabilidad, adicionalmente de los costos de la organización. En un escalón más abajo, pero de vital importancia estaba el gestor de diseño, el cual se encargaba de plasmar todas las ideas del cliente en un programa y así transmitírselos al área de técnico de calidad, coordinador técnico y coordinador de planta, los cuales se encargaban de hacer posible lo plasmado en los diseños y de igual manera, cumpliendo con los tiempos requeridos sin olvidar la gestión de la calidad, para que todo sea acorde a la información técnica brindada.

A continuación, como se observa en la figura 2, se encuentra el organigrama de la empresa Policrometal SAS:

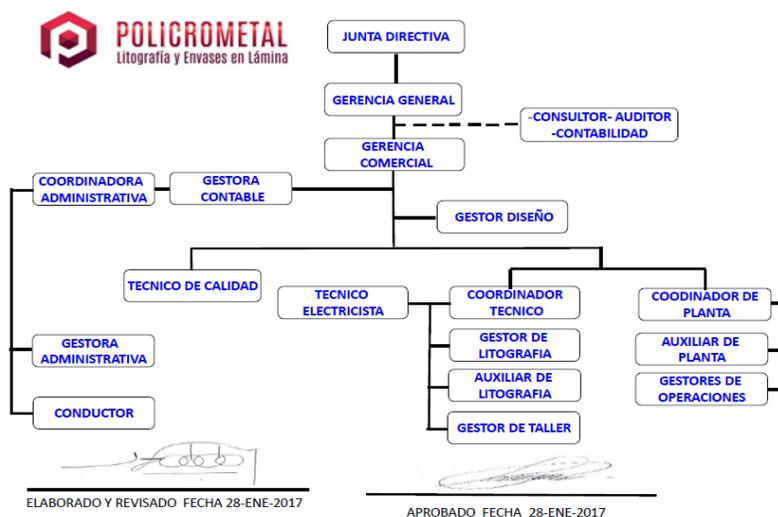


Figura 2. Organigrama de la empresa

Nota. Adaptada de organigrama de la empresa, de Policrometal SAS, 2017.

2.2.5 Descripción del Área de Estudio. El área de estudio, fue la de talento humano, la cual operaba de forma muy diversificada, puesto que, no sólo se enfocaba en las funciones propias del área, sino que dirigía sus esfuerzos a otras áreas de la compañía, lo cual dejaba a un lado la mejora continua de los procesos necesarios para que el talento humano existente, desarrollara sus actividades de una manera efectiva. Los encargados del área de Gestión del Talento Humano, recibían las órdenes directas del Gerente General, de la misma forma que del gerente comercial, siendo ellos los que tomaban las decisiones sobre el personal que se contrataba o despedía, pero sin tener ningún criterio sólido, para demostrar que los colaboradores tenían o no, las competencias necesarias para el puesto requerido, habiendo sido esto un inconveniente para el área. Al haber dirigido los esfuerzos propios del área en apoyo a los diferentes líderes de procesos, se hacía muy complejo el manejo del área, por tal motivo, no se tenía el tiempo suficiente para la realización de la evaluación de desempeño, por ende se hizo necesario el diseño e implementación de una evaluación, que permitiera que la información obtenida de todos y cada uno de los colaboradores se hiciera de una manera sencilla, rápida y veraz, además de que se pudiera realizar un análisis inmediato al momento de realizar la evaluación, de esta forma se logró obtener los criterios y parámetros para decidir sobre el desempeño de un colaborador y tomar decisiones de vinculación, ascensos, o despidos, sin que se siguieran tomando decisiones de forma precipitada, habiendo sido este proyecto, un estudio que presentó la solución más óptima a esta problemática, dando la confianza a la empresa de que tendría una gestión óptima de su talento humano, para así dirigir la empresa de la manera correcta y no con órdenes sin objetivo definido.

2.3 Marco Teórico

Para la realización de la propuesta de mejora del desempeño laboral por medio de una evaluación de desempeño laboral basado en el método 360, se tuvo en cuenta la mayor cantidad de información con relevancia en teorías de evaluación, evaluación integral de desempeño, y método 360°.

2.3.1 Gestión del Talento Humano. Según Chiavenato (2008), “La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (p. 9).

Dicho con palabras más sencillas, la gestión del talento humano puede definirse como las actividades, estrategias y métodos para manejar al personal que hace parte de la organización, generando beneficios, puesto que, a cambio de recibir remuneración laboral, hacen entrega de todo su potencial laboral.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto, se buscaba que el estudio se fundamentara en el proceso de evaluación de desempeño 360° estudiado y analizado por Martha Alicia Alles (2005) y Chiavenato (2008). También en los principales pasos para implementar de manera correcta una evaluación integral de desempeño, además, la estructura de esta evaluación se hizo en base a competencias laborales, las cuales son de gran relevancia para la realización completa de este proyecto.

2.3.2 Evaluación de Desempeño. Según Gómez, Balkin y Cardy (1995), La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro (Chiavenato, 2008, p. 245).

En resumen, según el autor mencionado, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que, permite a las organizaciones realizar una trazabilidad en relación al desempeño de los empleados, realizando una evaluación formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible ya que, permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado con la organización o al cargo que ocupa, permite de igual manera, medir el desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el cargo, problemas de motivación, insatisfacción laboral, entre otras.

2.3.2.1 Propósito de la Evaluación del Desempeño. Según Chiavenato (2009), la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo.

El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ponerlo en práctica.

Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o le agregan las personas.

Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y resultados.

Y por otras razones: Como fuente de información para programas de capacitación, desarrollo y plan de carrera, de apoyo para programas de remuneración, promociones, mejorar las relaciones interpersonales, adecuación de las descripciones de puestos.

2.3.2.2 Pasos para la Evaluación del Desempeño. A continuación, se presentan los siguientes pasos recomendados por Dessler, Juárez, Sobrino, & Tepezano (2009).

Paso 1: identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del cargo. Seleccionar aquellos aspectos que a su parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relacionar estas funciones con indicadores de resultados. Por ejemplo, para un vendedor su principal función es vender y un indicador de resultado es una meta de ventas. Para un encargado de bodega su principal función es mantener en orden los productos, un indicador asociado es

mantener el inventario al día.

Paso 2: contrastar estos puntos con el trabajador, es de importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo.

Paso 3: defina la metodología. Si el trabajador es evaluado sólo por su jefe (evaluación en 90°), otra en que además lo evalúan sus pares (en 180°) e incluso algunos en donde la persona también es evaluada por sus subalternos (en 360°). Recomendamos partir con una evaluación en 90° o 180°, para luego terminar con una evaluación en 360°.

Paso 4: establezca periodicidad de evaluaciones. Si la evaluación es breve (no más de 2 planas) y no le toma más de una hora entregar una retroalimentación, realícela mensualmente. También puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas.

Es posible tener una versión abreviada para realizar mensualmente y otra versión más completa a realizar una vez al año. Es importante respetar las fechas, ya que es un rito que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un feedback sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).

Paso 5: incorpore la autoevaluación. Siguiendo la misma pauta de evaluación, se recomienda que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.

Paso 6: entregue los resultados. Una vez construido el sistema de evaluación de desempeño debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su labor, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.

Para la realización de este proyecto, se tuvieron en cuenta los pasos mencionados anteriormente, recalcando que la empresa ya contaba con manuales de funciones; la metodología de evaluación que se utilizó, que fue por el método 360° por competencias, además, la periodicidad de la evaluación se determinó que fuera de manera anual y una vez terminara el periodo de prueba, con lo cual se tuviera una base sólida y poder tomar las decisiones respectivas decisiones sobre la continuación del contrato de los colaboradores de la empresa Policrometal.

2.3.3 La Evaluación 360°. Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, utilizado por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe como en un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema (Alles, 2005, p. 145).

Lo que se buscaba al realizar esta evaluación al personal integral de la empresa, era que todos los elementos que interactuaban con el evaluado, calificaran su desempeño. El gerente, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, los proveedores y en general, todas las personas que estuvieran a su alrededor y en relación laboral, lo que es abarcar 360°. Esta evaluación se consideraba una de las más completas maneras de conocer el desarrollo y desempeño del personal en la empresa, ya que brindaba información de todas las partes relacionadas al mismo; dicha información fue analizada correctamente, para nutrir de la mejor manera posible a los intereses de la empresa.

2.3.3.1 Pros y contras de la evaluación 360°. Chiavenato (2008), menciona que para el diseño y la estructuración de este tipo de evaluación en una organización se deben tener en cuenta las ventajas y desventajas que esta conlleva. En la siguiente figura, se podrán observar.

LOS PROS Y LOS CONTRAS DE LA EVALUACIÓN DE 360°¹⁸	
<p>Pros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas. • La información es de mejor calidad. • Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo. • Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios. • La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado. 	<p>Contras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones. • La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento. • Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista. • El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados. • Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

Figura 3. *Los pros y los contras de la evaluación de 360°*

Nota. Adaptada de pros y contras de la evaluación de 360°, de Chiavenato, 2008.

2.3.3.2 Evaluado y evaluadores. El evaluado, es aquella persona a la que se le quieren medir las competencias, así como el rendimiento en cuanto a las funciones que realiza en la organización. Se pueden presentar dificultades en cuanto al evaluado; una es la actitud, ya que, si

no es una persona de mentalidad abierta al cambio y que sea capaz de aceptar el sistema, entonces estará en una posición muy vulnerable, puesto que, al no entender los objetivos que se desean lograr, se crearán paradigmas mentales muy difíciles de romper, haciendo muy compleja la aplicación de este método de evaluación.

Por otra parte, los evaluadores deben ser personas que tengan una relación directa con el evaluado, ya sea porque son jefes, subordinados o estén a su mismo nivel y dependen de las funciones que este realice; dicho de otra manera, deben ser personas que tengan el conocimiento pleno de las competencias que van a evaluar, deben ser personas integra y éticas, ya que al momento de evaluar deberán de dar una información fiable, la cual permita generar información real para poder realizar la toma de decisiones. Allen (2005), define los evaluadores de la siguiente manera:

Cientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad

o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Managers: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca las fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

2.3.3.3 Competencias como base de la Evaluación 360°. Las competencias pueden definirse como las capacidades humanas que agrupan diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter, aptitudes y valores de manera integral en las distintas interrelaciones que tienen las personas en los diferentes ámbitos personal, social y laboral.

Por otra parte, Allen (2005), plantea que los comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas y que definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de la compañía. Algunos ejemplos de competencias son: liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad-flexibilidad, nivel de compromiso, entre otras.

Para el desarrollo del proyecto, las competencias que se tuvieron en cuenta para la estructura de la evaluación 360°, se tomaron de la encuesta que se realizó al personal de la empresa y la lista de chequeo que se diseñó teniendo en cuenta los manuales de funciones. Además, para

realizar el presente proyecto, se analizó la mejor forma de adaptar la evaluación 360° a los distintos colaboradores de la empresa, donde se consiguió cumplir de la mejor manera posible los objetivos.

2.4 Marco Conceptual

Para este proyecto, se tuvieron en cuenta los conceptos existentes y de mayor relevancia, tanto para la gestión del talento humano, como a la hora de evaluar el desempeño laboral, los cuales se mencionan a continuación.

Cargo: según Chiavenato (1999), “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”. (p.89)

Colaborador: según Chiavenato (2009), es aquella persona a la que se evalúa el desempeño laboral en el cargo que se encuentra desempeñando.

Competencia: según Chiavenato (2007), las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Desempeño: según Chiavenato (2009), se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. Constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

Evaluación de desempeño: según Chiavenato (2009) La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Gestión del talento humano: según Chiavenato (2009), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación.

Mejoramiento: es cuando existe un cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor.

Método 360 grados: es un esquema de análisis de operaciones, procesos, con el cual se puede medir, monitorear y tomar decisiones para emprender acciones orientadas a la productividad de manera integral.

Organización: son estructuras y sistemas administrativos, creados con el fin de lograr metas u objetivos organizacionales, por medio de colaboradores relacionados estrechamente con la gestión del talento humano. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas.

Plan: J. Ortega (1982), define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía.

Requerimiento: solicitud o petición de algo que es considerado como necesario para el cumplimiento de alguna actividad, tarea u operación.

Productividad: según Chiavenato (2009), es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción.

Rendimiento: utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, o el esfuerzo de una persona.

2.5 Marco Legal

Decreto 1072 del año 2015: por medio del cual, se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. En este decreto, se compilan todas las normas que reglamentan el sector trabajo en Colombia, antes dispersas en muchas más normas, decretos y leyes. Además, en el libro 2 régimen reglamentario del sector trabajo, parte 2 reglamentaciones, capítulo 2 jornada de trabajo, descanso obligatorio, vacaciones y recreación, sección 3 de este decreto, se establecen los parámetros para las actividades de capacitación, la cual dice que debe ser de 2 horas semanales en el horario laboral, las capacitaciones programadas por el empleador son de carácter obligatorio.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Arias (2012), define la investigación descriptiva como, la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

Por lo anterior, la presente investigación fue de tipo descriptiva, debido que se deseaba conocer la situación del proceso de evaluación de desempeño laboral que se estaba llevando a cabo el área de gestión del talento humano de la empresa Policrometal SAS, en la ciudad de Bogotá, a través de la recolección de datos, identificando así las oportunidades de mejora.

También era un tipo de investigación proyectiva, ya que el estudio proyectivo tiene como objetivo, diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones (Hurtado de Barrera, 2010, p. 132). Por lo anterior, esta investigación fue de tipo proyectiva puesto que, lo que se deseaba era diseñar una evaluación de desempeño laboral por medio del método 360 para la empresa Policrometal SAS y se dejó una propuesta de mejora la cual fortaleció las competencias de los colaboradores.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población. La población objeto de estudio, con la cual, se llevó a cabo el proyecto, estuvo conformada por el personal que laboraba en la empresa Policrometal SAS, siendo estos, un total de 47 colaboradores.

Tabla 1.

Puesto vs. Número de personas

Puesto	N° de personas
Gerente general	1
Gerente comercial	1
Gestora contable	1
Gestora Administrativa	1
Contador (externo)	1
Coordinadora administrativa	1
Técnico de calidad	1
Gestor de Diseño	1
Coordinador de planta	1
Técnico electricista	1
Coordinador técnico	2
Auxiliar de planta	1
Gestor de taller	2
Gestor de litografía	2
Auxiliar de litografía	4
Conductor	1
Gestor de Operaciones	25

Nota. Adaptada de puesto número de personas, de oficina del personal de la empresa Policrometal SAS, 2019.

3.2.2 Muestra. Puesto que la población de estudio fue inferior a 50, se utilizó toda la población para el desarrollo del proyecto, es decir, los 47 trabajadores con los que contaba la empresa.

3.3 Instrumentos o Técnicas para la Recolección de la Información

3.3.1 Fuentes Primarias. La Encuesta “es un instrumento de investigación descriptiva, que precisa identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2005). Por lo anterior, la recolección de la información, se realizó por medio de encuestas diseñadas para dar cumplimiento con la totalidad de los objetivos y, las cuales se realizaron de una forma sencilla, conteniendo solo las preguntas claves y necesarias para recolectar eficazmente la información requerida.

Se aplicaron dos encuestas; una, al personal encargado del proceso de evaluación de desempeño laboral de la empresa Policrometal SAS (ver anexo 1), con la cual, se realizó el diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales, y la otra encuesta, a los demás empleados excepto a los encargados del proceso de evaluación (ver anexo 2), complementando la información necesaria para realización del diagnóstico.

Por otra parte, las listas de chequeo (cheks-list), se entienden como un listado de preguntas, en forma de cuestionario, que sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinar reglas establecidas con anterioridad para un fin determinado; el uso de estas listas está generalizado en diferentes puestos de trabajo, que van, desde verificar y determinar el potencial o las debilidades encontradas buscando medir la confiabilidad y seguridad de los sistemas, incluyendo ítems tales

como la evaluación de criterios de seguridad, ambiente laboral, procesos realizados en el puesto, etc. (Herrera & Patiño, 2013). Por lo tanto, se realizó una lista de chequeo (ver figura 63), la cual, nos permitió conocer las competencias adecuadas para evaluar a los colaboradores de la empresa Policrometal SAS, permitiendo de esta manera el diseño de la evaluación de desempeño.

3.3.2 Fuentes Secundarias. La información secundaria, se obtendrá por medio de la consulta de hojas de vida de la empresa Policrometal SAS.

3.4 Análisis de la Información

El análisis e interpretación de la información que se obtuvo en este proyecto, se realizó a través de la herramienta Microsoft Excel, mediante la estadística descriptiva por medio de la tabulación de datos y análisis gráfico con ayuda de diagramas de tortas, y barras con el fin de observar los resultados más relevantes de forma visual.

4. Resultados y Análisis

4.1 Diagnóstico del estado actual del Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral, por parte de la Gestión del Talento Humano, y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa Policrometal SAS

El diagnóstico del estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral se realizó a través del diseño de dos encuestas las cuales buscaron recopilar información relevante del proceso tal como: metodologías, frecuencia de la aplicación, así como también conocer sobre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa Policrometal SAS, con el fin de definir la situación actual y con base a esto diseñar la evaluación integral que ayudara a la toma de decisiones con respecto al talento humano de la organización. Estas encuestas se realizaron utilizando la herramienta de google forms, donde una de ellas estuvo dirigida a las 2 personas encargadas al proceso de evaluación, a los cuales se les realizaron 18 preguntas, y la otra encuesta estuvo dirigida a los 45 colaboradores adicionales que hacen parte de la planta de personal de la empresa, a quienes se les realizaron 33 preguntas, relacionadas con el nivel de satisfacción laboral y las políticas administrativas por parte de la gestión del talento humano, dichas encuestas fueron necesarias para la recolección de la información pertinente.

Posteriormente se realizó una tabulación de la información recolectada a través de la herramienta Microsoft Excel utilizando diagramas de tortas y barras para facilitar el análisis de la información.

Los resultados obtenidos dieron a conocer los aspectos negativos y positivos que se estaban presentando en la empresa en cuanto al nivel de satisfacción y desempeño laboral, evidenciándose la necesidad de mejorar el proceso de evaluación existente.

4.1.1 Resultados y Análisis de la encuesta aplicada a los responsables de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Policrometal SAS. Para el desarrollo de esta actividad se hizo necesario aplicar la encuesta que se relaciona en el anexo 1 a los directivos responsables del proceso de evaluación de desempeño laboral, los cuales son el gerente general y la coordinadora administrativa, para conocer su percepción y así, contrastarlo con el punto de vista de los colaboradores.

A continuación, se muestran los resultados y análisis estadísticos de las preguntas formuladas, las cuales se encuentran clasificadas en las siguientes variables.

4.1.1.1 Evaluación del Desempeño

Pregunta No. 1. ¿Sabe usted qué es una evaluación de desempeño?

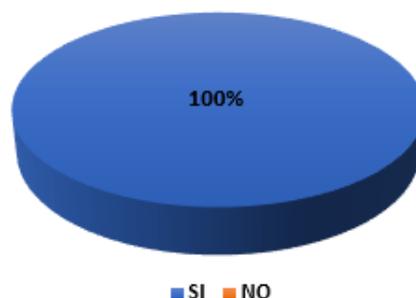


Figura 4. Conocimiento sobre que es una evaluación de desempeño

Según lo evidenciado, el total de los encuestados sabe que es una evaluación de desempeño,

por lo tanto, se puede decir, que los encargados de llevar a cabo este proceso conocen los objetivos y beneficios de la realización de una evaluación del desempeño laboral.

Pregunta No. 2 ¿Considera usted que es importante la aplicación de una evaluación de desempeño para todo el personal de la empresa?

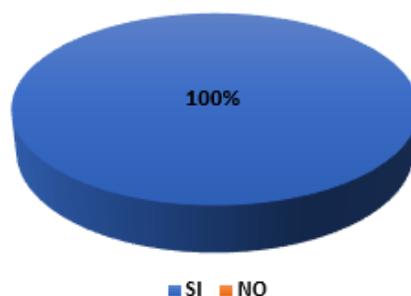


Figura 5. *Importancia de la aplicación de evaluación de desempeño*

El 100% de los encuestados considera que es importante la aplicación de una evaluación de desempeño para todo el personal de la empresa, por lo que se puede determinar que los responsables de realizar este proceso en Policrometal SAS, están comprometidos con la búsqueda del mejoramiento del desempeño de cada uno de los colaboradores.

Pregunta No. 3 ¿Considera usted que la aplicación de una evaluación del desempeño laboral, sirve para?

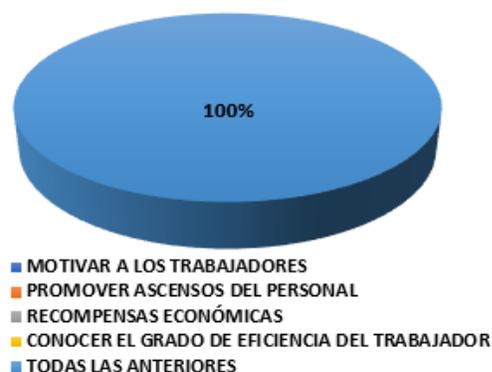


Figura 6. *Utilidad de una evaluación de desempeño laboral*

El total de los encuestados contempla que la aplicación de una evaluación de desempeño sirve para motivar a los trabajadores, promover ascensos del personal, recompensas económicas y conocer el grado de eficiencia del trabajador. Con esto se puede decir que el personal encargado del proceso de evaluación considera que la realización de una evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para la medición y motivación de los trabajadores.

Pregunta No. 5 ¿Considera que el no medir el desempeño de los trabajadores, influye en su productividad?

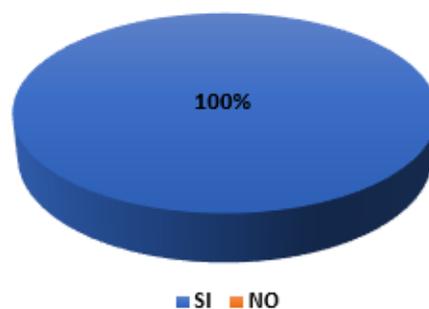


Figura 7. *La Productividad es influenciada al no medir el desempeño de los trabajadores*

El 100% de los encuestados considera que el no medir el desempeño de los colaboradores si influye en su productividad, por lo que se puede concluir, que son conscientes de la importancia de realizar una medición al personal y del impacto negativo que podría ocasionar el no ejecutarla.

Pregunta No. 6 ¿Ha realizado alguna vez la evaluación de desempeño al personal de la empresa Policrometal SAS?

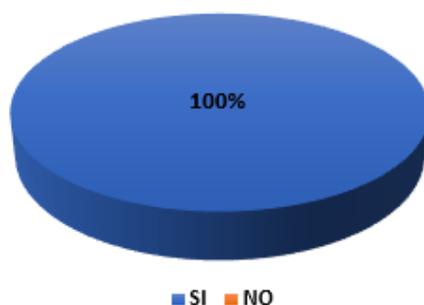


Figura 8. Realización con anterioridad de una evaluación de desempeño a la empresa

Con respecto a si se les ha realizado alguna evaluación de desempeño al personal de la empresa el 100% de los encuestados sí la ha realizado, con esto se puede decir, que la empresa cuenta con personal dispuesto a aplicar una evaluación de desempeño bien establecida que contribuya al seguimiento del desempeño laboral y toma de decisiones.

Pregunta No. 7 Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de evaluación le han aplicado?

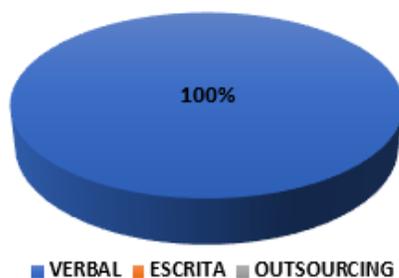


Figura 9. Tipo de evaluación de desempeño aplicada por la empresa con anterioridad

El total de los colaboradores que ha aplicado una evaluación de desempeño, lo ha hecho de manera verbal, por lo que se puede concluir que Policrometal SAS no cuenta con un procedimiento concreto para realizar evaluaciones de desempeño, por ende, no puede medir la trazabilidad de los resultados que se obtengan; siendo esto un aspecto negativo dado que el proceso podría verse influenciado por la subjetividad del evaluador.

Pregunta No. 8 ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

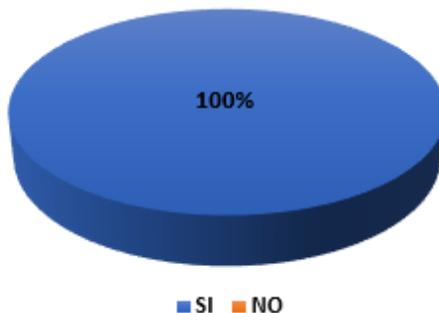


Figura 10. La Aplicación adecuada de la evaluación de desempeño determina elementos positivos

El 100% de los encuestados cree que la aplicación adecuada de la Evaluación del

Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo personal y de la organización, por lo tanto, se puede decir, que la evaluación de desempeño es un componente esencial dentro de toda empresa puesto que, ayuda a implementar estrategias que fortalecen tanto al empleado como a la organización.

Dependiendo de la respuesta anterior de una breve explicación diciendo el por qué

Sí, determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización, puesto que a la hora de evaluar se hace de manera objetiva, ya que se cuenta con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.

Sí, determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización, puesto que genera una mejor comunicación entre empleado y jefe por tanto ayuda al crecimiento de la organización porque se llega a acuerdos en pro de la empresa.

Después de analizar las respuestas brindadas por el personal encargado del proceso de evaluación, se puede deducir que, todos consideran que el realizar una adecuada evaluación del desempeño otorgaría varios beneficios a la empresa.

Pregunta No. 9 ¿Cree usted que cuando se aplica la evaluación de desempeño, hay resistencia por parte de los trabajadores?

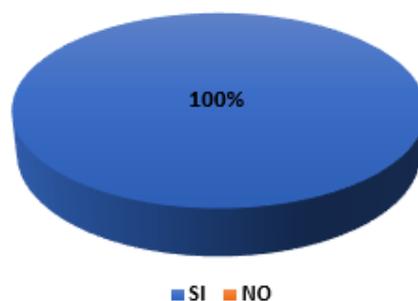


Figura 11. Resistencia a la realización de la evaluación de desempeño por parte de los trabajadores

Con respecto a si hay resistencia por parte de los trabajadores cuando se aplica la evaluación de desempeño, el 100% de los encuestados consideran que, si hay resistencia, con lo que se puede concluir que para obtener buenos resultados se debe orientar a los trabajadores sobre las evaluaciones de desempeño y su objetivo principal, el cuál es, mejorar las situaciones desfavorables que se presenten en la empresa, lo cual es beneficioso para todas las partes involucradas.

Pregunta No. 10 Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Cuáles considera que son las causas?

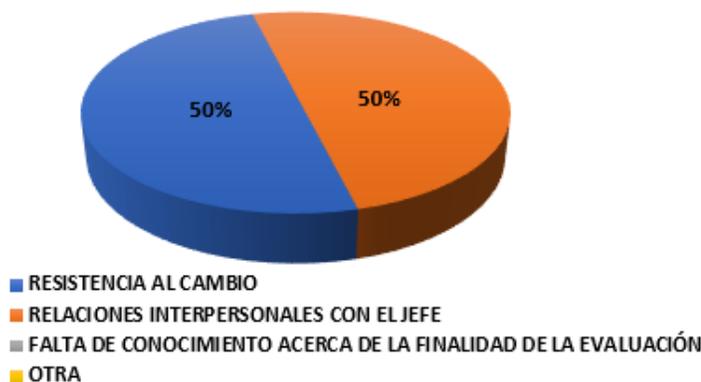


Figura 12. Causas de la resistencia a la realización de la evaluación de desempeño por parte de los trabajadores

Según lo evidenciado, la mitad de los encuestados considera que las causas de que haya resistencia por parte de los colaboradores al momento de aplicar la evaluación de desempeño son la resistencia al cambio y la otra mitad considera que es por las relaciones interpersonales con el jefe, por lo que se podría concluir que los colaboradores temen las consecuencias y/o acciones que puede desencadenar los resultados de la evaluación, lo que los induce a no querer realizarla.

Después de analizada cada una de las respuestas referentes al diagnóstico para realizar una evaluación del desempeño integral, se resalta que los colaboradores encargados de este proceso cuentan con la disposición, conocimiento y también tienen en claro la necesidad de esta, lo que resulta favorable para la correcta implementación de la evaluación.

Adicionalmente el éxito de una evaluación del desempeño dependerá de la aptitud con la que la realicen los colaboradores (Diaz, y otros, 2014), es por esto que dado a la resistencia demostrada en anteriores evaluaciones por parte de los trabajadores de Policrometal, se hace imperativo realizar una retroalimentación sobre la evaluación de desempeño e implementar un programa de capacitaciones para mejorar el nivel de desempeño en las competencias que sean necesarias.

4.1.1.2 Nivel de satisfacción en relación a las políticas administrativas

Pregunta No. 4 Según su criterio ¿Cuál debería ser el periodo de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

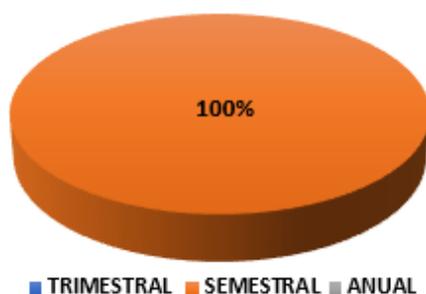


Figura 13. *Periodo de tiempo conveniente para la realización de la evaluación de desempeño*

Según lo evidenciado, el 100% de los encuestados indican que el periodo de tiempo conveniente para realizar una evaluación de desempeño es una vez por semestre, con lo cual, se infiere que los colaboradores encargados del proceso de evaluación estarían dispuestos a realizar hasta dos evaluaciones de desempeño al año.

Pregunta No. 11 ¿Hay un área encargada de realizar ciclos de capacitación al personal?

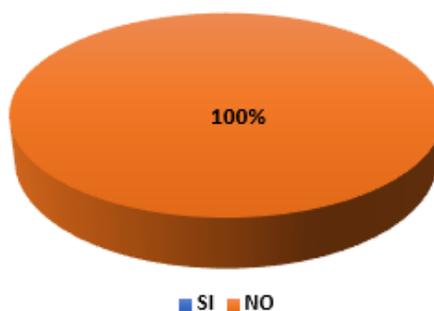


Figura 14. *Existencia del área encargada de realizar ciclos de capacitación al personal*

De acuerdo con los resultados, el total de los encuestados afirma que no hay un área encargada de los ciclos de capacitación, por lo cual es preciso investigar y analizar cómo está manejando este proceso los encargados de recursos humanos en Policrometal SAS.

Pregunta No. 12 ¿Actualmente, el área de talento humano realiza procesos de mejora continua, que contribuyan a mejorar la productividad de la empresa?

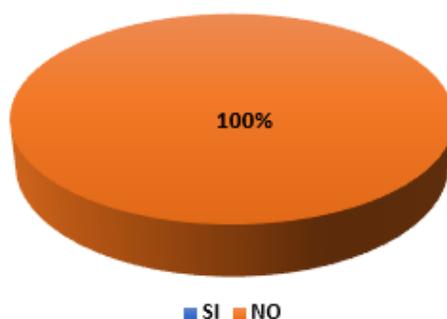


Figura 15. Existencia de procesos de mejora continua por parte de talento humano para mejorar la productividad

El total de los encuestados concuerdan en que actualmente talento humano no realiza procesos de mejora continua que ayuden al incremento de la productividad, con esto se puede concluir que esta área debe además de realizar sus funciones básicas, enfocar sus esfuerzos en actividades que contribuyan a la mejora continua de la empresa y por ende a su crecimiento.

Pregunta No. 14 ¿Cuáles son los requisitos que se requieren para el ascenso de un trabajador?

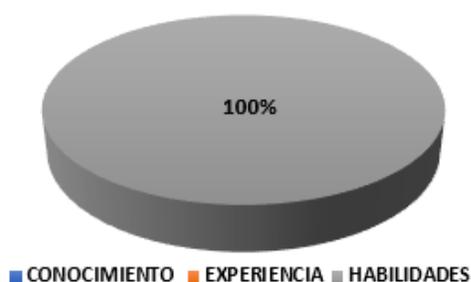


Figura 16. Requisitos para el ascenso de un trabajador

De acuerdo con los resultados, todos los encuestados consideran que el requisito principal para ascender son las habilidades, por esta razón se concluye que Policrometal valora la destreza que posean sus colaboradores en los diferentes campos de acción cómo un aspecto determinante para su promoción.

Pregunta No. 17 ¿Qué nivel de educación considera usted, que es el adecuado para los empleados del área de producción?



Figura 17. Nivel educativo adecuado para los empleados del área de producción

El 100% de los colaboradores encargados del proceso de evaluación, concuerdan que los empleados del área de producción deberían tener un nivel de educación técnico, esto permite concluir que no es obligatorio alcanzar un grado profesional para poder pertenecer a la empresa, lo cual facilita los procesos de selección de personal.

Pregunta No. 18 ¿Cree usted que en la empresa existe bajo rendimiento laboral?

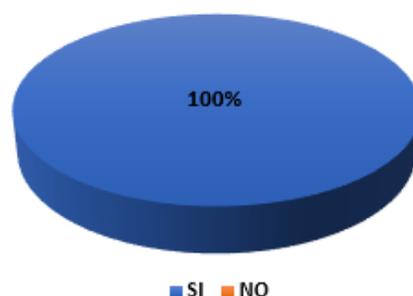


Figura 18. *Percepción de bajo rendimiento laboral dentro de la empresa*

El 100% de los encuestados concuerda que existe bajo rendimiento laboral, con lo cual se evidencia que se debe aplicar un plan de acción orientado al fortalecimiento y crecimiento de la productividad y rendimiento laboral.

Si la respuesta es positiva ¿Cuáles considera que podrían ser las causas del bajo rendimiento laboral? (califica de 1 a 5 donde 5 es la de mayor relevancia)

Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo

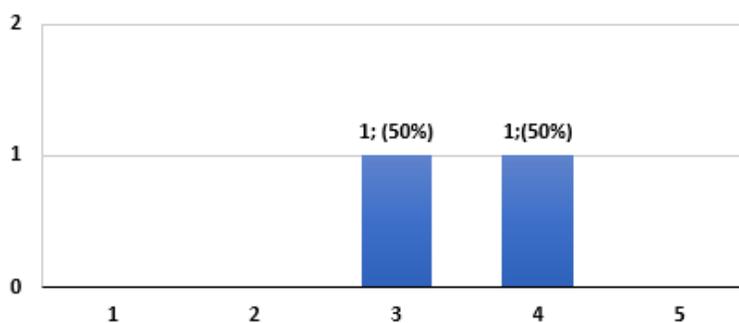


Figura 19. *Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo*

De acuerdo con los encuestados, la valoración de la mala ubicación del personal en las

instalaciones de Policrometal, es mayor a 3, lo que permite concluir que el diseño de planta no está optimizado e influye en el bajo rendimiento laboral de los colaboradores.

Falta de profesionalismo

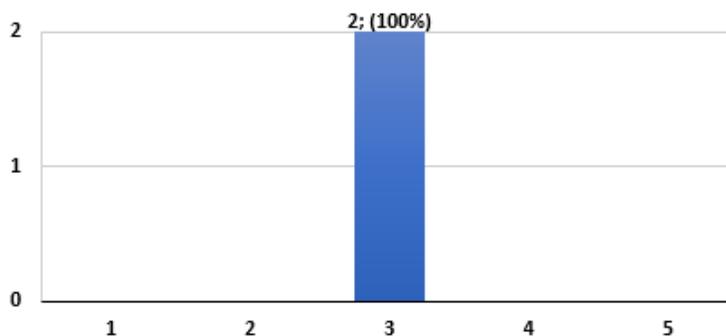


Figura 20. *Falta de profesionalismo*

Los 2 encuestados que consideran que existe bajo rendimiento laboral, también opinan que la falta de profesionalismo tiene una calificación de 3, lo que permite concluir que la ética profesional y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa no son altos.

Falta de actualización de conocimientos

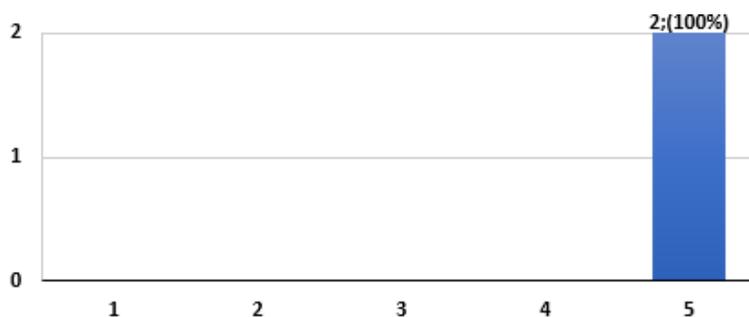


Figura 21. *Falta de actualización de conocimientos*

La falta de capacitación es uno de los aspectos que mayor calificación obtuvo de todos los encuestados, con esto se puede concluir que los encargados de los recursos humanos de Policrometal SAS deben investigar al detalle los motivos de esta falencia y hacer un plan de mejora en este aspecto.

Falta de incentivos individuales o colectivos

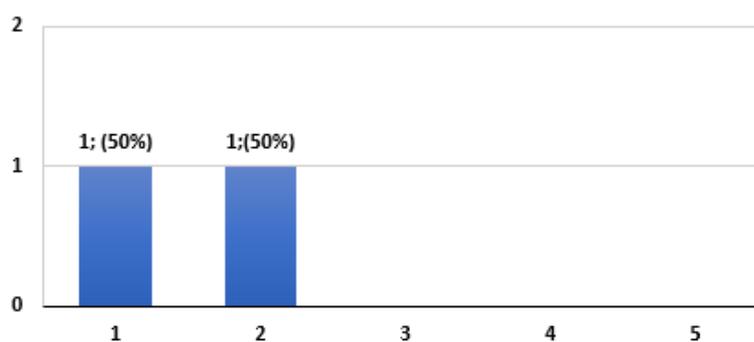


Figura 22. Falta de incentivos individuales o colectivos

De los 2 encuestados que consideran que existe bajo rendimiento laboral el 50% considera que la falta de incentivos individuales o colectivos tiene una calificación 2 en relevancia, mientras que el otro 50% considera que debe ser de 1, con esto se puede concluir que para los encargados de RR.HH. los incentivos no son un factor determinante en el bajo rendimiento laboral.

Inadecuada estructura orgánica

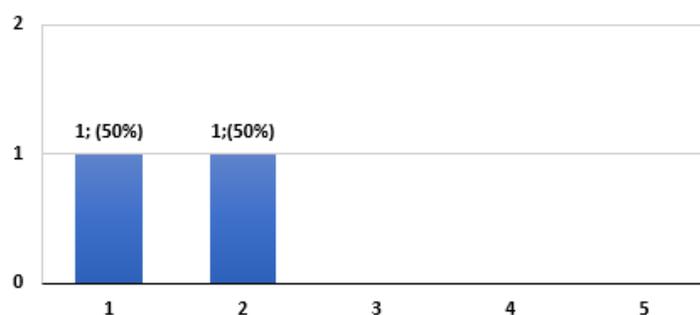


Figura 23. *Inadecuada estructura orgánica*

La inadecuada estructura orgánica tuvo en promedio una calificación menor a 2, lo que permite concluir que los encuestados no consideran este aspecto como un factor que contribuya al bajo rendimiento laboral.

Falta de definición en estándares de trabajo

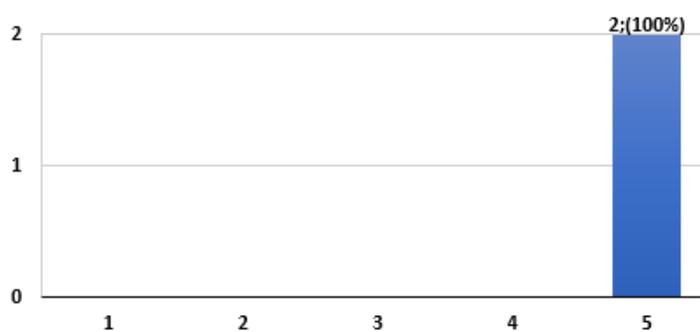


Figura 24. *Falta de definición en estándares de trabajo*

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, la falta de definición de los estándares de trabajo con una calificación de 5 es otro de los aspectos que los encargados de los

recursos humanos de Policrometal deben enfocarse en mejorar.

Después de analizar los resultados de la encuesta se puede concluir que el bajo rendimiento de los colaboradores está altamente influenciado por la falta de capacitación de los colaboradores y falta de definición de estándares de trabajo, esta situación pone en evidencia la ausencia de un plan de mejoramiento que impacta tanto en la productividad como en la calidad del producto final.

Adicionalmente, se observó que en términos generales las políticas administrativas no son las más adecuadas para la compañía, esto se logra identificar en temas como la ausencia de ciclos de capacitación, lo que provoca un impacto negativo en los trabajadores, dado que una capacitación constante al equipo de trabajo contribuye directamente en el rendimiento de los colaboradores (Rutty, 2007)

4.1.1.3 Nivel de satisfacción laboral en relación a las políticas salariales

Pregunta No. 13 ¿Dentro de la empresa, se brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional?

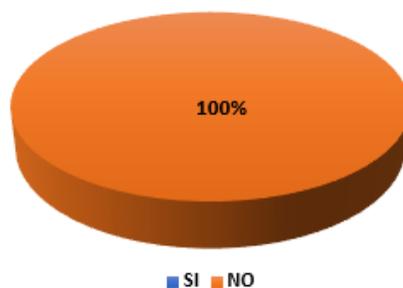


Figura 25. Existencia de oportunidades de crecimiento personal y profesional

Todos los encuestados consideran que no se brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional, esto deja en evidencia que en Policrometal SAS que se hace necesaria una evaluación de desempeño que además de ayudar a conocer las fortalezas y debilidades de cada empleado en la organización, también contribuya en el desarrollo individual de los colaboradores.

Pregunta No. 15 ¿Cómo se están incentivando actualmente a los empleados de la empresa Policrometal SAS?



Figura 26. *Incentivos actuales de la empresa para los empleados*

Los colaboradores encargados de los recursos humanos en la empresa Policrometal de la ciudad de Bogotá indicaron unánimemente que no se tienen incentivos de ninguna índole, por lo cual, se evidencia que se hace necesario que la empresa cree un plan de incentivos que contribuya con la motivación de los empleados.

Pregunta No. 16 ¿Con qué frecuencia hay rotación del personal de la empresa Policrometal?



Figura 27. *Frecuencia de la rotación del personal de la empresa*

Con respecto a la rotación de personal se evidencia que el 100% de los encuestados afirma que se presenta una alta rotación de personal, por esta razón, el diseño y creación de un plan de retención del talento humano se hace necesario.

Al haber analizado cada una de las respuestas con relación al grado de nivel de satisfacción salarial se puede concluir que esta es baja, esto debido a la ausencia de políticas de aumento salarial y promoción, haciendo que la motivación laboral y por ende la productividad también sean baja.

Todos aquellos colaboradores que estén motivados enfocarán todos sus esfuerzos en lograr los objetivos de la empresa (García, 2012)

4.1.2 Resultados y Análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Policrometal a excepción de los encargados del proceso de Evaluación. Para el desarrollo de esta actividad se hizo necesario aplicar la encuesta que se relaciona en el anexo 2, la cual se aplicó a los 45 empleados que son evaluados actualmente, para conocer su percepción y así, contrastarlo con el punto de vista de los directivos encargados del proceso de evaluación.

A continuación, se muestran los resultados y análisis estadísticos de las preguntas formuladas, las cuales se encuentran clasificadas en las siguientes variables.

4.1.2.1 Evaluación del Desempeño

Pregunta No. 1 ¿Sabe usted qué es una evaluación de desempeño?

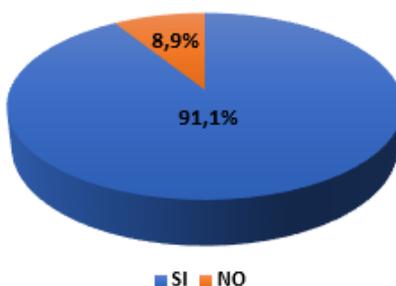


Figura 28. *Conocimiento sobre que es una evaluación de desempeño*

Con respecto a lo evidenciado en la encuesta el 91,1 % de los encuestados saben qué es una evaluación de desempeño, por lo tanto, se puede decir que la realización de una evaluación de desempeño no será ni tomará por sorpresa a los colaboradores.

Pregunta No. 2 ¿Considera usted que es importante la aplicación de una evaluación de desempeño para todo el personal de la empresa?

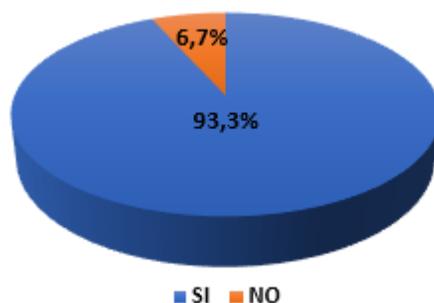


Figura 29. *Importancia percibida sobre la aplicación de la evaluación de desempeño a todo el personal de la empresa*

La mayor parte de los encuestados del personal operativo que representan el 93,3% indicaron que es importante la aplicación de una evaluación de desempeño, esto es conveniente, puesto que se podrá contar con que esta sea realizada con buena disposición y honestidad.

Pregunta No. 3 ¿La empresa Policrometal, le ha aplicado alguna vez la evaluación de desempeño?

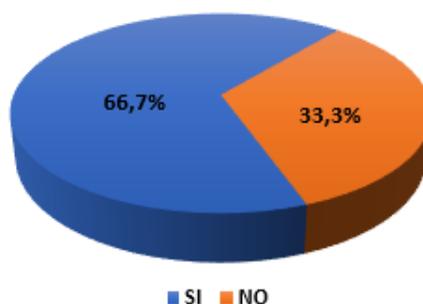


Figura 30. *Aplicación con anterioridad de una evaluación de desempeño por parte de la empresa*

Según lo evidenciado en la encuesta al 66,7% de los colaboradores se les ha realizado una evaluación de desempeño en algún momento de su estancia en Policrometal SAS, el porcentaje restante, el cual representa al 33,3% de los colaboradores nunca se le ha aplicado, por lo tanto, se

hace necesario la ejecución de una evaluación de desempeño de manera estandarizada que permita tomar decisiones correctivas y preventivas sobre el talento humano de la organización.

Pregunta No. 4 Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de evaluación le han aplicado?

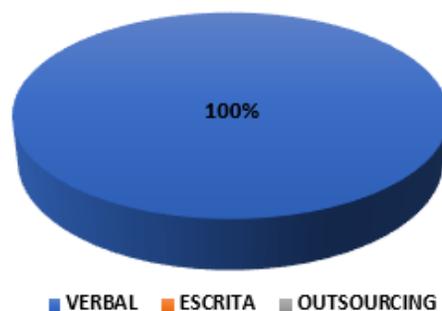


Figura 31. Tipo de evaluación de desempeño aplicada con anterioridad por la empresa

Según las respuestas obtenidas de la encuesta, de los colaboradores a los que les han aplicado una evaluación de desempeño, el 100% afirma que dicha evaluación ha sido de manera verbal, por lo tanto, se hace necesaria la realización de una evaluación de desempeño que sea mejor estructurada, a través de la cual se pueden lograr resultados neutros que se puedan analizar y registrar como forma de antecedentes para las futuras evaluaciones que se ejecuten.

Pregunta No. 5 ¿Quién o quiénes evalúan o deben evaluar el desempeño dentro de la organización?

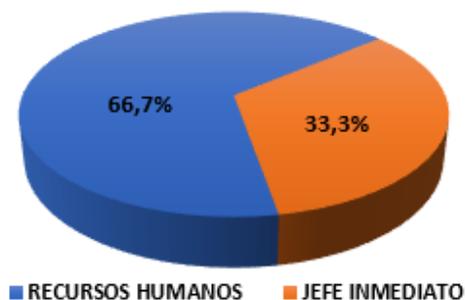


Figura 32. Persona apropiada para la realización de la evaluación de desempeño

De acuerdo con los resultados de la encuesta, un 66,7% de los colaboradores indican que quienes evalúan el desempeño o deberían hacerlo es el área de recursos humanos, mientras un 33,3% indican que deberían hacerlo los jefes inmediatos, lo cual indica el grado de autoridad que posee el área de recursos humanos con la evaluación de desempeño.

Pregunta No. 6 ¿Considera usted que la aplicación de una evaluación del desempeño laboral sirve para?



Figura 33. Utilidad de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral

La gran mayoría de los encuestados siendo el 91,1% indican que la aplicación de una

evaluación del desempeño laboral sirve para motivar, promover, recompensar y conocer el grado de eficiencia de los trabajadores, mientras un 8,9% indican que sirve solamente para conocer el grado de eficiencia de los trabajadores, con esto se puede decir que para la mayoría de los colaboradores tienen claro el objetivo y los beneficios de una evaluación de desempeño.

Pregunta No. 7 ¿Cree usted que cuando se aplica la evaluación de desempeño, hay resistencia por parte de los trabajadores?

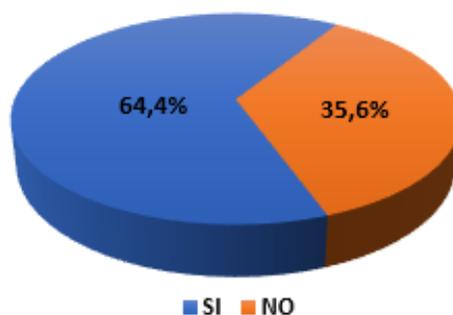


Figura 34. Resistencia por parte de los trabajadores a que se aplique la evaluación de desempeño

Con respecto a si hay resistencia por parte de los colaboradores al momento de aplicar una evaluación de desempeño, un 64,4% de los encuestados afirman que sí, mientras que el 35,6% restante indican que no hay resistencia, evidenciando así, una barrera por parte de los colaboradores al momento de realizar una evaluación de desempeño. Por tal motivo y con la finalidad de mitigar esta barrera, es importante darles a conocer anticipadamente a los colaboradores, el cómo y el para qué la evaluación será aplicada.

Pregunta No. 8 Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Cuáles considera que son las causas?

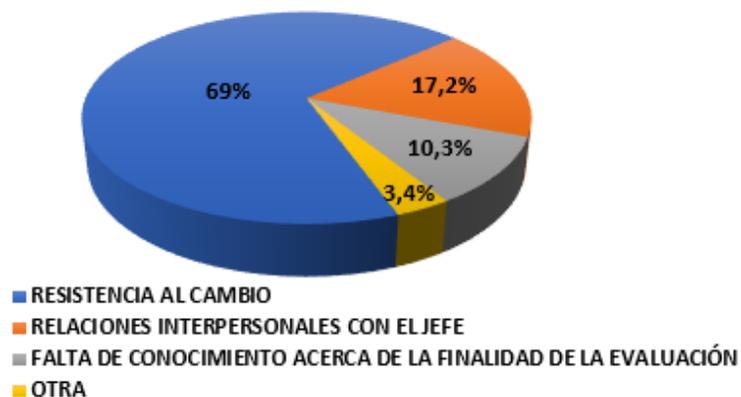


Figura 35. Causas de la resistencia al realizar la evaluación de desempeño por parte de trabajadores

Las causas de que exista resistencia al momento de aplicar una evaluación de desempeño, según los resultados de la encuesta, es un 69% resistencia al cambio, 17,2% por las relaciones interpersonales con el jefe, el 10,3% por falta de conocimiento acerca del propósito de la evaluación, mientras que un 3,4% indican que puede ser por otra causa no específica. Con esto se tiene en claro cuáles son las causas de que se presente resistencia al momento de aplicar una evaluación de desempeño.

Pregunta No. 9 ¿Considera que es importante conocer su evaluación de desempeño?

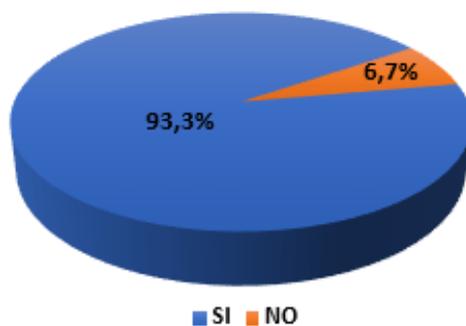


Figura 36. Importancia percibida de conocer los resultados de la evaluación de desempeño

Con base en la encuesta, un 93,3% de los encuestados considera que es importante conocer su evaluación de desempeño, mientras que solo un 6,7% considera lo contrario, evidenciando así, que los colaboradores están interesados por saber qué resultados obtuvieron en la evaluación de desempeño.

Pregunta No. 13 ¿Piensa que los procesos que utiliza actualmente el área de gestión del talento humano son los suficientes para mejorar la productividad de la empresa?

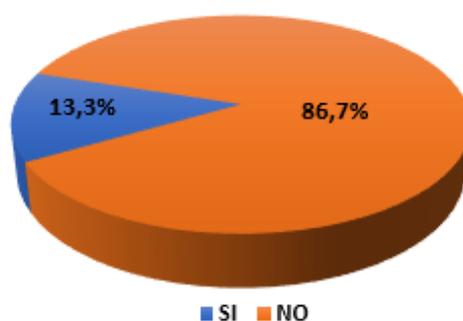


Figura 37. *Percepción de los procesos actuales de la gestión del talento humano usados para la mejora de la productividad son suficientes*

El 86,7% de los colaboradores piensan que los procesos que utiliza actualmente el área de gestión del talento humano no son los suficientes para mejorar la productividad de la empresa, mientras un 13,3% indican que, si lo son, con lo cual, se puede decir que la mayoría de los encuestados no están conformes en cómo se está llevando a cabo los procesos por parte del área de gestión del talento humano.

Desafortunadamente los resultados obtenidos a través de la encuesta con relación al diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño no son favorables, esto acentúa la necesidad de aplicar una evaluación estructurada y parametrizada que permita analizar desde

varios puntos de vista los aspectos a mejorar de cada colaborador (Guartán, Torres, & Ollague, 2019)

4.1.2.2 Nivel de satisfacción en relación a las políticas administrativas

Pregunta No. 10 ¿Existen ciclos de capacitación programados?

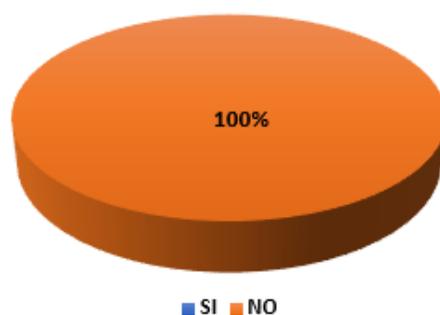


Figura 38. Existencia de ciclos de capacitación programados

Con el 100% de los encuestados indicando que no existen ciclos de capacitación programados, se puede decir que, la capacitación de los colaboradores no resulta relevante para la alta gerencia, siendo esta situación una oportunidad de mejora.

Pregunta No. 11 ¿Cree usted que, sobre los resultados de la evaluación de desempeño, la alta gerencia los utilizaría para realizar planes de mejoramiento?

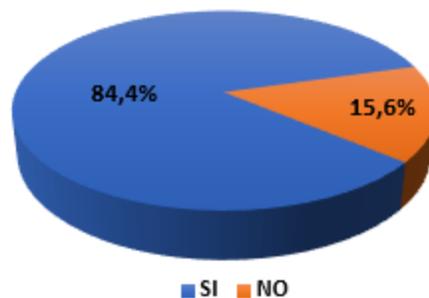


Figura 39. Realización de planes de mejoramiento por parte de la alta gerencia a partir de los resultados de la evaluación de desempeño

Con base en la encuesta, un 84,4% de los encuestados cree que la alta gerencia utilizaría estos resultados para realizar planes de mejoramiento, mientras que un 15,6% cree que estos resultados no serían tenidos en cuenta, esto permite concluir que la aplicación de la evaluación del desempeño conllevaría a mejores resultados operativos.

Pregunta No. 12 Según su criterio ¿Cuál debería ser el período de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

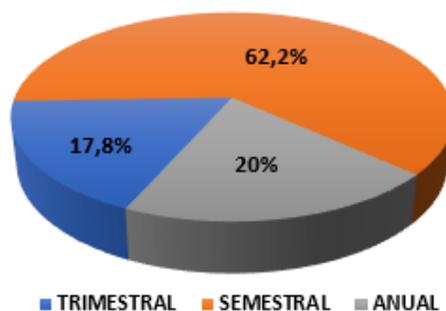


Figura 40. Periodo de tiempo conveniente para la realización de la evaluación de desempeño

De acuerdo con los resultados, el 62,2% de los colaboradores indican que el periodo de tiempo conveniente para realizar una evaluación de desempeño es semestralmente, mientras un

20% indican que este periodo de tiempo debería ser anual y finalmente con un 17,8% contestando que se debe realizar evaluación de desempeño cada trimestre, con lo cual, se puede concluir que la periodicidad más aceptada para la ejecución de la evaluación es semestral.

Pregunta No. 14 ¿Cómo considera usted que se encuentra el clima organizacional dentro de la empresa?

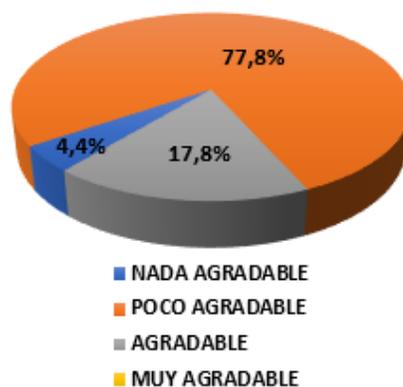


Figura 41. *Percepción del clima organizacional dentro de la empresa*

Con base en la encuesta, el 17,8% de los encuestados considera que el clima organizacional dentro de la empresa es agradable, 77,8% de los colaboradores lo consideran poco agradable y un 4,4% consideran nada agradable el clima organizacional dentro de la empresa. Con esto se puede decir que se debe aplicar un plan de mejora para el clima organizacional de Policrometal, ya que hay inconformismo por parte de los colaboradores.

Pregunta No. 16 ¿Qué criterios considera usted que el área de talento humano tiene en cuenta a la hora de promover a los colaboradores?

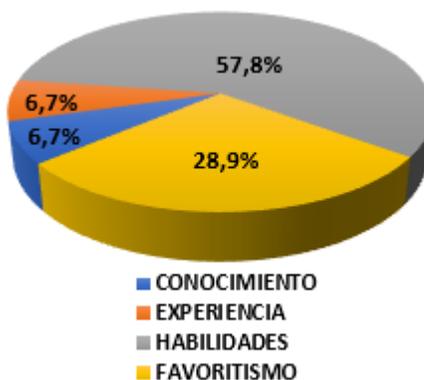


Figura 42. *Percepción de los criterios que el área de talento humano debe tener en cuenta a la hora de promover a los colaboradores*

Los encuestados consideran que los criterios que el área de talento humano tiene en cuenta a la hora de promover a los colaboradores son con un 57,8% las habilidades, con un 28,9% el favoritismo, con un 6,7% la experiencia y también con un 6,7% el conocimiento. Con esto se tiene en claro un 71,2% de los empleados consideran que, si existen criterios claros para promover a los colaboradores, mientras que un 28,9% consideran que es por favoritismo que se promueve a los colaboradores, siendo este porcentaje un aspecto a mejorar.

Pregunta No. 18 ¿Utiliza adecuadamente los elementos de protección personal?

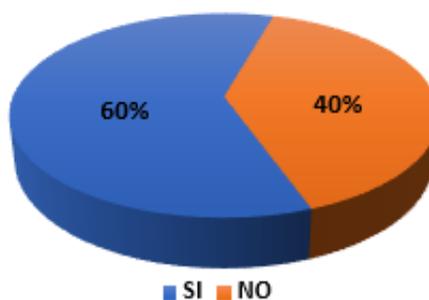


Figura 43. *Utilización adecuada de los elementos de protección personal*

Según lo evidenciado en la encuesta, un 60% de los colaboradores afirman usar

adecuadamente los elementos de protección personal, y un 40% afirman no usarlos adecuadamente, con lo cual, se evidencia que se debe reforzar la política de uso de los EPP y vigilar periódicamente su uso adecuado.

Pregunta No. 20 ¿Se reconoce y motiva su desempeño laboral?

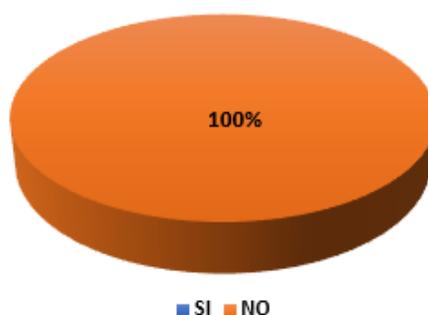


Figura 44. Reconocimiento y motivación del desempeño laboral

Lo que se evidencia en la encuesta es que dentro de la empresa no se reconoce ni motiva el desempeño laboral, ya que el 100% de los encuestados así lo afirman, esto evidencia la falta de un programa de incentivos laborales.

Pregunta No. 26 ¿Disfruta de la labor que realiza?

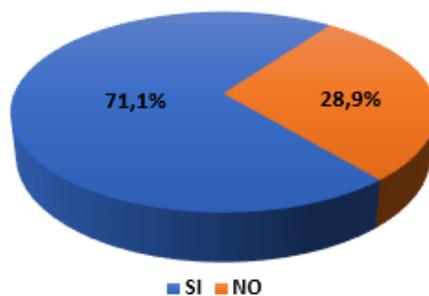


Figura 45. Disfruta de su labor

El 71,1% de los encuestados disfrutan de la labor que realizan y el 28,9% no están cómodos con sus labores, esto permite inferir que la mayoría de los colaboradores están conformes y a gusto con sus funciones, no obstante, hay un porcentaje significativo que no se sienten de esta manera, por lo tanto, este es un aspecto a analizar.

Pregunta No. 19 ¿Se observan discusiones y pleitos en su puesto de trabajo?

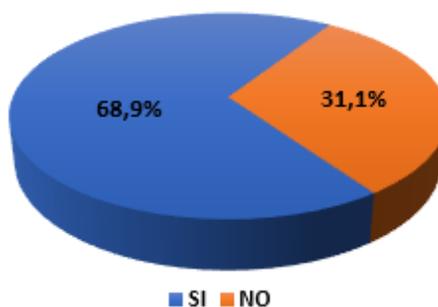


Figura 46. *Presencia de discusiones y pleitos en el puesto de trabajo*

Según lo evidenciado en la encuesta, un 68,9% de los encuestados afirman que se observan discusiones y pleitos en su puesto de trabajo, y un 31,1% contestan que no se presentan pleitos ni discusiones, con lo cual, se evidencia que se deben realizar acciones para mejorar oportunamente el ambiente laboral y las relaciones interpersonales en la empresa.

Pregunta No. 17 ¿Cuenta con los elementos necesarios para la realización de su labor?

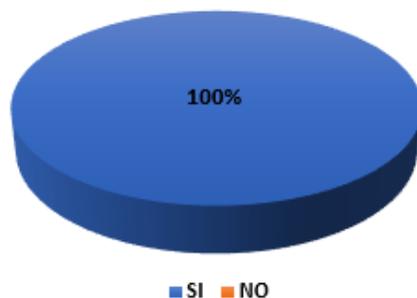


Figura 47. Posesión de elementos necesarios para la realización de su labor

Lo que se evidencia en la encuesta es que dentro de la empresa se cuenta con los elementos necesarios para la realización de las labores de los colaboradores, ya que el 100% de los encuestados así lo afirman.

Pregunta No. 22 ¿Qué nivel de educación considera usted, que es el adecuado para cumplir con las funciones del cargo que ocupa?

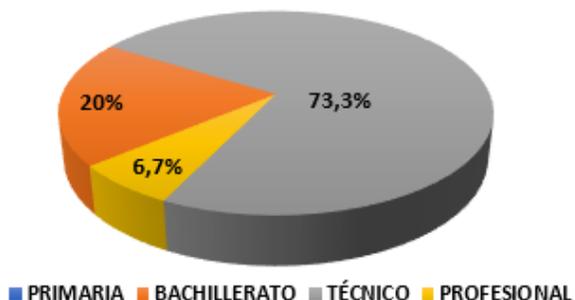


Figura 48. Nivel de educación adecuado para el cargo que ocupa

Según lo evidenciado en la encuesta, un 73,3% de los encuestados consideran que el nivel de educación adecuado para cumplir con el cargo que ocupan debe ser técnico y un 20% de los encuestados consideran que dicho nivel debe ser bachillerato, y solo el 6,7% considera que debe

ser profesional, con lo cual, se evidencia un nivel de exigencia medio según los encuestados, algo positivo dado que la gran mayoría de los colaboradores poseen este grado de estudio.

Pregunta No. 23 ¿El horario de trabajo que tiene usted es el adecuado?

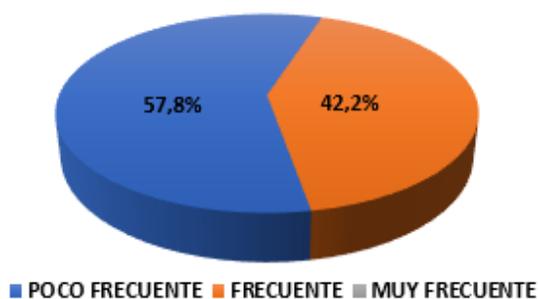


Figura 49. *Percepción sobre si el horario de trabajo es el adecuado*

Lo que se evidencia en la encuesta es que un poco más de la mitad de los colaboradores siendo el 57,8% no consideran adecuado su horario laboral y el porcentaje restante, que corresponde al 42,2% de los empleados de Policrometal SAS, sí están de acuerdo con su jornada de trabajo, con este resultado se demuestra que hay un descontento generalizado sobre el horario laboral, por lo cual representa una oportunidad de mejora.

Pregunta No. 24 ¿La distribución física del ambiente de trabajo de la empresa Policrometal, facilita la realización de sus labores?

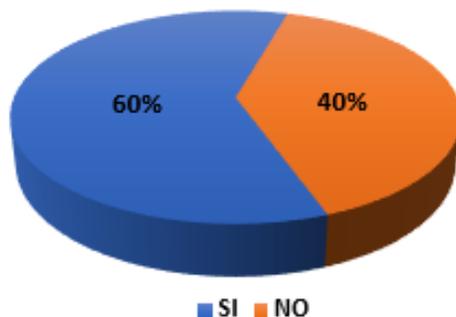


Figura 50. *Facilitación de la realización de las labores por la distribución física del ambiente de trabajo*

De acuerdo con las respuestas de la encuesta, el 60% de los colaboradores de Policrometal SAS considera que la distribución física del ambiente de trabajo no facilita la realización de sus labores y el 40% considera que sí, con lo cual se evidencia que, de llegarse a mejorar la distribución física del ambiente de trabajo, este cambio podría impactar positivamente en el rendimiento de los colaboradores.

Pregunta No. 27 ¿Cómo considera usted que es la relación con sus superiores?

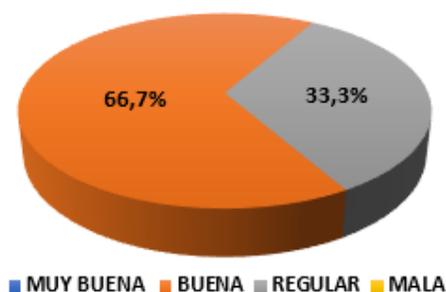


Figura 51. *Relación con sus superiores*

Según lo evidenciado en la encuesta el 66,7% los encuestados consideran buena la relación con sus superiores y un 33,3% la consideran regular. Con esto se evidencia que la relación de los

miembros de equipo con la cadena de mando es estable, lo cual se debe mantener e incluso mejorar.

Pregunta No. 28 ¿Qué tan eficiente es a la hora de realizar su trabajo?

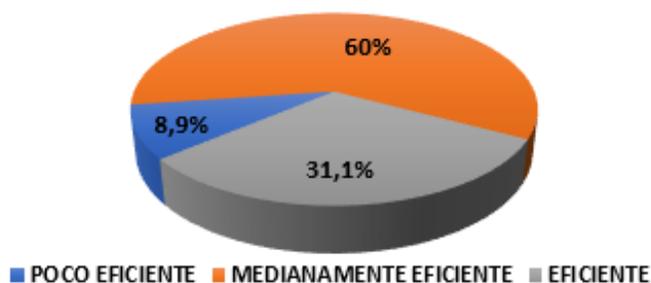


Figura 52. Eficiencia en la realización del trabajo

El 31,1% de los encuestados considera que son eficientes a la hora de realizar sus trabajos, un 60% que es medianamente eficiente y un 8,9% que es poco eficiente, con esto se puede determinar que los colaboradores poseen potencial que aún no le han brindado a la empresa.

Pregunta No. 29 ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

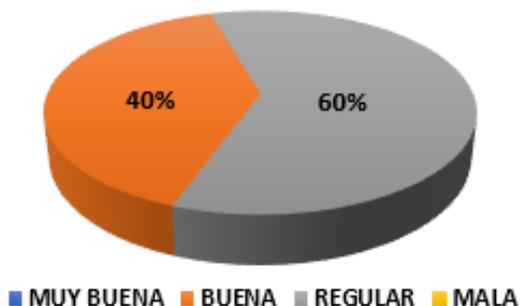


Figura 53. Relación con los compañeros de trabajo

Según lo evidenciado en la encuesta, un 60% los encuestados consideran regular la relación

con sus compañeros de trabajo y un 40% la consideran buena. Eso permite ver que el ambiente laboral en relación con los compañeros de trabajo no es agradable, algo que debe mejorarse, cuya responsabilidad directa recae en el área de Recursos Humanos, quiénes entre sus acciones de mejora podrían ejecutar planes de integración de áreas.

Pregunta No. 30 ¿Conoce usted la misión, visión, política integrada de gestión, valores organizacionales?

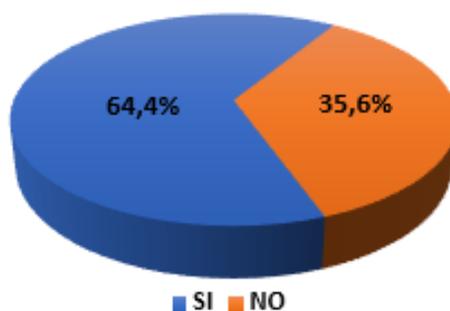


Figura 54. *Conocimiento de los principios corporativos*

Según lo evidenciado en la encuesta, el 64,4% respondió que tienen conocimiento sobre los pilares de la empresa y por el contrario el 39% de ellos no conocen nada al respecto, por lo que se puede resaltar que la mayoría de los colaboradores tiene conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, algo bastante positivo, aunque el 35,6% que no lo conoce, se les debe hacer una retroalimentación de ello, ya que los pilares organizacionales, es información que todos los colaboradores deben conocer.

Pregunta No. 31 ¿Cuál de los siguientes problemas le suceden con mayor frecuencia?



Figura 55. Problemas que suceden con mayor frecuencia

Los encuestados consideran que los problemas que les ocurren con mayor frecuencia son en un 34,25% dificultad para trabajar en equipo, un 26,03% incumplimiento de metas, 16,44% consideran las llegadas tardes, un 9,59% incumplimiento de normas y reglas de la organización, con 5,48% considerando la poca colaboración y con un 4,11% respectivamente en falta de conocimiento sobre las labores e interrupción constante del trabajo. Con estos resultados queda claro que se debe prestar especial atención en conocer las causas que inciden en estas problemáticas de: trabajo en equipo, incumplimiento de metas y las llegadas tarde, proponiendo los planes de mejora que se consideren pertinentes puesto que estas tres opciones representan el 76,72% de las problemáticas que ocurren con mayor frecuencia.

Pregunta No. 32 Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas ¿Qué medidas correctivas han aplicado?



Figura 56. *Medidas correctivas aplicadas por altas en la realización de las tareas*

Los encuestados afirman que las medidas correctivas que se han aplicado al momento de presentar faltas en la realización de sus tareas son con un 75,6% llamadas de atención, un 13,3% descuentos monetarios, con un 6,7% suspensión temporal del trabajo y finalmente un 4,4% reposición del tiempo por medio de horas adicionales de trabajo. Con esto se evidencia que, si se toman medidas con respecto a las faltas laborales de los colaboradores, aunque se debe tener claro si las medidas son las adecuadas para cada tipo de situación.

Pregunta No. 33 Indique las competencias que considere que deben tener los colaboradores

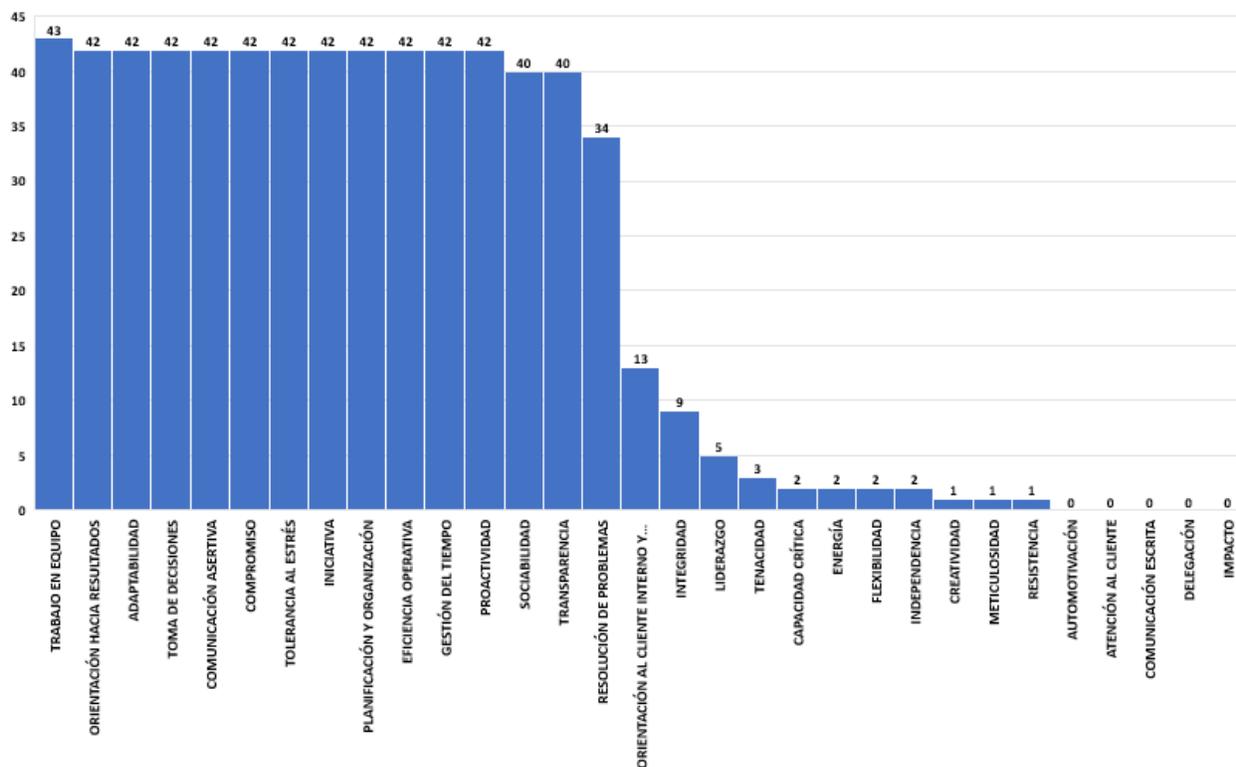


Figura 57. *Competencias que se consideran importantes por parte de los colaboradores*

Con respecto a las competencias laborales que deben tener los colaboradores del área de operaciones la mayoría concuerda en que deben ser las siguientes: trabajo en equipo, orientación hacia resultados, adaptabilidad, toma de decisiones, comunicación asertiva, compromiso, tolerancia al estrés, iniciativa, planificación y organización, eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad, sociabilidad, transparencia y, por último, pero no de menor relevancia resolución de problemas, con base a estas respuestas podemos concluir que todas estas competencias son requeridas para poder cumplir con el objetivo de la empresa.

Si bien se logra evidenciar que existen políticas administrativas que son conocidas y aceptadas por la mayoría de los colaboradores, también existe otros aspectos en los que las políticas

no son coherentes con el objetivo de la empresa, por lo cual, se hace necesario evaluar cada una de estas y así aplicar el plan de mejora más conveniente (Latorre, 2011)

4.1.2.3 Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas salariales de la empresa Policrometal SAS

Pregunta No. 15 ¿Dentro de la empresa se brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional?

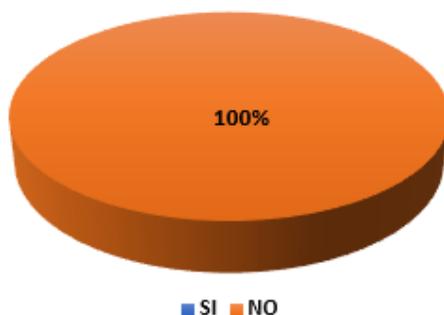


Figura 58. *Existencia de oportunidades de crecimiento personal y profesional*

Lo que se evidencia en la encuesta es que dentro de la empresa no se brindan oportunidades de crecimiento personal y profesional, ya que el 100% de los encuestados así lo afirman, por lo cual la empresa debería tener en cuenta las necesidades de los empleados, para que estos tengan un mejor rendimiento siendo la empresa la más beneficiada.

Pregunta No. 21 ¿Con qué frecuencia hay rotación del personal de la empresa Policrometal?

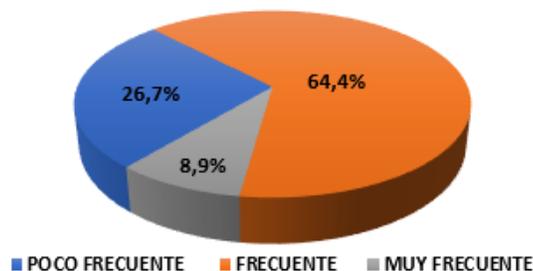


Figura 59. *Frecuencia de la rotación del personal de la empresa*

La frecuencia con la que se hace rotación de personal según los encuestados, es en un 64,4% frecuentemente, un 26,7% poco frecuente y un 8,9% consideran que se hace muy frecuente. Esto evidencia que la rotación de personal es alta, ya que se hace con frecuencia, siendo este un aspecto a mejorar.

Pregunta No. 25 ¿Cómo considera que es su sueldo, en relación a la labor que usted realiza?

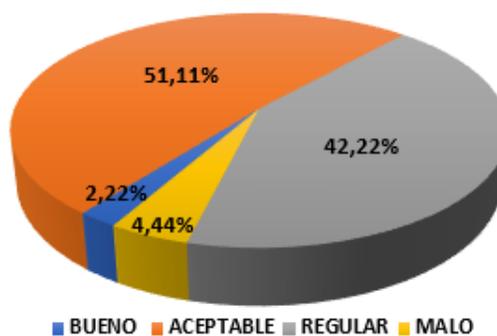


Figura 60. *Relación del sueldo y esfuerzo laboral*

Los encuestados consideran que sus sueldos en relación a la labor que realizan en un 51,11% es aceptable, un 42,22% lo consideran regular, un 4,44% consideran malo su sueldo y solo el 2,22% considera que es bueno. Con esto se puede decir que los colaboradores no están conformes con el sueldo que tiene, un aspecto que se hace necesario analizar con relación a las

funciones que estos realizan y al promedio de sueldos en el mercado laboral.

El aspecto salarial en la empresa Policrometal, de acuerdo a los resultados de la encuesta no es el más adecuado y dado que los sueldos son la fuente principal de motivación de los trabajadores (Ramirez & Abreu, 2008) se debe estudiar y aplicar un plan de ajuste salarial.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas tanto a los encargados del proceso de evaluación como al resto del personal de la empresa Policrometal SAS, se realizó el contraste de la percepción que tenían cada una de estas dos partes con relación al proceso de evaluación, nivel de satisfacción de acuerdo a las políticas administrativas y salariales, pudiendo determinar que existe unificación de criterios entre ambas partes: con respecto al proceso de evaluación, se evidencia que tanto los directivos encargados del proceso de evaluación como los demás empleados conocen que es una evaluación de desempeño y su utilidad, en tanto a las oportunidades de mejora se hace necesario cambiar la visión de los colaboradores, puesto que, existe una resistencia al cambio con respecto a ser evaluados, de igual forma la gestión del talento humano debe aplicar métodos que ayuden al mejoramiento de la productividad para que no solo sea de parte de los colaboradores que haya un interés en cambiar sino que desde recursos humanos se vea reflejado ese cambio.

Por otro lado, con respecto al nivel de satisfacción laboral de acuerdo a las políticas administrativas se evidencian las siguientes oportunidades de mejora: se debe realizar ciclos de capacitación, mejorar el clima organizacional, reconocer y motivar el desempeño de los colaboradores, incentivar la mejora continua de los procesos ayudando a aumentar la

productividad; en cuanto a las fortalezas se puede decir que tienen claro cada cuanto se debe realizar el proceso de evaluación, que requisitos deben tener para el ascenso de un colaborador, además de que existe la seguridad en los colaboradores que los resultados de la evaluación la alta gerencia los utilizaría para planes de mejoramiento, para el bienestar de todos los empleados.

Por último, con respecto al nivel de satisfacción de acuerdo a las políticas salariales se evidencia que no hay ninguna fortaleza, por lo cual, es necesario entrar a revisar las oportunidades de mejora las cuales son: brindar oportunidades de crecimiento profesional y personal, crear un plan de incentivos, para así, mejorar el nivel de satisfacción de todos los colaboradores de la empresa Policrometal SAS y también, disminuir o acabar con la rotación de personal.

4.2 Diseño del modelo y herramientas para la evaluación de desempeño laboral, con base en el método 360 grados definiendo su estructura, competencias a evaluar, procedimiento y herramienta ofimática para su tabulación y análisis

Se optó por el método 360° para la evaluación de desempeño laboral, debido a que, primero, la empresa no contaba con ningún método para evaluar el desempeño, por lo tanto, se necesitaba decidir cuál de todos los métodos existentes se adaptaban mejor a su contexto, por lo cual, se eligió este método, gracias a la forma que integra al evaluado con todo su entorno, de esta manera se logra detectar áreas de oportunidad en el evaluado que puedan estar dificultando que la organización opere a su máximo potencial; segundo, ya que, en este proceso participan el jefe, los compañeros, subalternos o subordinados y los clientes del evaluado, es posible lograr un punto de vista más acertado y amplio sobre el colaborador, asimismo, como incluye la autoevaluación

permite una introspección y visualización de su desempeño, logrando de esta manera, obtener en la retroalimentación un equilibrio y mayor objetividad; tercero y último, por ser un método adaptable a los distintos contextos organizacionales, sencillo y organizado para la empresa, por estas razones se logra tener una evaluación que les servirá con el paso del tiempo sin tener que hacerle modificación alguna, evitando reinversiones a futuro en el proceso de evaluación del desempeño.

Se diseñó una herramienta ofimática, en Microsoft Excel, acompañadas de programación, con macros, en Visual Basic, para automatizar el proceso de la evaluación de desempeño y que sea de fácil manejo para los empleados, sin generar sobrecostos a la empresa.

4.2.1 Diseño del modelo de la evaluación de desempeño basado en el método de evaluación 360°. Los resultados obtenidos en la encuesta permitieron evidenciar que la empresa no contaba con ningún tipo de evaluación de desempeño formalizada, por lo que era necesario diseñar un modelo de evaluación de desempeño que permitiera medir el rendimiento de los colaboradores por medio de competencias, es decir, medir el grado de las habilidades y aptitudes que se necesitan para desempeñar la labor requerida.

El proceso del modelo de evaluación de desempeño se encuentra esquematizado en la figura 61, el cual inicia con una entrada, es decir, la definición de las competencias genéricas necesarias para conseguir los objetivos fijados a nivel empresarial y a nivel del puesto de trabajo, seguido de una serie de procesos los cuales son: primero la definición de las personas que forman parte del proceso de evaluación, para que esta manera el proceso se haga de forma organizada, segundo la

recolección de la información y análisis de los resultados, efectuados por medio de la herramienta diseñada, tercero y último, la socialización de los resultados, puesto que es de vital importancia para toda organización dar un buen feedback a sus colaboradores sobre su desempeño laboral; este modelo finaliza con una salida, siendo esta el plan de mejoramiento, con el cual, la empresa puede obtener mejores resultados organizacionales. Adicionalmente, una vez culminados cada uno de los pasos del modelo, se debe realizar una retroalimentación de manera general donde recursos humanos plantea las acciones a que haya lugar para saber si es necesario redefinir algunos de los pasos del modelo de evaluación.

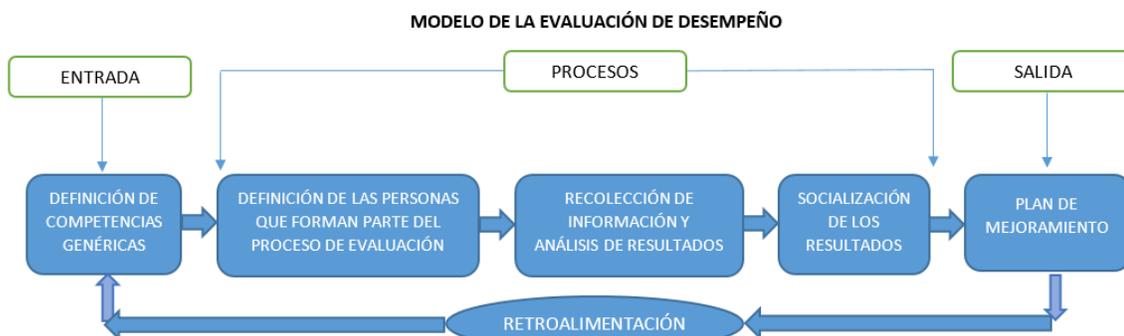


Figura 61. *Modelo de evaluación de desempeño*

A continuación, se realiza una descripción de los procesos que forman parte del modelo de evaluación de desempeño propuesto para la empresa Policrometal SAS:

Definición de las competencias genéricas: las competencias que se evalúan tienen que estar acorde con los manuales de funciones y deben estar orientadas a cumplir la política, misión y visión que tiene la empresa, estas competencias, se deben proponer de forma consensuada con la participación de todos los trabajadores de la empresa.

Definición de las personas que forman parte del proceso de evaluación: dependiendo de la relación más cercana que se tenga con el evaluado, se hace la elección para elegir el evaluador de este, las personas que hacen parte del proceso son: nivel interno (los empleados de la empresa) y externo (los clientes), siendo esta última definida por el gerente general.

Se estableció un evaluador por cada relación que se tiene con el evaluado, como se puede observar en la figura 62 son las siguientes: jefe, colega, subordinado, cliente y autoevaluación. Por ende, son 5 personas que intervienen en el proceso de evaluación por cada uno de los evaluados.

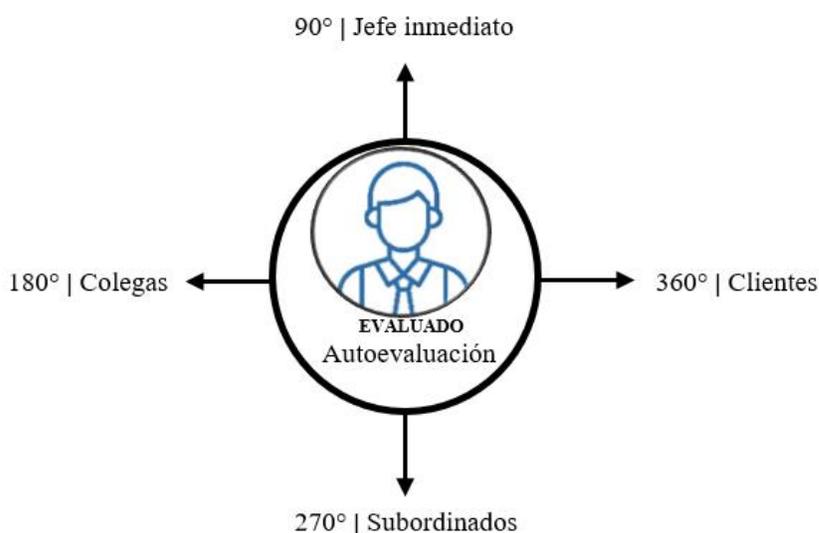


Figura 62. Relaciones laborales con el evaluado

Recolección de información y análisis de resultados: el proceso de recolección de información estará a cargo de la coordinadora administrativa, y se realizará dentro de la jornada laboral, por medio de la herramienta ofimática que se diseñó para este fin, permitiendo consolidar la información para su respectivo análisis. La herramienta contiene las variables que se desean

medir por cada competencia, en una escala Likert de 5 niveles. La herramienta diseñada, arrojará tres informes, en el primero se encuentran a nivel de la organización las competencias promedio de todos los empleados, en el segundo informe se permite individualizar el reporte de las competencias de cada trabajador, el cual, se puede descargar en formato PDF, en el tercer informe, permite individualizar el reporte de las competencias de cada trabajador señalando las que tienen el desempeño más bajo, además de evidenciar cual variable de las tres que se califican por cada competencia es una oportunidad de mejora y asimismo permite evidenciar las relaciones que tiene el trabajador con sus evaluadores de manera más detallada.

Socialización de resultados: se llevará a cabo por parte de la coordinadora administrativa, con cada uno de los colaboradores de la compañía, para realizar un feedback objetivo, donde exista un ambiente agradable para que cada una de las partes pueda expresar sus opiniones de manera espontánea y sin prejuicios, además, indicando de antemano, que se hará con respecto a los resultados obtenidos, y así, los colaboradores tengan claro que actividades se van a realizar para el fortalecimiento de su desarrollo profesional y personal.

Plan de mejoramiento: desde la oficina de recursos humanos se realizará un plan de mejoramiento, este será aprobado por la junta directiva de la compañía, y tendrá que ser ejecutado dentro de los primeros seis meses de haberse llevado a cabo el proceso de evaluación, para qué, de esta manera los colaboradores puedan poner en práctica lo visto en las capacitaciones, y así, saber si hay un cambio significativo en estos.

Retroalimentación: la empresa tomará en cuenta los resultados obtenidos con la

implementación del plan de mejoramiento, y revisará si fueron adecuadas o no las acciones que se tomaron para mejorar las competencias de los colaboradores. Se deberá tener en cuenta el direccionamiento estratégico y la estructura orgánica, con las que cuenta actualmente la organización, para definir si las competencias consideradas dentro del modelo de evaluación de desempeño actual, se mantienen o deben ser modificadas, puesto que es un proceso continuo. Todo esto con el propósito de que el sistema de evaluación se mejore y encuentre actualizado, para que la empresa se beneficie con su aplicación.

A continuación, se describe cómo se construyó el proceso de evaluación de desempeño para la empresa Policrometal SAS, a partir del diseño del modelo propuesto.

4.2.1.1 Determinación de las Competencias a evaluar en la empresa . Teniendo en cuenta que, se deseaba medir y conocer el desempeño de los colaboradores de manera clara y precisa con relación a su entorno laboral, se decidió, hacerlo por medio de competencias, puesto que la empresa buscaba articular de manera integrada sus objetivos y direccionamiento estratégico con el colaborador.

Para elaborar el diseño de la herramienta y su estructura, y elegir de la manera más precisa posible las competencias que se debían evaluar, se aplicó una lista de chequeo, donde se tuvo en cuenta, que competencias eran evaluadas y cuáles no, asimismo, cuáles se encontraban dentro de los manuales de funciones de cada uno de los puestos con los que cuenta actualmente la empresa Policrometal, obteniendo los siguientes resultados:

		Responsable: Julieth Tatiana Sandoval Delgado Fecha: 13/10/2020	
Objetivo: recopilar la información idónea para tener pleno conocimiento de las competencias adecuadas que se deben evaluar a los empleados de la empresa.			
Lista de chequeo			
Listado de competencias	Se evalúa		Observaciones
	SI	NO	
Adaptabilidad	X		Esta competencia se encuentra dentro del 100% de los manuales de funciones, y se hace necesaria debido a los constantes cambios que se producen al interior de la empresa.
Resolución de problemas		X	Esta competencia se encuentra dentro del 100% de los manuales de funciones, ya que, en la cotidianidad los colaboradores enfrentan infortunios que no dan lugar a espera, por lo que poseer esta competencia se hace necesario.
Automotivación		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones y tampoco se evalúa dentro de la organización.
Atención al cliente		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña y no se evalúa dentro de la organización.
Toma de decisiones		X	El 60 % de los manuales de funciones cuenta con esta competencia. se puede decir que se hace necesario evaluarla debido que con la finalidad de que el producto salga de alta de calidad, los colaboradores deben tomar decisiones para que esto se haga posible y es un porcentaje importante a considerar.
Capacidad crítica		X	No aplica, entendiendo la capacidad crítica como el dar una opinión de manera neutra, dado la razón de ser de cada cargo no se hace relevante.
Creatividad		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña. No se hace necesario evaluarla.
Comunicación asertiva		X	Está dentro del 50% de los manuales de funciones, pero no se encuentra dentro de las competencias que se evalúan. Se puede decir que es una competencia que se hace necesaria puesto que, es de vital importancia que los colaboradores sepan comunicar las novedades o requerimientos que tienen en los pedidos para que estos se entreguen con la mejor

			calidad y de manera eficiente. Adicionalmente, el porcentaje de colaboradores que la requiere es significativo. Por lo tanto debe incluirse a la hora de evaluar.
Comunicación escrita		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña.
Compromiso	X		Está dentro del 100% de los manuales de funciones.
Delegación		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña. No se hace necesario evaluarla.
Tolerancia al estrés	X		Está dentro del 100% de los manuales de funciones debido a que, el proceso algunas veces puede presentar demoras, por lo que pueden extenderse los horarios en aras de cumplir a tiempo con el pedido, entre otras situaciones que hace de esta una competencia muy importante. Adicionalmente, también se encuentra entre las competencias evaluadas.
Energía		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones.
Flexibilidad		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones.
Independencia		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones.
Integridad		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña.
Impacto		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones.
Iniciativa	X		Está en el 70% de los manuales de funciones y se evalúa, puesto que, cada colaborador tiene la posibilidad de brindar ideas que contribuyan al mejoramiento del proceso.
Liderazgo		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña.
Meticulosidad		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña.
Planificación y organización	X		Esta competencia está en el 100% de los manuales de funciones, puesto que, sea cual sea, el área de trabajo debe mantenerse siempre organizada y las actividades que son asignadas deben realizarse en orden.
Resistencia		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones.
Sociabilidad		X	Se encuentra dentro del 100% de los manuales de funciones, puesto que, cada colaborador

			debe relacionarse con el resto de personal de la empresa e impacta en el ambiente laboral, por lo tanto, debe incluirse a la hora de evaluar.
Tenacidad		X	No se encuentra dentro de los manuales de funciones.
Trabajo en equipo	X		Está en 80% del manual de funciones, se hace necesario dado los procesos que se ejecutan.
Orientación hacia resultados	X		Esta dentro del 100% de los manuales de funciones, ya que, la razón de ser de la empresa es la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes, si ocurre alguna situación imprevista, se cuenta con que cada uno de los colaboradores tengan presente el resultado que se requiere y trabaje para lograrlo.
Orientación al cliente interno y externo		X	La cantidad de colaboradores que requieren de esta competencia es muy pequeña.
Transparencia		X	Está dentro del 100% de los manuales de funciones, ya que, cada rol maneja (más o menos) información confidencial sobre la empresa, por lo que esta competencia es obligatoria a la hora de evaluar, esto quiere decir que debe incluirse en la evaluación de desempeño laboral.
Eficiencia operativa	X		Está dentro del 100% de los manuales de funciones, ya que, la operación debe ser exitosa, puesto que, de ello depende la continuidad de la empresa, por lo que la eficiencia operativa es uno de los pilares para Policrometal.
Gestión del tiempo	X		Está dentro del 80% de los manuales de funciones, puesto que, todos los productos tienen unos tiempos de procesamiento, el no terminarlos a tiempo se traduce en represamiento de lotes de producción.
Proactividad	X		Está dentro del 100% de los manuales de funciones, debido a que, para cada uno de los roles se espera que tengan una alta capacidad de respuesta y disposición ante cualquier suceso.

Figura 63. *Lista de chequeo*

A través de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que las competencias: resolución

de problemas, toma de decisiones, comunicación asertiva, sociabilidad y transparencia, a pesar de encontrarse en los manuales de funciones como competencias necesarias para la labor de los empleados, estas no se tenían en cuenta en la evaluación de los empleados.

Se realizó una reunión con la coordinadora administrativa (ver anexo 3), donde se establecieron 15 competencias para evaluar a todo el personal de la organización, las cuales son:

1. Trabajo en equipo: ya que se necesita del esfuerzo integrado de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa para realización de un mismo objetivo.
2. Orientación hacia resultados: con esto se busca que los empleados de la empresa den su máximo rendimiento superando sus propios estándares de trabajo, adicionalmente, que las decisiones que se tomen, sean dirigidas a alcanzar una meta común.
3. Adaptabilidad: Es la virtud que debe poseer cada colaborador para hacer frente a los cambios, transformando de ser necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando se presenten dificultades, o variaciones del medio, ya sea por información nueva, el entorno o requerimientos de trabajo.
4. Toma de decisiones: es muy importante puesto que puede aparecer en cualquier contexto y se hace necesaria dentro de la empresa, debido a que los colaboradores pueden contribuir para elegir la mejor alternativa y operación ayudando a la mejora de los procesos.

5. Comunicación asertiva: se hace necesario debido a que es una forma de expresión en la cual, los colaboradores manifiestan sus ideas, sentimientos, necesidades de una forma directa y clara además de que genera un mejor clima organizacional.
6. Compromiso: debido a que se requiere que los colaboradores tengan la capacidad para tomar conciencia y darle la importancia adecuada al cumplimiento de sus labores dentro de un plazo estipulado.
7. Tolerancia al estrés: esta competencia es de vital importancia puesto que, es necesario que cada colaborador tenga la capacidad de controlar sus emociones, para que no se vean alteradas, por diferentes aspectos adversos, amenazas y modificaciones, ya sea del medio en que trabaja o en relación a factores externos, debido a que esto puede repercutir en el clima organizacional y objeto social de la empresa.
8. Iniciativa: se hace necesario contar con colaboradores que aporten ideas, opiniones y actúen en pro de la empresa, que no demanden tiempo adicional esperando a que les digan qué y cómo se debe hacer su trabajo.
9. Planificación y organización: se relaciona con la capacidad que tienen los colaboradores para fijarse metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, de acuerdo a los plazos y recursos convenientes. Puesto que con esta competencia se busca que haya menor tiempo perdido, mayor eficiencia y productividad, haciendo que los procesos sean más efectivos.

10. Eficiencia operativa: está ligada a mejorar la productividad y la calidad de la empresa. Por eso todos y cada uno de los colaboradores debe estar comprometido y conocer la empresa a la perfección. Adicionalmente, sus dueños deben estar atentos a cada uno de los procesos de las diferentes áreas y no solo al resultado final.
11. Gestión del tiempo: se requieren empleados que tengan claras las prioridades, que sepan aprovechar bien el tiempo, ya es esta competencia es uno de los pilares de la productividad, por lo tanto, es indispensable a la hora de evaluarse.
12. Proactividad: es necesario que haya colaboradores con alto nivel de respuesta, que produzcan cambios reales a la empresa.
13. Sociabilidad: es importante que los colaboradores tengan la capacidad para relacionarse de manera cordial, amable con todos los empleados de las distintas áreas, puesto que, ayuda a dirigir un proceso de aprendizaje y desarrollo cálido con todos a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización, ayudando a mejorar el clima organizacional.
14. Transparencia: es una competencia fundamental dentro de la empresa, puesto que el poseer colaboradores con esta virtud ayuda a la organización a luchar contra la corrupción, falta de ética o engaño.
15. Resolución de problemas: se requieren colaboradores con conocimientos y habilidades que

ayuden a resolver de manera inmediata problemas que se puedan presentar dentro de la empresa.

Todas estas competencias son necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa como son: la satisfacción del cliente, la mejora continua de sus procesos, personal competente e idóneo en la realización de sus funciones y la entrega de productos que cumplan con los estándares de calidad requeridos por el mercado.

4.2.1.2 Determinación de las personas que forman parte del proceso de evaluación.

Teniendo en cuenta que el método 360 grados, fue elegido para el diseño de la evaluación, se seleccionó un evaluador por cada relación que se tiene con el evaluado, las relaciones son las siguientes jefe, colega, subordinado, cliente y autoevaluación. Por ende, son 5 personas que intervienen en el proceso de evaluación por cada uno de los evaluados, asimismo, dependiendo de la relación más cercana que se tenga con el evaluado, se hace la elección para poder elegir el evaluador de este, las personas que hacen parte del proceso son: de manera interna (los empleados de la empresa) y externa (los clientes), siendo esta última definida por el gerente general quien hablo de manera directa con los clientes externos que se requerían para el proceso de evaluación. En el anexo 4 se puede evidenciar que cargo corresponde a cada evaluador de acuerdo a las 5 relaciones que este tiene.

4.2.2 Diseño y Desarrollo de la herramienta ofimática de apoyo a la evaluación de desempeño.

El diseño de la herramienta ofimática inicia con la identificación de las variables de estudio, ya que, se debe tener clara la información de entrada y salida necesaria para el diseño de

esta y así, elaborar el diagrama de flujo que servirá de guía para la programación de la herramienta; seguidamente se encuentra el componente visual, el cual permite que los formularios donde se recopila la información se vean estéticamente adecuados para el entorno profesional, y por último, se muestran los reportes que se obtienen con la herramienta. Dicha herramienta se encuentra con el nombre anexo1191273 en los documentos enviados para su respectiva revisión.

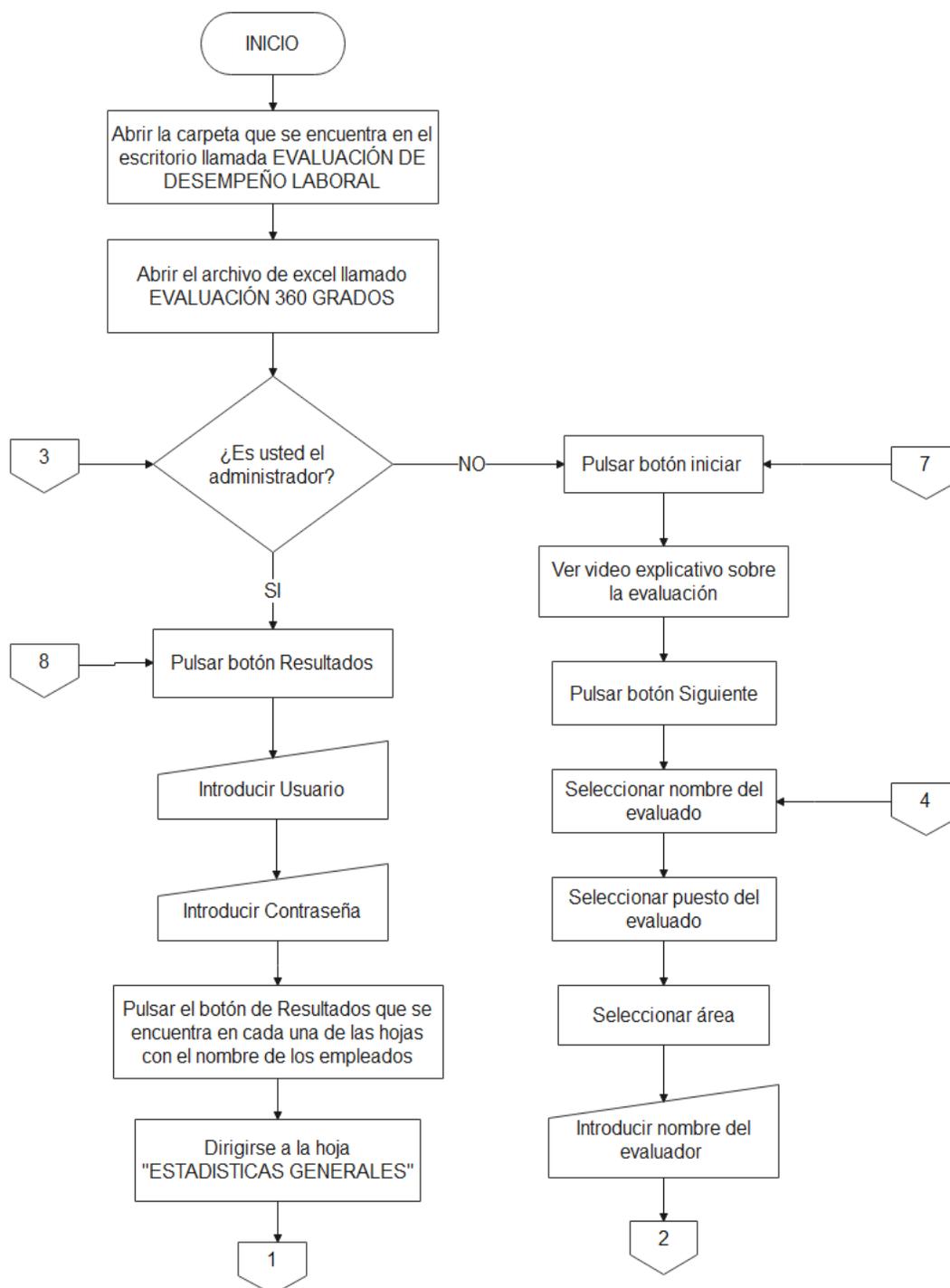
Variables de estudio: para la identificación de las variables de la herramienta se tuvo en cuenta la descripción del diseño del modelo de evaluación de desempeño propuesto, llegando a definir las siguientes variables para la ejecución de la herramienta ofimática (Ver Tabla 2)

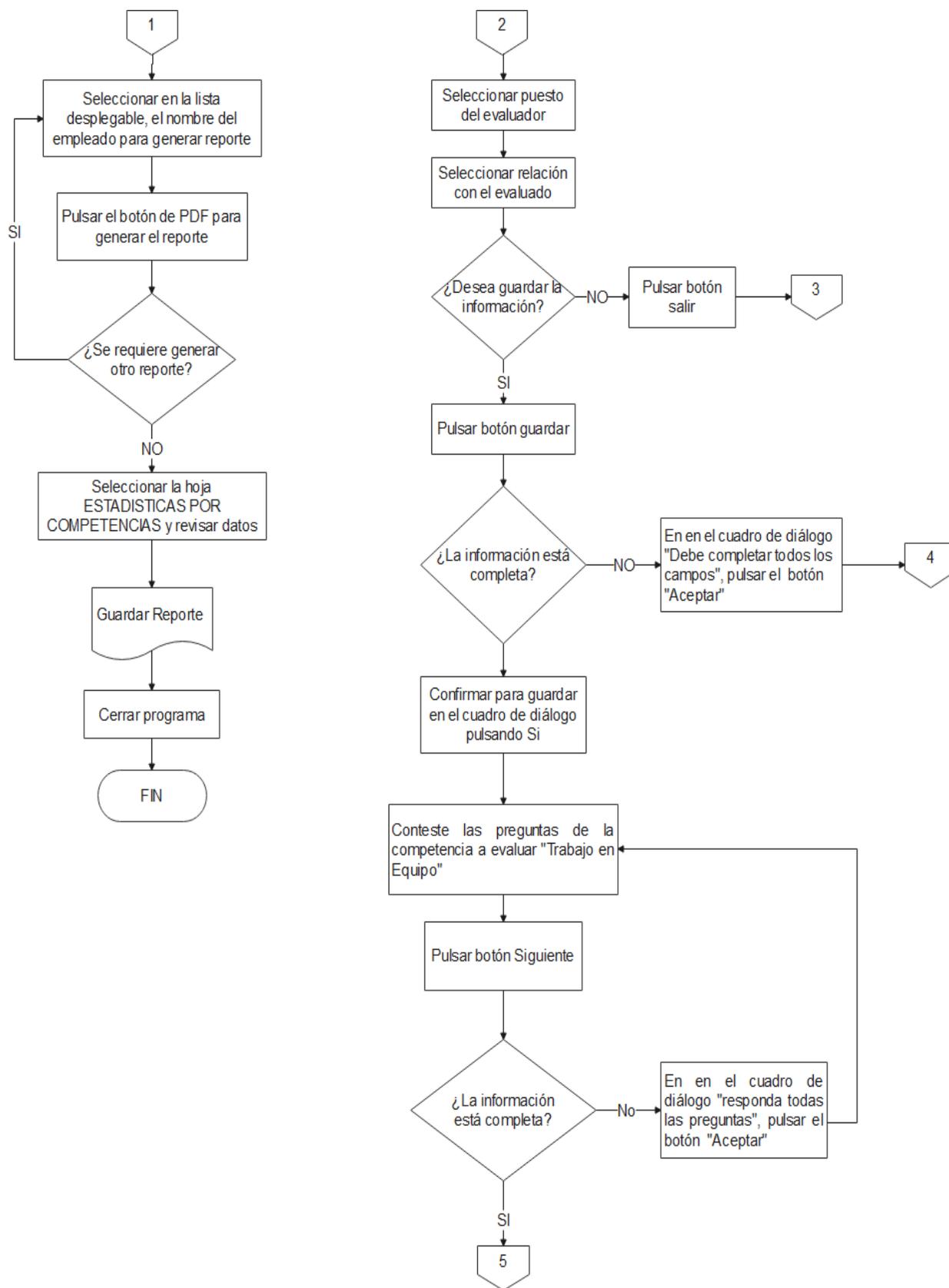
Tabla 2.

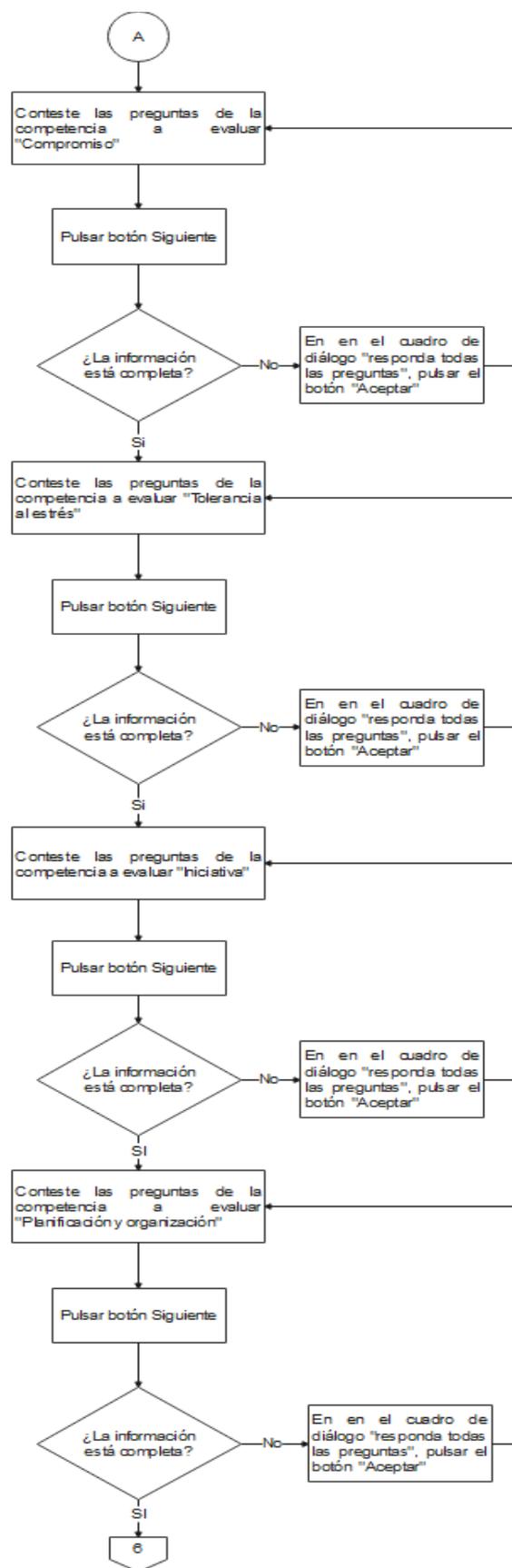
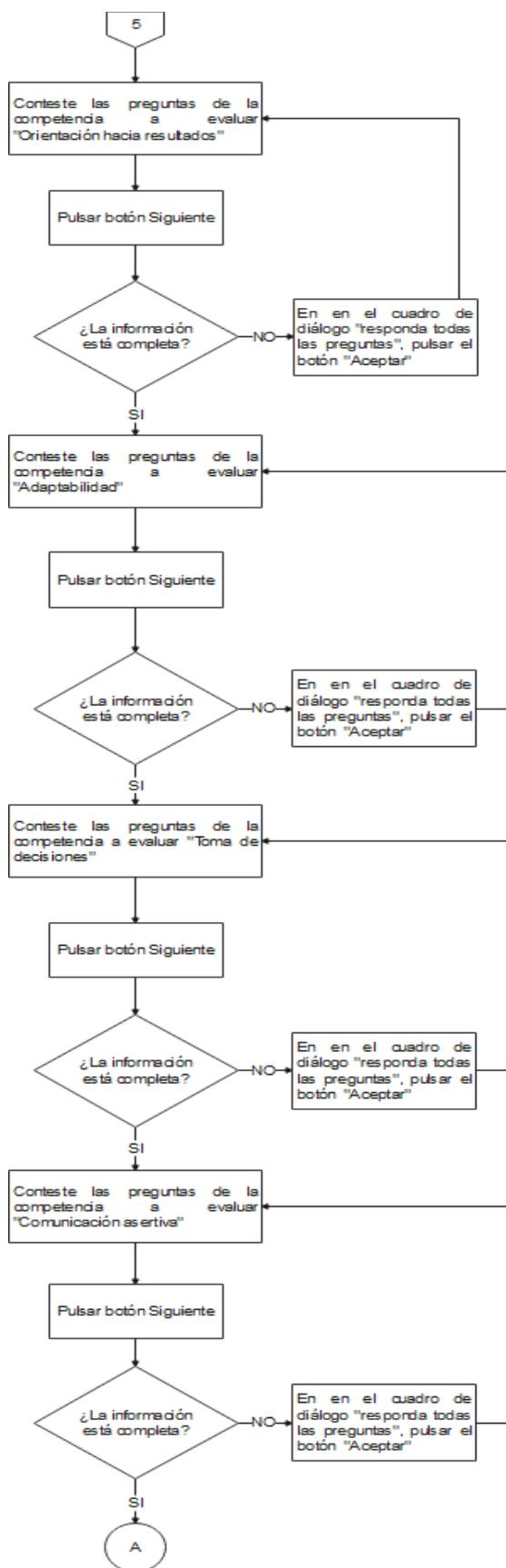
Variables de Estudio

Variables	Identificadores
Usuario	Un administrador permitido "admin" Coordinadora administrativa
Contraseña	Una contraseña activa permitida "0000"
Nombre del evaluado	Cuarenta y siete (47) empleados de la empresa Policrometal SAS
Puesto del evaluado	diecisiete (17) puestos con los que cuenta la empresa Policrometal SAS
Área	Administrativa Operativa
Nombre del evaluador	Cuarenta y siete (47) empleados de la empresa Policrometal SAS y los dos (2) clientes que intervienen en la evaluación
Puesto del evaluador	diecisiete (17) puestos con los que cuenta la empresa Policrometal SAS y adicionamos al cliente
Relación con el evaluado	5 relaciones: autoevaluación, cliente, colega/compañero, jefe/superior, subalternos
Respuestas	Escala Likert: 5 niveles: <i>Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca</i>
Informes	Estadísticas generales Estadísticas por competencias Nombre de cada colaborador

Diagrama de flujo. Con la elaboración del diagrama de flujo, se busca que la evaluación de desempeño sea un proceso automatizado, con el cual, se optimizan las tareas habituales, ayudando al área de recursos humanos a simplificar el trabajo requerido para ello.







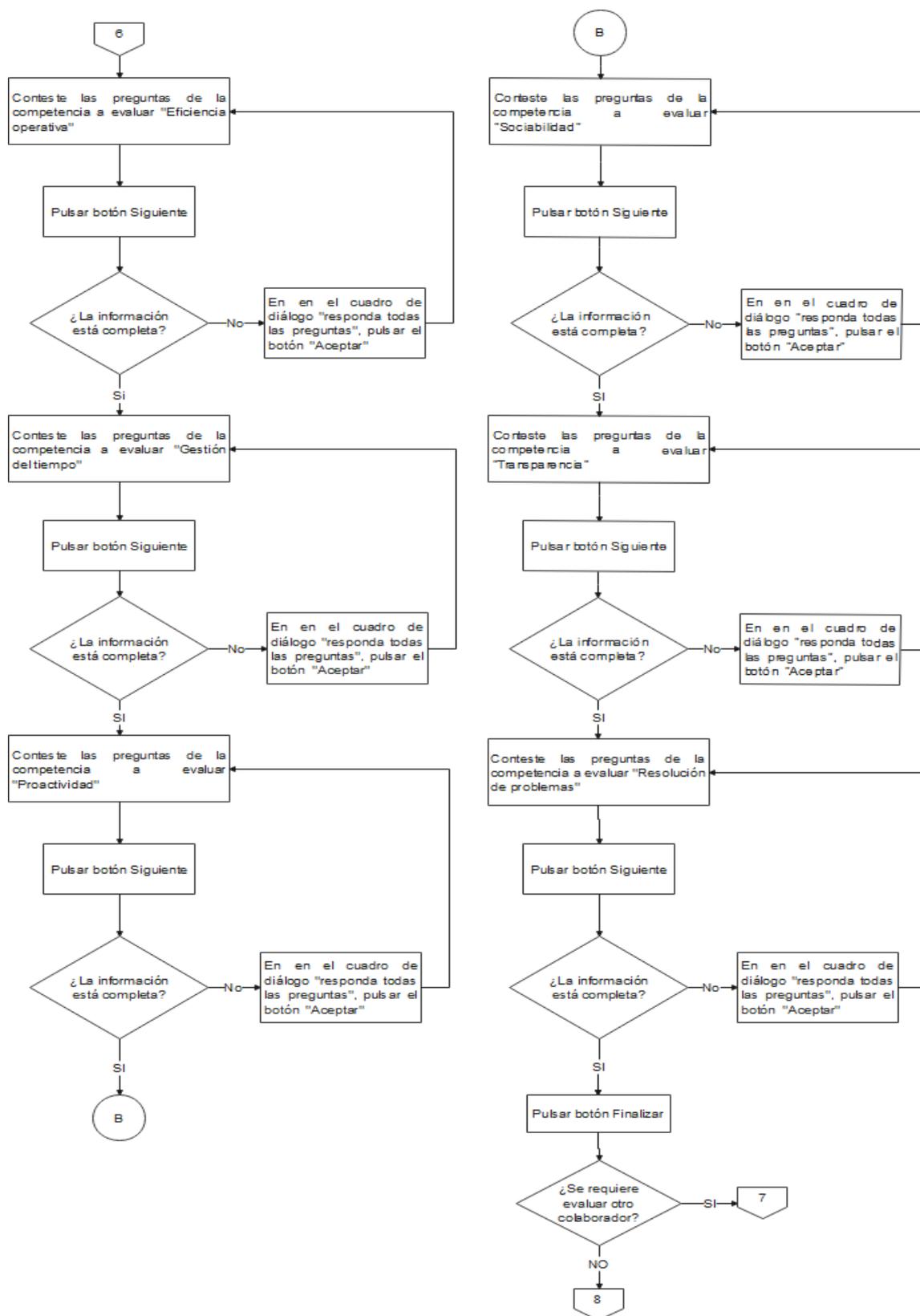


Figura 64. Diagrama de flujo de la herramienta

Programación de la herramienta: se realizó en Microsoft Excel con apoyo de programación VBA, teniendo en cuenta las variables de entrada, salida y el diagrama de flujo. En el manual de usuario para la herramienta ofimática relacionado en el Anexo 5, se indica donde se encuentra el esquema de codificación, el cual, será entregado a la empresa para cuando esta desee hacer alguna modificación o actualización sobre el mismo lo pueda hacer sin ningún contratiempo.

Resultados que arroja la herramienta: la herramienta ofimática, arroja diferentes reportes necesarios para ayudar a la toma de decisiones de la organización con respecto al desempeño de sus colaboradores, el primer reporte, se llama estadísticas por competencia, donde se encuentra el total por competencia, con sus tres aspectos relevantes por cada competencia, evidenciando de esta manera, en cuál de los tres, se obtuvo una puntuación más baja, el segundo reporte, llamado estadísticas generales, se observan los resultados del desempeño laboral del colaborador que se elija, una vez seleccionado el colaborador, se procede a descargar la información en PDF, generando de esta forma reportes individuales que facilitan el proceso de retroalimentación, el tercer y último, cuenta con 47 hojas con cada uno de los nombres de los colaboradores donde se encuentra consignada de manera detallada la información requerida por cada competencia, y así, tomar las respectivas acciones correctivas en pro de la organización y de los colaboradores de la misma.

Para la tabulación y el análisis de la información que se obtuvo de las evaluaciones de desempeño por medio de la herramienta ofimática, se optó por presentarla por medio de gráficas de radial y de anillos en el programa Microsoft Excel; se decide hacerlo por medio de estas gráficas, ya que, al momento de presentar la información se puede interpretar de manera sencilla

y muy completa. El análisis de los resultados, se realiza por medio de estándares de calificación, definidos en el anexo 6, los cuales son: desempeño alto que va de 100% a 80%, desempeño medio de 79% a 60% y desempeño bajo de 59% a 0%, siendo solo las competencias con desempeño bajo, un criterio para ser incluidas dentro del plan de mejoramiento.

A continuación, se muestran los tres informes mencionados anteriormente:

1. Estadísticas por competencia

Competencia	Preguntas	
TRABAJO EN EQUIPO	1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?	21.16%
62.75%	2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	20.77%
	3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?	20.82%
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son designadas?	28.65%
84.14%	5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?	28.14%
	6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?	27.36%
ADAPTABILIDAD	7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?	27.09%
77.99%	8. ¿Cuenta con buena disposición al enfrentar situaciones imprevistas?	25.65%
	9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?	25.25%
TOMA DE DECISIONES	10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?	27.18%
79.32%	11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?	25.70%
	12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?	26.44%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?	19.89%
59.60%	14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que interactúa?	18.74%
	15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?	19.97%
COMPROMISO	16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?	21.79%
83.06%	17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?	30.47%
	18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?	30.81%
TOLERANCIA AL ESTRÉS	19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?	26.07%
79.55%	20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?	29.56%
	21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?	23.91%
INICIATIVA	22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?	20.40%
56.28%	23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?	18.18%
	24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?	17.20%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	25. ¿Mantiene su puesto de trabajo organizado?	28.88%
79.43%	26. ¿Trabaja de manera organizada?	26.27%
	27. ¿Aborda las tareas por orden según su importancia?	24.28%
EFICIENCIA OPERATIVA	28. ¿Realiza correctamente todas las tareas que le son asignadas?	19.49%
55.09%	29. Cuando hay alguna falla en el proceso, ¿Busca la manera de solucionarlo?	17.96%
	30. ¿Aplica métodos de trabajo que permiten realizar las actividades de una forma eficiente?	17.65%
GESTIÓN DEL TIEMPO	31. ¿Gestiona adecuadamente el tiempo de su jornada laboral, logrando adelantar tareas del día siguiente?	18.98%
58.98%	32. ¿Evita las interrupciones o acorta en lo posible su duración?	20.37%
	33. ¿Es puntual en la hora de llegada al trabajo?	19.63%

Figura 65. Informe estadísticas por competencia

2. Estadísticas generales

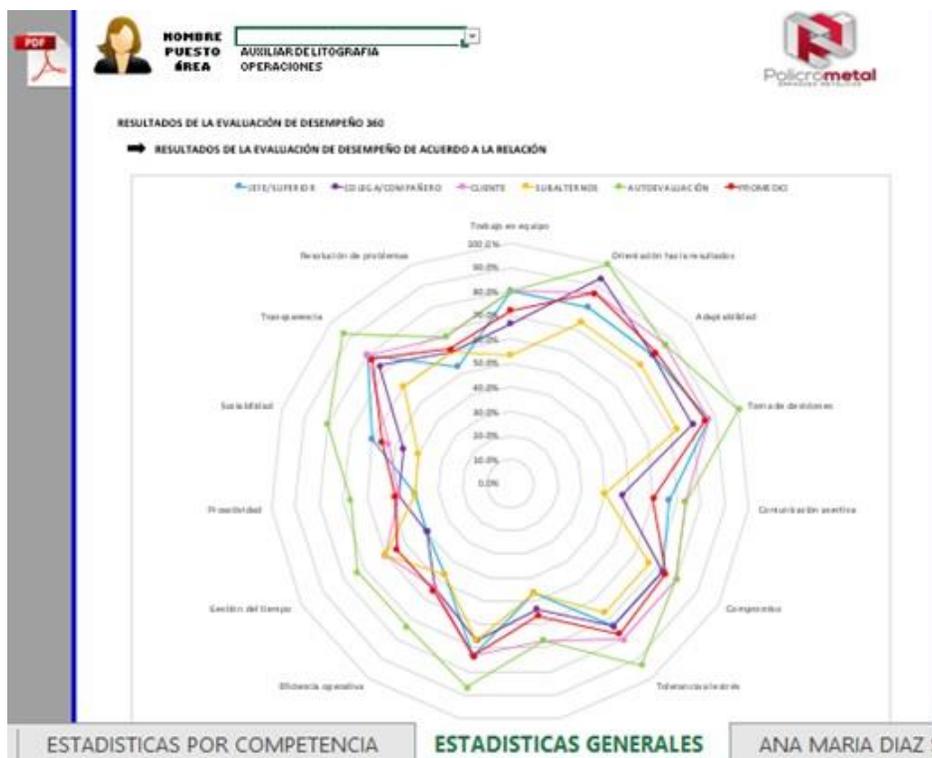


Figura 66. Informe estadísticas generales

3. Por empleado

Fecha	Nombre del Evaluado	Puesto del evaluado	Área	Relación con el evaluado	Trabajo en equipo	Orientación hacia resultados	Adaptabilidad	Toma de decisiones	Comunicación asertiva	Compromiso
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	JEFE/SUPERIOR	80.0%	80.0%	80.0%	86.7%	66.7%	73.3%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	COLEGA/COMPAÑERO	66.7%	93.3%	80.0%	80.0%	46.7%	73.3%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	CLIENTE	80.0%	86.7%	86.7%	86.7%	73.3%	80.0%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	SUBALTERNOS	53.3%	73.3%	73.3%	73.3%	40.0%	66.7%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUTOEVALUACIÓN	80.0%	100.0%	86.7%	100.0%	73.3%	80.0%
				PROMEDIO	72.0%	86.7%	81.3%	85.3%	60.0%	74.7%



Competencia	Preguntas	
TRABAJO EN EQUIPO	1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?	22.67%
72.00%	2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	24.00%
	3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?	25.33%
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son designadas?	29.33%
86.67%	5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?	30.67%
	6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?	26.67%
ADAPTABILIDAD	7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?	30.67%
81.33%	8. ¿Cuenta con buena disposición al enfrentar situaciones imprevistas?	25.33%
	9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?	25.33%
TOMA DE DECISIONES	10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?	29.33%
85.33%	11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?	28.00%
	12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?	28.00%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?	18.67%
60.00%	14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que...	18.67%
	15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?	22.67%
COMPROMISO	16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?	18.67%
74.67%	17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?	28.00%
	18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?	28.00%
TOLERANCIA AL ESTRÉS	19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?	25.33%
77.33%	20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?	28.00%
	21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?	24.00%
INICIATIVA	22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?	22.67%
56.00%	23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?	17.33%
	24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?	16.00%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	25. ¿Mantiene su puesto de trabajo organizado?	26.67%

Figura 67. Informe por empleado

La persona que va estar a cargo de utilizar la herramienta tendrá un manual de usuario que se relaciona en el Anexo 5, el cual permitirá administrar cada una de las funciones y generar los diferentes informes que apoyarán la toma de decisiones para mejorar las competencias laborales de sus colaboradores.

4.2.3 Elaboración y Documentación del procedimiento para la Evaluación de Desempeño. Para definir y documentar el procedimiento de la evaluación de desempeño, se partió del diseño propuesto a través del método de evaluación 360° por competencias, el cual fue elaborado con la coordinadora administrativa y se contemplaron cada una de las directrices que se definieron en el modelo de evaluación propuesto, asimismo se realizó bajo el esquema de la documentación que tiene la empresa Policrometal SAS, y se presenta en el anexo 7.

4.2.3.1 Socialización del procedimiento de la Evaluación de Desempeño. La socialización

del diseño del procedimiento de la evaluación de desempeño laboral basado en el método 360°, se realizó el día 23 de febrero del 2021, con la coordinadora administrativa, quien avaló su contenido. Una vez aprobado por la coordinadora administrativa fue remitido al área de calidad para su respectiva revisión debido a que la empresa se encuentra en proceso de certificación. (ver anexo 8)

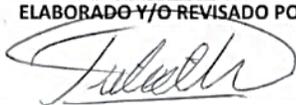
4.3 Implementación de la Evaluación de Desempeño Laboral diseñada, aplicándola a todos los empleados de la empresa Policrometal SAS, para conocer las fortalezas, además de las debilidades a mejorar

La implementación de la evaluación de desempeño empieza con la capacitación de todo el personal de la empresa, dando a conocer que es una evaluación 360 grados, su objetivo y el funcionamiento de la herramienta, además de las personas que forman parte del proceso de evaluación, para así, llevar a cabo de manera óptima la ejecución de la evaluación, y poder realizar los análisis de los resultados, brindando retroalimentación a todos los colaboradores de la empresa.

4.3.1 Capacitación del personal sobre la Evaluación de Desempeño. La capacitación del personal se realizó el día 15 de abril del 2021 desde las 6:30 am a 12:00 pm, dicha capacitación se llevó a cabo por medio de zoom con todos los colaboradores de la empresa, distribuidos en cuatro grupos, cada uno de una hora, con descanso de media hora entre grupos, en esta se proyectó a los colaboradores un video explicativo de qué es y cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño laboral 360 grados, así como también las instrucciones para el diligenciamiento de la herramienta.

Adicionalmente, se dio a conocer por cuantas personas serian evaluados y que cargos realizarían dicha evaluación por cada una de las relaciones.

Se dejó registro firmado de la capacitación realizada.

	TEMA: Capacitación sobre la evaluación de desempeño laboral		
	OBJETIVO: Dejar claro cual es el objetivo de la evaluación y como hacer uso correcto de la herramienta y así tomar las acciones correctivas.		
	FECHA Y HORA: 15 de abril del 2021 desde las 6:30 am a 12:00 pm		
	LUGAR: ZOOM		
EXPOSITOR: Julieth Tatiana sandoval Delgado			
MOTIVO			
<input type="checkbox"/> INDUCCIÓN <input checked="" type="checkbox"/> CAPACITACIÓN <input type="checkbox"/> REINDUCCIÓN <input type="checkbox"/> CREACIÓN DE CARGO <input type="checkbox"/> TRASLADO Y/O PROMOCIÓN			
No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	Ana Maria Diaz Salinas	Auxiliar De Litografía	Ana Maria Diaz Salinas
2	Angel Damian Delgado Delgado	Gestor De Diseño	Angel Damian Delgado
3	Arturo Gonzales Ibañez	Conductor	Arturo G. Ibañez
4	Carlos Enrique Fernandez Guzman	Auxiliar De Litografía	Carlos Enrique Fernandez
5	Carlos Orlando Arias Roa	Coordinador De Planta	Carlos Orlando Arias
6	Carolina Garcia Peralta	Gestor De Operaciones	Carolina Peralta
7	Cesar Barrera Urrea	Gestor De Operaciones	Cesar Barrera
8	Christian Alcalá Negron	Gestor De Operaciones	Christian Alcalá
9	Clara Caicedo Bermon	Gestor De Operaciones	Clara Caicedo
10	Daniel Acevedo Castellanos	Gestor De Operaciones	Daniel Castellanos
11	Deisy Paola Leal	Gestor De Operaciones	Deisy Paola Leal
12	Doris Correa Moreno	Gestor De Operaciones	Doris Correa
13	Edison Fernando Aza Rosero	Gestor De Operaciones	Edison Fernando Aza
14	Eduard Leonardo Martinez Romero	Gestor De Operaciones	Eduard Martinez
15	Efraín Arroyo Ramirez	Gestor De Operaciones	Efraín Arroyo
16	Elsa Patricia Gonzales Medina	Gestor De Operaciones	Elsa Gonzalez
17	Flor Bayona Rojas	Gestor De Operaciones	Flor Bayona Rojas
18	Gizella Carrera Pinto	Gestor De Operaciones	Gizella Carrera P.
19	Gloria Lozano Dueñas	Gestor De Operaciones	Gloria Lozano
20	Gregorio Dueñas Aristizabal	Gestor De Operaciones	Gregorio Dueñas
21	Isabel Villegas Delgado	Gestor De Operaciones	Isabel Villegas D
22	Javier Alonso Benavides Espinos	Gestor De Operaciones	Javier Benavides
23	Javier Arévalo Lopez	Gestor De Operaciones	Javier Arevalo
24	Jeisson Romero Flores	Gestor De Operaciones	Jeisson Romero
25	Jorge Velazco Vera	Gestor De Operaciones	Jorge Velazco
OBSERVACIONES: Dicha capacitación se llevó a cabo por medio de zoom con todos los colaboradores de la empresa, distribuidos en cuatro grupos, cada uno de una hora, con descanso de media hora.			
ELABORADO Y/O REVISADO POR:		APROBADO POR:	
		 INVERSIONES CASADIEGO ALBA RIQUELME S.A.S. POLICROMETAL	

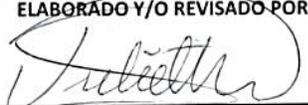
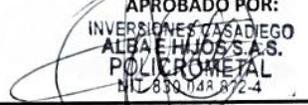
	TEMA: Capacitación sobre la evaluación de desempeño laboral		
	OBJETIVO: Dejar claro cual es el objetivo de la evaluación y como hacer uso correcto de la herramienta y así tomar las acciones correctivas.		
	FECHA Y HORA: 15 de abril del 2021 desde las 6:30 am a 12:00 pm		
	LUGAR: ZOOM		
EXPOSITOR: Julieth Tatiana Sandoval Delgado			
MOTIVO			
<input type="checkbox"/> INDUCCIÓN <input checked="" type="checkbox"/> CAPACITACIÓN <input type="checkbox"/> REINDUCCIÓN <input type="checkbox"/> CREACIÓN DE CARGO <input type="checkbox"/> TRASLADO Y/O PROMOCIÓN			
No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	Jose Antonio Sandoval Galviz	Gestor De Operaciones	Jose Antonio Sandoval Galviz
2	Luis Ernesto Casadiego Baquero	Gerente General	Luis Ernesto Casadiego Baquero
3	Luz Marina Botia Cabrales	Gestor De Operaciones	Luz Marina Botia Cabrales
4	Marco Tulio Alameda Barrera	Gestor De Operaciones	Marco Tulio Alameda Barrera
5	Maria Angel Perez Ibarra	Gestor De Operaciones	Maria Angel Perez Ibarra
6	Maria Mercedes Calle Betancourt	Gestor De Operaciones	Maria Mercedes Calle Betancourt
7	Maribel Corina Cortez Lozano	Auxiliar De Litografia	Maribel Corina Cortez Lozano
8	Mariela Cecilia Arias Roa	Coordinadora Administrativa	Mariela Cecilia Arias Roa
9	Marlene Victoria Rojas Palacios	Auxiliar De Litografia	Marlene Victoria Rojas Palacios
10	Miguel Vicente Arboleda Rondon	Coordinador Técnico	Miguel Vicente Arboleda Rondon
11	Miryam Bedoya Castillo	Coordinador Técnico	Miryam Bedoya Castillo
12	Nelson Buitrago Carrillo	Gestor De Litografia	Nelson Buitrago Carrillo
13	Nicolás Casadiego Alba	Gerente Comercial	Nicolás Casadiego Alba
14	Ramiro Alberto Bello Torres	Gestor De Litografia	Ramiro Alberto Bello Torres
15	Raul Eduardo Alvarado Hernandez	Gestor De Taller	Raul Eduardo Alvarado Hernandez
16	Roberto Medina Mojica	Gestor De Taller	Roberto Medina Mojica
17	Rosa Gutierrez Velez	Auxiliar De Planta	Rosa Gutierrez Velez
18	Salomé Carrillo Segura	Gestora Contable	Salomé Carrillo Segura
19	Saray Martinez Contreras	Gestora Administrativa	Saray Martinez Contreras
20	Veronica Mendoza Zapata	Técnico De Calidad	Veronica Mendoza Zapata
21	Victor Alba Campos	Técnico Electricista	Victor Alba Campos
22	Yuliana Espinosa Arroyo	Contador	Yuliana Espinosa Arroyo
OBSERVACIONES: Dicha capacitación se llevó a cabo por medio de zoom con todos los colaboradores de la empresa, distribuidos en cuatro grupos, cada uno de una hora, con descanso de media hora.			
ELABORADO Y/O REVISADO POR:		APROBADO POR:	
		 INVERSIONES CASADIEGO ALBA E HIJOS S.A.S. POLICROMETAL NIT 839 048 872-4	

Figura 68. Registro de capacitación

4.3.2 Recolección de la Información por medio de la herramienta ofimática. La recolección de la información de las evaluaciones de desempeño, se hizo dentro de la jornada laboral, se realizó del 19 al 24 de abril del 2021, para qué, de esta manera no se afectará la producción de la empresa y el proceso de evaluación se llevará a cabo de la mejor manera posible

y con tiempo para que los colaboradores realizaran la evaluación. Esta recolección se realizó en las instalaciones de la compañía y fue realizada por la coordinadora administrativa dado que se acordó que ella debía ser la encargada de la herramienta y de la ejecución de la misma, por cuestiones de seguridad, debido a la situación actual por la que está pasando el país debido a la pandemia del COVID-19; en el anexo 9, se puede evidenciar el acta de consenso.

Dicha información se recogió por medio de la herramienta ofimática, de la siguiente manera: por medio de formularios, los cuales, contienen en primer lugar, un video introductorio, que ayuda al evaluador a conocer, cómo debe proceder para llenar los datos de la evaluación, como se observa en la figura 70, en segundo lugar, aparece un formulario donde se deben llenar los datos del evaluado y evaluador tal como se muestra en la figura 71, y por último, otros formularios, donde se encuentran consignadas cada una de las competencias a evaluar como lo indica la figura 72, con sus respectivas preguntas (ver anexo 10), lo anteriormente descrito, es ejecutado al hacer click en el botón iniciar que aparece al abrir el documento como lo señala la figura 69.

A continuación, se ilustra el proceso de recolección de información por medio de la herramienta:

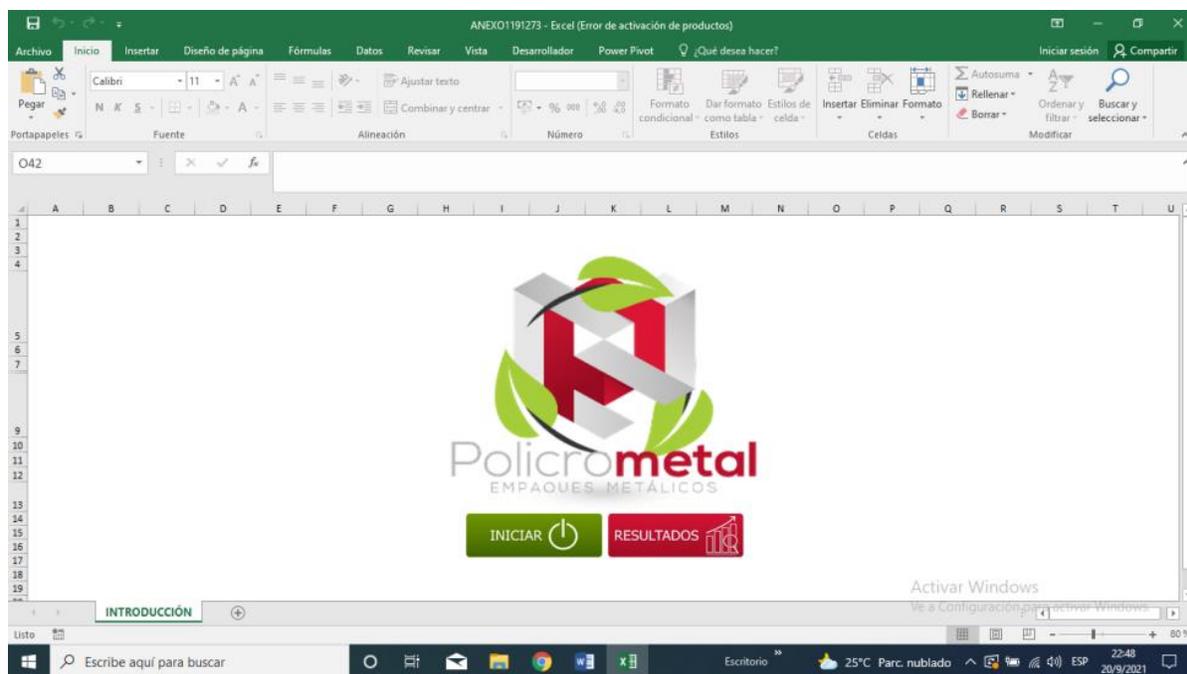


Figura 69. Pantalla principal

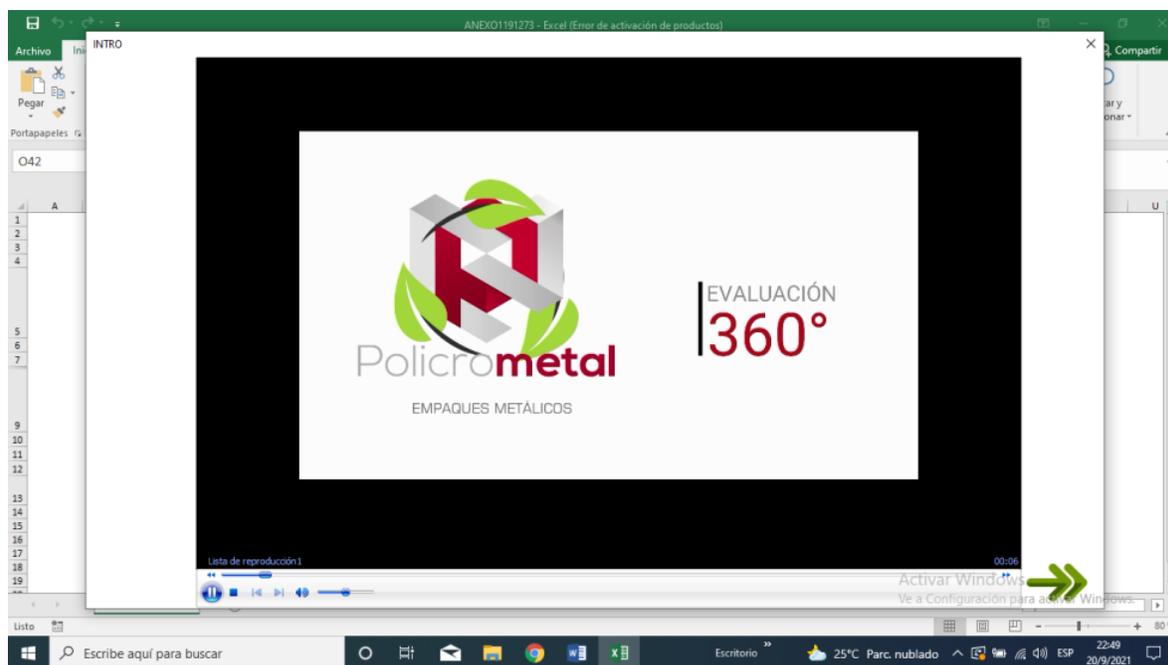


Figura 70. Video introductorio

ANEXO1191271 - Excel (Error de activación de productos)

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Puesto del Evaluado: AUXILIAR DE LITOGRAFIA

Área: OPERACIONES

Nombre del Evaluador: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Puesto del Evaluador: CLIENTE

Relación con el Evaluado: CLIENTE

Policrometal
EMPAQUES METÁLICOS

360

Activar Windows

Escritorio 25°C Parc. nublado 22:50 20/9/2021

Figura 71. *Recolección de datos del evaluado y evaluador*

EVALUACIÓN 360 GRADOS - Excel (Error de activación de productos)

Evaluación de desempeño 360

Pregunta 1

En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Pregunta 2

Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿Le gusta cooperar?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Pregunta 3

¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

TRABAJO EN EQUIPO

360

INTRODUCCIÓN

Escritorio 25°C Parc. nublado 22:54 20/9/2021

ANEXO1191273 - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Referencias Datos Programación de tareas Visualización Visual Basic Macros

O42

1 A

2

3

4

5

6

7

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

INTRODUCCION

¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son asignadas? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360

Escriba aquí para buscar

Escritorio 25°C Parc. nublado ESP 23:02 20/9/2021

ANEXO1191273 - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Referencias Datos Programación de tareas Visualización Visual Basic Macros

O42

1 A

2

3

4

5

6

7

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

INTRODUCCION

¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

¿Cuenta con buena disposición al enfrentar situaciones imprevistas? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

ADAPTABILIDAD

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360

Escriba aquí para buscar

Escritorio 25°C Parc. nublado ESP 23:03 20/9/2021

Figura 72. Competencias a evaluar

4.3.3 Análisis de los Resultados obtenidos por medio de la herramienta. Finalizado el proceso de recolección de la información, al abrir el documento de Excel, aparece un botón

llamado resultados, en el cual, puede ingresar única y exclusivamente la coordinadora administrativa, quien es la encargada de administrar la herramienta ofimática, por lo tanto, se debe ingresar un usuario y contraseña, al ingresar el usuario y contraseña permitidos, se pueden visualizar todas las hojas del libro Excel, en las hojas con los nombres de cada uno de los empleados, el administrador debe ejecutar los botones con el nombre resultados encontrados allí para que organice los resultados de las evaluaciones antes de proceder a revisar las demás hojas.

A continuación, se muestran los tres informes que arroja la herramienta con la descripción de cada uno de estos, con los cuales se logra hacer un análisis exhaustivo de las competencias laborales, identificando de esta manera las fortalezas y debilidades que posee de manera general la empresa Policrometal SAS y cada uno de los colaboradores con los que esta cuenta:

Informe estadísticas por competencias: en este se consigna la información total de cada competencia para conocer cómo se encuentra la organización en general, este informe no varía, sino hasta que el periodo de evaluación deba ejecutarse nuevamente.

Competencia	Preguntas	
TRABAJO EN EQUIPO	1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?	21.16%
62.75%	2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	20.77%
	3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?	20.82%
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son designadas?	28.65%
84.14%	5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?	28.14%
	6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?	27.35%
ADAPTABILIDAD	7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?	27.09%
77.99%	8. ¿Cuenta con buena disposición al enfrentar situaciones imprevistas?	25.65%
	9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?	25.25%
TOMA DE DECISIONES	10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?	27.18%
79.32%	11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?	25.70%
	12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?	26.44%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?	19.89%
59.60%	14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que interactúa?	19.74%
	15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?	19.97%
COMPROMISO	16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?	21.79%
83.06%	17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?	30.47%
	18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?	30.81%
TOLERANCIA AL ESTRÉS	19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?	26.07%
79.55%	20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?	29.56%
	21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?	23.91%
INICIATIVA	22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?	20.40%
56.28%	23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?	18.18%
	24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?	17.70%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	25. ¿Mantiene su puesto de trabajo organizado?	28.88%
79.43%	26. ¿Trabaja de manera organizada?	26.27%
	27. ¿Aborda las tareas por orden según su importancia?	24.28%
EFICIENCIA OPERATIVA	28. ¿Realiza correctamente todas las tareas que le son asignadas?	19.49%
55.09%	29. Cuando hay alguna falla en el proceso, ¿Busca la manera de solucionarlo?	17.96%
	30. ¿Aplica métodos de trabajo que permiten realizar las actividades de una forma eficiente?	17.65%
GESTIÓN DEL TIEMPO	31. ¿Gestiona adecuadamente el tiempo de su jornada laboral, logrando adelantar tareas del día siguiente?	18.98%
58.98%	32. ¿Evita las interrupciones o acorta en lo posible su duración?	20.37%
	33. ¿Es puntual en la hora de llegada al trabajo?	19.63%
PROACTIVIDAD	34. ¿Enfrenta las consecuencias de sus actos?	20.54%
54.13%	35. ¿Tiene claras sus fortalezas y debilidades?	18.13%
	36. ¿Propone acciones de mejora en los procesos que participa?	15.46%
SOCIABILIDAD	37. ¿Entabla conversaciones con sus compañeros de trabajo con facilidad?	20.00%
59.38%	38. ¿Participa activamente en los equipos de trabajo?	19.43%
	39. ¿Se comunica fácilmente con los colaboradores de la compañía sin importar su cargo?	19.94%
TRANSPARENCIA	40. ¿Es coherente con lo que dice y hace?	27.06%
81.59%	41. Cuando no está de acuerdo con una decisión ¿Lo expresa?	27.18%
	42. ¿Se comporta de la misma manera con todos los empleados de la empresa sin importar su cargo?	27.35%
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	43. ¿Identifica la raíz del problema con agilidad?	23.69%
69.65%	44. ¿Propone varias soluciones para el mismo problema?	22.18%
	45. ¿Son útiles las soluciones que propone?	23.77%

Figura 73. Informe estadísticas por competencia

Como se puede observar en la figura 73, cada color representa un estándar de calificación, el verde está relacionado con el desempeño alto, el amarillo desempeño medio, por último, el rojo desempeño bajo, de acuerdo a esto, a nivel de la empresa las competencias con desempeño bajo son: comunicación asertiva, iniciativa, eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad y sociabilidad, siendo estas una oportunidad de mejora dentro de la organización, asimismo podemos observar las competencias que representan una fortaleza, entre algunas de ellas se encuentran orientación hacia resultados, compromiso y transparencia, siendo de gran importancia para las organizaciones, puesto que son factores que hacen que los colaboradores se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y valores de la empresa.

Informe estadísticas generales: es un formato estándar, cambia de acuerdo a la elección que se haga, dado que este informe se alimenta de los resultados obtenidos del colaborador seleccionado.

A continuación, se muestra un ejemplo de la visualización y análisis de uno de los colaboradores de la empresa Policrometal SAS:



NOMBRE
PUESTO
ÁREA

AUXILIAR DE LITOGRAFIA
OPERACIONES



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360

➔ RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ACUERDO A LA RELACIÓN

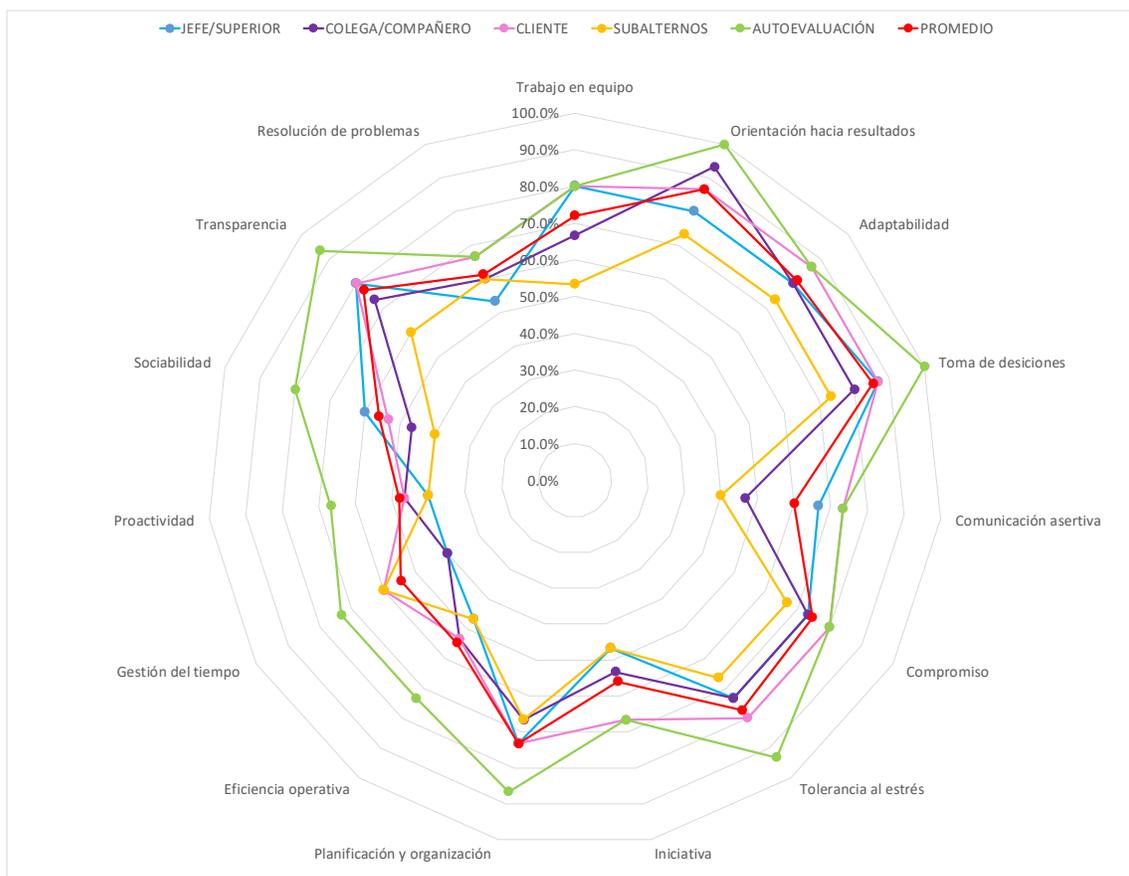


Figura 74. Resultados de la evaluación de desempeño de acuerdo a la relación

En la primera parte del informe, según lo indicado en la figura 74, se representan los valores de 0% a 100%, cada color representa una relación, como se muestra en la leyenda, el color azul se relaciona con el punto de vista del jefe, el morado con el colega, el rosado con el cliente, el amarillo con el subalterno, el verde con la autoevaluación, y el rojo es el promedio de cada competencia, de acuerdo a lo observado en la gráfica los valores que se encuentran por debajo del promedio son: los puntos de vista del subalterno y del colega; que para este caso quiere decir que la persona evaluada es poco sociable, le falta iniciativa, proactividad, no sabe comunicarse de una manera adecuada y le cuesta trabajar en equipo.

➔ RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE ACUERDO A CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS

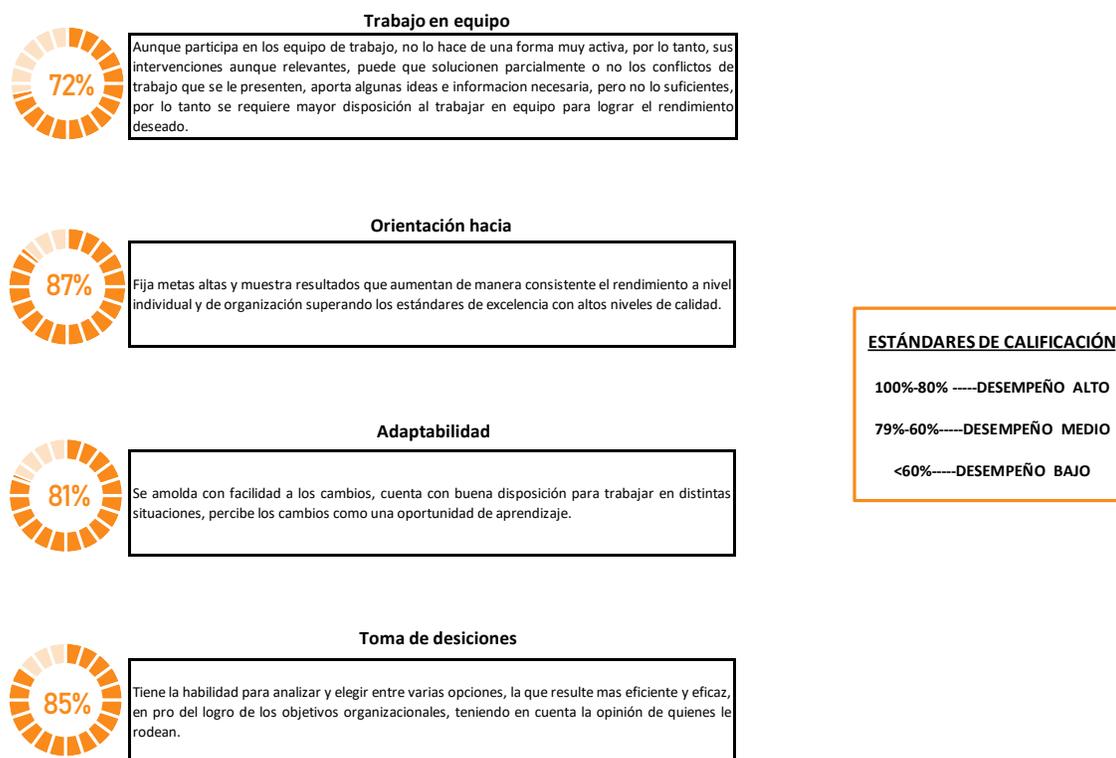


Figura 75. Resultados de evaluación de desempeño de acuerdo a cada una de las competencias

En la segunda parte del informe como se observa en la figura 75, al lado derecho se encuentran los estándares de calificación, con los cuales se hizo el respectivo análisis de los resultados generales de las competencias evaluadas según el valor obtenido, en este caso se evidencia que las competencias que se encuentran dentro del rango de desempeño bajo para este caso son: sociabilidad, iniciativa, proactividad, gestión del tiempo. Por consiguiente, es de vital importancia realizar cada uno de los análisis correspondientes por cada uno de los colaboradores, ya que los informes cuentan con la información necesaria para una buena toma de decisiones, y de esta manera saber exactamente que colaboradores y en que debemos capacitarlos para ayudar al crecimiento personal y profesional del talento humano, garantizando para la empresa Policrometal un mejor índice de productividad y satisfacción laboral.

Informe por empleado: es una tabla estándar que se localiza en las hojas con el nombre de cada uno de los colaboradores, donde se consigna la información total de cada competencia para conocer cómo se encuentra respecto a su desempeño un colaborador específico, este informe no varía, sino hasta que el periodo de evaluación deba ejecutarse nuevamente. A continuación, se muestra el ejemplo de este informe:

	Preguntas	
TRABAJO EN EQUIPO	1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?	22.67%
72.00%	2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	24.00%
	3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?	25.33%
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son designadas?	29.33%
86.67%	5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?	30.67%
	6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?	26.67%
ADAPTABILIDAD	7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?	30.67%
81.33%	8. ¿Cuenta con buena disposición enfrentar situaciones imprevistas?	25.33%
	9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?	25.33%
TOMA DE DECISIONES	10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?	29.33%
85.33%	11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?	28.00%
	12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?	28.00%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?	18.67%
60.00%	14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que interactúa?	18.67%
	15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?	22.67%
COMPROMISO	16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?	18.67%
74.67%	17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?	28.00%
	18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?	28.00%
TOLERANCIA AL ESTRÉS	19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?	25.33%
77.33%	20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?	28.00%
	21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?	24.00%
INICIATIVA	22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?	22.67%
56.00%	23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?	17.33%
	24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?	16.00%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	25. ¿Mantiene su puesto de trabajo organizado?	26.67%
73.33%	26. ¿Trabaja de manera organizada?	25.33%
	27. ¿Aborda las tareas por orden según su importancia?	21.33%
EFICIENCIA OPERATIVA	28. ¿Realiza correctamente todas las tareas que le son asignadas?	20.00%
54.67%	29. Cuando hay alguna falla en el proceso, ¿Busca la manera de solucionarlo?	17.33%
	30. ¿Aplica métodos de trabajo que permiten realizar las actividades de una forma eficiente?	17.33%
GESTIÓN DEL TIEMPO	31. ¿Gestiona adecuadamente el tiempo de su jornada laboral, logrando adelantar tareas del día siguiente?	18.67%
54.67%	32. ¿Evita las interrupciones o acorta en lo posible su duración?	18.67%
	33. ¿Es puntual en la hora de llegada al trabajo?	17.33%
PROACTIVIDAD	34. ¿Enfrenta las consecuencias de sus actos?	17.33%
48.00%	35. ¿Tiene claras sus fortalezas y debilidades?	14.67%
	36. ¿Propone acciones de mejora en los procesos que participa?	16.00%
SOCIABILIDAD	37. ¿Entabla conversaciones con sus compañeros de trabajo con facilidad?	20.00%
56.00%	38. ¿Participa activamente en los equipos de trabajo?	17.33%
	39. ¿Se comunica fácilmente con los colaboradores de la compañía sin importar su cargo?	18.67%
TRANSPARENCIA	40. ¿Es coherente con lo que dice y hace?	26.67%
77.33%	41. Cuando no está de acuerdo con una decisión ¿Lo expresa?	25.33%
	42. ¿Se comporta de la misma manera con todos los empleados de la empresa sin importar su cargo?	25.33%
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	43. ¿Identifica la raíz del problema con agilidad?	20.00%
61.33%	44. ¿Propone varias soluciones para el mismo problema?	18.67%
	45. ¿Son útiles las soluciones que propone?	22.67%

Figura 76. Informe por empleado

En la figura 76, se muestran las competencias evaluadas, en color verde están las competencias con desempeño alto, en amarillo con desempeño medio y en rojo con desempeño bajo, adicionalmente, se observan los tres aspectos que se tuvieron en cuenta para evaluar cada competencia y de esta manera realizar un análisis más preciso de las competencias a mejorar. En este caso como se evidencia en la figura, una de las competencias con desempeño bajo es iniciativa, se analizó que el aspecto más relevante que debe mejorar el colaborador es que no se capacita en temas relacionados con su trabajo y de esta manera se realiza el análisis para cada una de las competencias.

Por otro lado, con base a los resultados obtenidos de la evaluación 360 grados se pudo determinar que: de las 15 competencias evaluadas, 7 de estas representan una oportunidad de mejora para la organización, como se observa en la figura 79. Adicionalmente, en la tabla 1 se detalla los resultados.

Cargos	Area	Trabajo en equipo	Orientación hacia resultado	Adaptabilidad	Toma de desiciones
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	80%	87%	77%	95%
AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	76%	83%	73%	91%
GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	72%	77%	68%	81%
CONDUCTOR	OPERACIONES	63%	87%	83%	83%
CONTADOR	ADMINISTRATIVA	65%	93%	77%	91%
TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	73%	95%	92%	91%
COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	81%	73%	73%	69%
COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	68%	83%	69%	69%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	73%	80%	85%	83%
GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	64%	75%	84%	84%
TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	53%	81%	85%	87%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	65%	77%	75%	83%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	64%	87%	76%	77%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	80%	79%	71%	75%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	87%	79%	83%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	63%	91%	80%	83%
GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	56%	91%	79%	81%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	48%	87%	80%	83%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	68%	84%	83%	77%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	63%	91%	83%	83%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	72%	87%	81%	85%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	89%	79%	83%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	85%	83%	87%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	89%	79%	83%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	91%	79%	81%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	89%	83%	83%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	91%	84%	83%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	65%	83%	72%	71%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	63%	91%	79%	81%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	91%	83%	83%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	69%	91%	83%	83%
GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	60%	64%	76%	59%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	57%	85%	83%	87%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	63%	91%	79%	67%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	63%	69%	75%	68%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	84%	79%	79%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	91%	79%	83%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	64%	72%	72%	73%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	61%	87%	84%	81%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	91%	79%	81%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	79%	75%	72%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	64%	72%	72%	71%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	55%	84%	79%	67%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	55%	83%	77%	76%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	83%	68%	73%
GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	59%	77%	68%	71%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	83%	68%	73%
16 COLABORADORES					

Cargos	Area	Comunicación asertiva	Compromiso	Tolerancia al estrés	Iniciativa
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	89%	97%	89%	96%
AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	85%	96%	84%	92%
GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	80%	91%	85%	88%
CONDUCTOR	OPERACIONES	87%	81%	87%	75%
CONTADOR	ADMINISTRATIVA	55%	99%	89%	64%
TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	69%	96%	91%	61%
COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	71%	81%	68%	75%
COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	60%	93%	71%	76%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	59%	81%	87%	52%
GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	57%	91%	87%	59%
TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	52%	88%	89%	52%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	59%	83%	87%	53%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	60%	77%	87%	57%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	57%	79%	81%	57%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	80%	79%	56%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	61%	84%	80%	51%
GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	59%	80%	79%	56%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	80%	80%	56%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	53%	85%	80%	55%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	84%	79%	51%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	60%	75%	77%	56%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	84%	83%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	76%	77%	57%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	60%	77%	79%	53%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	57%	81%	81%	49%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	57%	77%	79%	53%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	84%	83%	51%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	57%	75%	81%	60%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	77%	79%	53%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	52%	84%	79%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	84%	71%	49%
GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	72%	81%	67%	53%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	76%	77%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	57%	77%	81%	51%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	52%	95%	77%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	80%	79%	53%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	84%	71%	49%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	63%	68%	73%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	87%	83%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	55%	77%	79%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	55%	80%	84%	47%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	49%	91%	75%	49%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	77%	75%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	52%	87%	73%	41%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	84%	71%	49%
GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	57%	75%	79%	45%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	84%	71%	49%
		32 COLABORADORES			38 COLABORADORES

Cargos	Area	Planificación y organización	Eficiencia operativa	Gestión del tiempo	Proactividad
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	93%	88%	95%	88%
AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	91%	84%	85%	85%
GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	88%	77%	83%	85%
CONDUCTOR	OPERACIONES	85%	84%	88%	76%
CONTADOR	ADMINISTRATIVA	93%	69%	69%	60%
TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	96%	61%	57%	60%
COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	77%	80%	85%	77%
COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	76%	77%	81%	79%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	83%	59%	64%	61%
GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	84%	49%	51%	51%
TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	85%	59%	57%	60%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	88%	55%	60%	55%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	76%	49%	56%	52%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	83%	53%	60%	52%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	56%	53%	63%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	81%	49%	55%	47%
GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	79%	56%	55%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	81%	56%	52%	63%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	81%	52%	60%	48%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	49%	52%	47%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	73%	55%	55%	48%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	75%	49%	55%	44%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	51%	53%	48%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	52%	53%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	83%	51%	51%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	52%	52%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	75%	49%	47%	47%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	64%	53%	57%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	41%	51%	48%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	49%	51%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	68%	44%	51%	48%
GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	80%	52%	87%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	47%	55%	44%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	83%	52%	51%	49%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	76%	45%	71%	49%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	52%	53%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	41%	45%	45%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	75%	60%	59%	48%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	75%	47%	45%	44%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	52%	47%	47%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	49%	49%	53%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	75%	48%	64%	51%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	76%	52%	53%	49%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	41%	51%	48%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	79%	41%	51%	48%
GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	67%	55%	53%	43%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	68%	44%	45%	45%
			38 COLABORADORES	33 COLABORADORES	35 COLABORADORES

Cargos	Area	Sociabilidad	Transparencia	Resolución de problemas	Total
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	97%	89%	84%	85%
AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	89%	87%	76%	81%
GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	84%	81%	80%	75%
CONDUCTOR	OPERACIONES	93%	87%	61%	79%
CONTADOR	ADMINISTRATIVA	67%	96%	89%	82%
TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	56%	87%	84%	88%
COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	75%	73%	75%	74%
COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	71%	81%	75%	72%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	60%	83%	71%	80%
GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	52%	92%	85%	77%
TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	60%	80%	69%	77%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	63%	77%	67%	75%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	55%	93%	72%	76%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	64%	84%	63%	76%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	80%	72%	76%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	80%	72%	79%
GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	59%	80%	72%	77%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	80%	72%	74%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	55%	73%	72%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	80%	72%	80%
AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	56%	77%	61%	81%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	80%	64%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	80%	64%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	80%	67%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	77%	67%	77%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	80%	67%	77%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	48%	80%	71%	79%
COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	59%	84%	71%	73%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	73%	75%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	80%	61%	79%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	73%	75%	81%
GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	59%	77%	61%	65%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	59%	80%	67%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	75%	67%	75%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	59%	84%	60%	69%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	80%	67%	74%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	80%	75%	77%
GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	57%	92%	65%	70%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	48%	84%	65%	78%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	80%	64%	77%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	56%	81%	68%	70%
GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	57%	81%	59%	70%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	75%	64%	71%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	52%	84%	63%	73%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	53%	73%	75%	71%
GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	53%	91%	65%	69%
GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	51%	88%	65%	71%
		36 COLABORADORES			

Figura 77. Consolidado de los resultados

Tabla 3.

Resultados

Competencias laborales evaluadas	Desempeño alto	Desempeño medio	Desempeño Bajo	# de colaboradores Con desempeño bajo
Trabajo en equipo			X	16
Orientación resultados	X			
Adaptabilidad		X		

Toma de decisiones		X		
Comunicación asertiva			X	32
Compromiso	X			
Tolerancia al estrés		X		
Iniciativa			X	38
Planificación y organización		X		
Eficiencia Operativa			X	38
Gestión del tiempo			X	33
Proactividad			X	35
Sociabilidad			X	36
Transparencia	X			
Resolución de problemas		X		

Por efectos de confidencialidad de la evaluación de los trabajadores no se puede mostrar todas las evaluaciones de manera individual.

4.3.4 Socialización de los Resultados Obtenidos. La información obtenida debe ser comunicada a cada uno de los colaboradores de la empresa con la finalidad de dar a conocer sus fortalezas y debilidades, para ello la herramienta cuenta con la opción de descargar cada uno de los informes de los colaboradores, con los cuales, se realizó el encuentro, los días 29 y 30 de abril por medio de zoom, en el cual se expresó al colaborador que competencias o aspectos debía mejorar, asimismo, se exalto su desempeño, en aquellas competencias que obtuvieron un desempeño alto, creando de esta manera un ambiente agradable y placentero en el cual, el evaluado se sienta cómodo, generando un impacto positivo en el colaborador para que este de lo mejor de sí, en pro de la empresa.

A continuación, se muestra el acta de reunión:

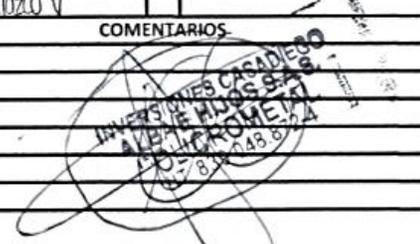
 ACTA DE REUNIÓN							
TEMA: Retroalimentación de las evaluaciones de desempeño realizadas							
FECHA: 29 y 30 de abril del 2021 LUGAR: Zoom HORA: se tomo de 15 a 20 minutos con cada colaborador							
ENCARGADO: Julieth Tatiana Sandoval Delgado							
No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA	No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	Ana Maria Diaz Salinas	Auxiliar De Litografia	<i>Ana Maria Diaz Salinas</i>	26	Jose Antonio Sandoval Galviz	Gestor De Operaciones	<i>Jose Antonio Sandoval Galviz</i>
2	Angel Damian Delgado Delgado	Gestor De Diseño	<i>Angel Damian Delgado Delgado</i>	27	Luis Ernesto Casadiego Baquero	Gerente General	<i>Luis Ernesto Casadiego Baquero</i>
3	Arturo Gonzales Ibañez	Conductor	<i>Arturo G. Ibañez</i>	28	Luz Marina Botia Cabrales	Gestor De Operaciones	<i>Luz Marina Botia Cabrales</i>
4	Carlos Enrique Fernandez Guzman	Auxiliar De Litografia	<i>Carlos Enrique Fernandez Guzman</i>	29	Marco Tulio Alameda Barrera	Gestor De Operaciones	<i>Marco Tulio Alameda Barrera</i>
5	Carlos Orlando Arias Roa	Coordinador De Planta	<i>Carlos Orlando Arias Roa</i>	30	Maria Angel Perez Ibarra	Gestor De Operaciones	<i>Maria Angel Perez Ibarra</i>
6	Carolina Garcia Peralta	Gestor De Operaciones	<i>Carolina Garcia Peralta</i>	31	Maria Mercedes Calle Betancourt	Gestor De Operaciones	<i>Maria Mercedes Calle Betancourt</i>
7	Cesar Barrera Urrea	Gestor De Operaciones	<i>Cesar Barrera Urrea</i>	32	Maribel Corina Cortez Lozano	Auxiliar De Litografia	<i>Maribel Corina Cortez Lozano</i>
8	Christian Alcala Negron	Gestor De Operaciones	<i>Christian Alcala</i>	33	Mariela Cecilia Arias Roa	Coordinadora Administrativa	<i>Mariela Cecilia Arias Roa</i>
9	Clara Caicedo Bermon	Gestor De Operaciones	<i>Clara Caicedo</i>	34	Marlene Victoria Rojas Palacios	Auxiliar De Litografia	<i>Marlene Victoria Rojas Palacios</i>
10	Daniel Acevedo Castellanos	Gestor De Operaciones	<i>Daniel Castellanos</i>	35	Miguel Vicente Arboleda Rondon	Coordinador Técnico	<i>Miguel Vicente</i>
11	Deisy Paola Leal	Gestor De Operaciones	<i>Deisy Paola Leal</i>	36	Miryam Bedoya Castillo	Coordinador Técnico	<i>MIRYAM BEDOYA</i>
12	Doris Correa Moreno	Gestor De Operaciones	<i>Doris Correa</i>	37	Nelson Buitrago Carrillo	Gestor De Litografia	<i>Nelson Buitrago</i>
13	Edison Fernando Aza Rosero	Gestor De Operaciones	<i>Edison Fernando Aza</i>	38	Nicolás Casadiego Alba	Gerente Comercial	<i>Nicolás Casadiego</i>
14	Eduard Leonardo Martinez Romero	Gestor De Operaciones	<i>Eduard Leonardo Martinez</i>	39	Ramiro Alberto Bello Torres	Gestor De Litografia	<i>Ramiro Alberto Bello Torres</i>
15	Efraín Arroyo Ramirez	Gestor De Operaciones	<i>Efraín</i>	40	Raul Eduardo Alvarado Hernandez	Gestor De Taller	<i>Raul Alvarado</i>
16	Elsa Patricia Gonzales Medina	Gestor De Operaciones	<i>Elsa Gonzales</i>	41	Roberto Medina Mojica	Gestor De Taller	<i>Roberto Medina</i>
17	Flor Bayona Rojas	Gestor De Operaciones	<i>Flor Bayona Rojas</i>	42	Rosa Gutierrez Velez	Auxiliar De Planta	<i>Rosa Gutierrez V</i>
18	Gizella Carrera Pinto	Gestor De Operaciones	<i>Gizella Carrera P.</i>	43	Salomé Carrillo Segura	Gestora Contable	<i>Salome Carrillo</i>
19	Gloria Lozano Dueñas	Gestor De Operaciones	<i>Gloria Lozano</i>	44	Saray Martinez Contreras	Gestora Administrativa	<i>Saray Martinez</i>
20	Gregorio Dueñas Aristizabal	Gestor De Operaciones	<i>Gregorio Dueñas</i>	45	Veronica Mendoza Zapata	Técnico De Calidad	<i>Veronica M</i>
21	Isabel Villegas Delgado	Gestor De Operaciones	<i>Isabel Villegas D.</i>	46	Victor Alba Campos	Técnico Electricista	<i>Victor Alba Campos</i>
22	Javier Alonso Benavides Espinos	Gestor De Operaciones	<i>Javier Benavides</i>	47	Yuliana Espinosa Arroyo	Contador	<i>Yuliana E.</i>
23	Javier Arévalo Lopez	Gestor De Operaciones	<i>Javier Arévalo</i>				
24	Jeisson Romero Flores	Gestor De Operaciones	<i>Jeisson Romero</i>				
25	Jorge Velazco Vera	Gestor De Operaciones	<i>Jorge Velazco V</i>				
COMENTARIOS							
							

Figura 78. Acta de Reunión

4.4 Propuesta de un plan de mejoramiento, para fortalecer el proceso de Gestión Humana y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa

Para la realización del plan de mejoramiento se tuvo en cuenta que oportunidades de mejora tenía la organización en cuanto a los resultados de evaluación de desempeño laboral obtenidos, planificando y estableciendo, las fechas, los entes encargados de capacitar al personal, y de esta forma desarrollar el máximo potencial de todos los colaboradores con los que cuenta actualmente la empresa Policrometal SAS.

4.4.1 Selección de los factores a tener en cuenta en el Plan de Mejoramiento. Para la selección de los factores a tener en cuenta en el plan de mejoramiento propuesto, se tuvieron en cuenta las competencias que arrojaron un resultado de desempeño bajo, es decir menor a 60%, logrando de esta manera ayudar al crecimiento personal y profesional, ya que, en las encuestas se evidenció que no se brindan oportunidades de este tipo a los colaboradores; para este proceso se incluye como parte fundamental al área de Recursos Humanos, puesto que, se tiene la percepción de que no realiza sus tareas de la mejor manera en pro de cumplir los objetivos organizacionales. Estos factores se seleccionaron detalladamente para dar la mejor propuesta posible, cumpliendo así, con el objetivo a cabalidad. Las competencias que se seleccionaron como factores a tener en cuenta son las siguientes: comunicación asertiva, iniciativa, eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad, sociabilidad.

A continuación, se muestra el informe requerido para la selección de los factores, el cual se encuentra en la hoja estadísticas por competencia que está dentro de la herramienta y del cual

se hizo el respectivo análisis en el anterior numeral.

Competencia	Preguntas	
TRABAJO EN EQUIPO	1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?	21.16%
62.75%	2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	20.77%
	3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?	20.82%
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son designadas?	28.65%
84.14%	5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?	28.14%
	6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?	27.35%
ADAPTABILIDAD	7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?	27.09%
77.99%	8. ¿Cuenta con buena disposición al enfrentar situaciones imprevistas?	25.65%
	9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?	25.23%
TOMA DE DECISIONES	10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?	27.18%
79.32%	11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?	25.70%
	12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?	26.44%
COMUNICACIÓN ASERTIVA	13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?	19.89%
59.60%	14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que interactúa?	19.74%
	15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?	19.97%
COMPROMISO	16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?	21.79%
83.06%	17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?	30.47%
	18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?	30.81%
TOLERANCIA AL ESTRÉS	19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?	26.07%
79.55%	20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?	29.56%
	21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?	23.91%
INICIATIVA	22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?	20.40%
56.28%	23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?	18.18%
	24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?	17.70%
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	25. ¿Mantiene su puesto de trabajo organizado?	28.88%
79.43%	26. ¿Trabaja de manera organizada?	26.27%
	27. ¿Aborda las tareas por orden según su importancia?	24.28%
EFICIENCIA OPERATIVA	28. ¿Realiza correctamente todas las tareas que le son asignadas?	19.49%
55.09%	29. Cuando hay alguna falla en el proceso, ¿Busca la manera de solucionarlo?	17.96%
	30. ¿Aplica métodos de trabajo que permiten realizar las actividades de una forma eficiente?	17.65%
GESTIÓN DEL TIEMPO	31. ¿Gestiona adecuadamente el tiempo de su jornada laboral, logrando adelantar tareas del día siguiente?	18.98%
58.98%	32. ¿Evita las interrupciones o acorta en lo posible su duración?	20.37%
	33. ¿Es puntual en la hora de llegada al trabajo?	19.63%
PROACTIVIDAD	34. ¿Enfrenta las consecuencias de sus actos?	20.54%
54.13%	35. ¿Tiene claras sus fortalezas y debilidades?	18.13%
	36. ¿Propone acciones de mejora en los procesos que participa?	15.46%
SOCIABILIDAD	37. ¿Entabla conversaciones con sus compañeros de trabajo con facilidad?	20.00%
59.38%	38. ¿Participa activamente en los equipos de trabajo?	19.43%
	39. ¿Se comunica fácilmente con los colaboradores de la compañía sin importar su cargo?	19.94%
TRANSPARENCIA	40. ¿Es coherente con lo que dice y hace?	27.06%
81.59%	41. Cuando no está de acuerdo con una decisión ¿Lo expresa?	27.18%
	42. ¿Se comporta de la misma manera con todos los empleados de la empresa sin importar su cargo?	27.35%
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	43. ¿Identifica la raíz del problema con agilidad?	23.69%
69.65%	44. ¿Propone varias soluciones para el mismo problema?	22.18%
	45. ¿Son útiles las soluciones que propone?	23.77%

Figura 79. Factores a tener en cuenta dentro del plan de mejoramiento

4.4.2 Diseño y elaboración del Plan de Mejoramiento. El plan de mejoramiento se diseñó y elaboró en Microsoft Excel; con la información presentada anteriormente, se establecieron las fechas según la disponibilidad de los entes relacionados, y de acuerdo a la importancia que tiene este plan de mejoramiento para la organización y el tiempo adecuado para hacer las capacitaciones, se definió para el año 2021. Adicionalmente, por cada competencia, se verificó quienes debían realizar dichas capacitaciones por cada competencia para que de esta forma se desarrolle el potencial del talento humano de la organización.

A continuación, se presenta el cronograma del plan de mejoramiento propuesto:

						PROGRAMA Y PLAN DE MEJORAMIENTO POLICROMETAL SAS AÑO 2021						
		ATRAZADO	PEDIENTE	EJECUTADO		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	LUGAR
ENFOQUES	ITEMS	TEMA	OBJETIVO Y ALCANCE	EXPOSITOR	TIEMPO	DIRIGIDO A						
COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SOCABILIDAD	1	COMUNICACIÓN ASERTIVA - conferencia	Entregar información para conocer un modelo de comunicación franca, clara, directa, abierta y segura que, además de evitarle sufrir innecesariamente por malentendidos, ayudará a relaciones más profundas y duraderas en las que será capaz de comunicarse de una manera más adecuada.	ALEJANDRO MORALES - COACH EJECUTIVO	4 HORAS	A LOS COLABORADORES CON DESEMPEÑO BAJO EN ESTA COMPETENCIA			25-26			INSTALACIONES DE LA EMPRESA
INICIATIVA Y PRODUCTIVIDAD	2	LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EQUIPOS EMPODERADOS -conferencia	Generar un espacio de reflexión activa y construcción conjunta donde los participantes desarrollarán su propio modelo de liderazgo de influencia, responsable e inspirador, basado en el autoconocimiento, los valores, el desarrollo de competencias, empoderamiento del talento humano y el pensamiento estratégico, todos estos elementos claves que apalancan la consolidación de equipos de alto rendimiento y colaboradores autogestionados.	ALEJANDRO MORALES - COACH EJECUTIVO	4 HORAS	A LOS COLABORADORES CON DESEMPEÑO BAJO EN ESTA COMPETENCIA			26-27			INSTALACIONES DE LA EMPRESA
TRABAJO EN EQUIPO	3	TRABAJO EN EQUIPO- conferencia	Concientizar e inculcar a los colaboradores la importancia y responsabilidad del trabajo en equipo en la empresa siendo una competencia clave para el cumplimiento de las metas organizacionales.	ALEJANDRO MORALES - COACH EJECUTIVO	4 HORAS	A LOS COLABORADORES CON DESEMPEÑO BAJO EN ESTA COMPETENCIA			28-29			INSTALACIONES DE LA EMPRESA
GESTIÓN DEL TIEMPO	4	ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DEL TIEMPO - conferencia	Desarrollar un taller práctico de administración del tiempo en el que el participante pueda rediseñar su forma de gestionar el tiempo para ser más útil, efectivo y competitivo.	ALEJANDRO MORALES - COACH EJECUTIVO	4 HORAS	A LOS COLABORADORES CON DESEMPEÑO BAJO EN ESTA COMPETENCIA				1-2		INSTALACIONES DE LA EMPRESA
EFICIENCIA OPERATIVA	5	MÉTODOS DE DESARROLLO, Y FABRICACIÓN INDUSTRIAL	Entregar información de apoyo para mejorar los métodos actuales de desarrollo de productos en la empresa.	COORDINADOR DE PLANTA	8 HORAS	CARGOS AREA OPERATIVA				3-4		INSTALACIONES DE LA EMPRESA
	6	USO DE MÁQUINAS, HERRAMIENTAS Y METROLOGÍA	Entregar información y realizar prácticas de trabajo sobre el manejo con herramientas de taller. Entregar información y realizar prácticas de trabajo sobre el manejo con herramientas de medición (metrología).	COORDINADOR DE PLANTA	8 HORAS					5-6		
	7	CONOCIMIENTO EN METAS DE PRODUCCIÓN POR AREAS	Entregar información de apoyo para concientizar sobre los beneficios tanto profesionales como organizacionales del cumplimiento de los indicadores y metas propuestas para cada área.	TÉCNICO DE CALIDAD	1 HORA		CARGOS AREA ADMINISTRATIVA				7	
RECURSOS HUMANOS	8	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - DIPLOMADO	Desarrollar habilidades y destrezas en la planificación, ejecución y evaluación de los principales procesos de la gestión del talento humano	POLITECNICO DE COLOMBIA	96 HORAS	COORDINADORA ADMINISTRATIVA				1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26 - 29 - 30	1 - 2 - 3	MODALIDAD VIRTUAL
CREADO: JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO					APROBADO: ESMERALDA CASTRO							

Figura 80. Plan de capacitaciones Policrometal SAS

4.4.3 Análisis del Costo de Implementación del Plan de Mejoramiento. El costo o recursos financieros necesarios para la implementación del plan de mejoramiento propuesto, se analizó teniendo en cuenta los recursos técnicos y humanos, ya sean, internos o externos, necesarios para el cumplimiento de dicho plan. A continuación, se presentan los que se consideran necesarios y que generan algún tipo de costo para la empresa:

Recursos técnicos: para dar cumplimiento a las capacitaciones propuestas, se define que los equipos de cómputo y audio video necesarios deben ser gestionados por la empresa, de no ser suficientes los que posee la empresa, los encargados del área de talento humano deben gestionar el préstamo o adquisición de los que sean necesarios, siempre teniendo en cuenta lograr el menor gasto posible para con la empresa.

Recursos humanos: los recursos humanos necesarios para dar cumplimiento a este plan de capacitación se definen como el gerente general quien es el directamente implicado en la asignación de los recursos financieros para dar cumplimiento e implementar el plan de mejoramiento propuesto, además de la coordinadora administrativa quien estará a cargo, si se asignan recursos y se decide implementar dicho plan, de hacer el seguimiento y cumplir con las fechas y capacitaciones propuestas en el plan.

Personal externo: este personal será, todo aquel que autorice la alta dirección según la necesidad, subcontratando externamente para realizar las distintas capacitaciones propuestas en este plan. Para este caso se tuvo en cuenta los precios del mercado a fecha de octubre a diciembre del 2021 a través de coaching Colombia (<https://coachingcolombia.com.co/coaching-ejecutivo-y->

empresarial/) y politécnico de Colombia (<https://www.politecnicodecolombia.edu.co/diplomados-virtuales-gratis/escuela-de-talento-humano/gestion-del-talento-humano.html>)

Personal interno: se tomó la escala salarial del año 2021 contemplando las horas requeridas para la realización de la capacitación.

Tabla 4.

Costo de Implementación del Plan de Mejoramiento

Generadores de costos	Capacitaciones	Presupuesto			Total
		Valor	Cantidad	# de horas	
Comunicación asertiva y sociabilidad	Comunicación asertiva Conferencia	- \$800.000	36 personas	4	\$2.400.000
Iniciativa y proactividad	Liderazgo y de equipos empoderados Conferencia	\$800.000	38 personas	4	\$2.400.000
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo – Conferencia	\$800.000	47 personas	4	\$3.200.000
Gestión del tiempo	Administración y manejo del tiempo – Conferencia	\$800.000	34 personas	4	\$2.400.000
Eficiencia operativa	Métodos de desarrollo y fabricación industrial	\$4.731,91	34 personas	8	\$37.855,28
	Uso de máquinas, herramientas y	\$4.731,91	34 personas	8	\$37.855,28

	metrología					
	Conocimiento en metas de producción áreas	\$4.731,91	4 personas	1		\$4.731,91
Recursos humanos	Gestión del talento humano-Diplomado	\$70.000	2 personas	120		\$70.000
	Resma carta Reprograf x 5000	\$10.200	3 cajas	0		\$10.200
Papelería	Lápiz	\$9.200	4 cajas	0		\$9.200
	Sacapunta	\$16.000	2 cajas	0		\$16.000
	Borrador	\$21.000	1 caja	0		\$21.000
						<u>\$10.606.842,5</u>

5. Conclusiones

A través del diagnóstico realizado en la empresa Policrometal SAS, se evidenció que el estado actual del proceso de evaluación era poco efectivo, dado a que, primero no se contaba con un método de evaluación adecuado, segundo, no se tenía un control real del proceso de evaluación, y tercero y último, no se promovían procesos de mejora continua, además de que el nivel de satisfacción de acuerdo a las políticas administrativas y salariales era bajo debido a que no se tenían presente las necesidades de los empleados.

Dentro del área de gestión del talento humano, se identificó que no se realizaban procesos de mejora continua, por lo cual, la empresa no contaba con un plan de capacitaciones, conllevando que los empleados no pudieran hacer de manera eficiente y eficaz su trabajo, además, de no poder desarrollar al máximo sus capacidades blandas requiriendo de esta manera una mayor supervisión de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Para el diseño del método de evaluación, se tomó como referencia el método 360 grados con el cual, se identificaron 15 competencias generales, que se determinaron en cada uno de los colaboradores, y por cada una de estas competencias se eligieron tres aspectos importantes para ser evaluados, se propuso una evaluación por cada relación haciendo fácil el proceso de evaluación para la empresa por su estructura organizacional, estableciendo una escala de medida, con la cual se va apoyar la toma de decisiones.

El modelo de evaluación de desempeño se apoya en una herramienta ofimática el cual se

diseñó en Microsoft Excel con programación VBA, que va a permitir que se pueda coordinar con los colaboradores el diligenciamiento de la evaluación de desempeño laboral, sistematizando la información, optimizando el tiempo y el proceso de evaluación, haciendo más ágil la obtención y el análisis de los resultados, generando los informes respectivos, asimismo es más fácil para la empresa ya que, permite un mejor control que la persona que va a evaluar, haga la evaluación, adicionalmente se puede realizar una capacitación puesto que, la herramienta posee un instructivo de tal manera que se den unas instrucciones claras y que la evaluación se haga de una manera objetiva.

Con la implementación de la evaluación se pudo conocer que las competencias trabajo en equipo, comunicación asertiva, iniciativa, eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad y sociabilidad, presentaban un desempeño bajo en los colaboradores de la empresa, mientras que las competencias relacionadas con: orientación hacia resultados, compromiso y transparencia, mostraron un mejor desempeño, haciendo un análisis de los colaboradores tanto los operativos como los administrativos tienen las mismas debilidades.

A través de la implementación de la evaluación, se identificaron 8 capacitaciones, que buscaban fortalecer las siguientes competencias trabajo en equipo, comunicación asertiva, iniciativa, eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad y sociabilidad, 3 de las 8 capacitaciones se pueden realizar con personal interno, los mismos líderes de los procesos, 4 de estas con un coaching empresarial y 1 con una institución educativa, siendo asequibles para la organización, teniendo un costo del plan de mejoramiento de \$10.606.843, que se podría implementar, adicionalmente se tendría como beneficio aumentar la motivación, compromiso y

participación de todos y cada uno de los colaboradores de la organización, se reduciría o evitaría la rotación dentro de la organización, reteniendo talentos como también proporcionaría un mejor ambiente laboral.

6. Recomendaciones

La empresa Policrometal SAS, debería seguir aplicando la evaluación de desempeño laboral de manera anual como se dejó propuesto, como también realizar el análisis de los resultados dentro del periodo de tiempo estipulado y de esta manera fortalecer el proceso de evaluación.

La empresa Policrometal SAS, debería fortalecer el proceso inducción, dando a conocer el manual de funciones del cargo, los indicadores de gestión del área, como también una adecuada capacitación del puesto de trabajo, puesto que contribuiría a mejorar el rendimiento de los colaboradores, facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, reducir o evitar errores, puesto que se proporciona toda la información necesaria al nuevo talento humano de la organización.

La empresa Policrometal SAS, debería ejecutar el plan de mejoramiento propuesto ya que de esta manera se fortalecerán las competencias de sus colaboradores y contribuirá a mejorar la productividad de los procesos.

Es importante para la empresa que, además de llevar a cabo el plan de mejoramiento, diseñe un plan de incentivos con la finalidad de estimular el desempeño de los colaboradores y aumentar su productividad.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Alvarado, C. (2014). *Gestión del Talento Humano*. Artículo de Web. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <https://es.slideshare.net/kalvaradiramirez/procesos-de-la-gestion-del-talento-humano-39994938>
- Arias, C. (2018). *Diseño de una propuesta de gestión del talento humano para la empresa fundición carrascal, en la ciudad de Cúcuta*. Trabajo de grado. Ingeniero industrial. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (sexta ed.). Episteme.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. Mc Octava Edición.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill. Quinta edición.
- Coban, A. V, Poc, D, & Álvarez, M. (2013). *Proceso de implementación del departamento del talento humano en la empresa MACSAN, S.A*. Trabajo de grado. Universidad Rafael Landívar (Campus "San Pedro Claver, S. J." De La Verapaz). San Juan Chamelco, República de Guatemala. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>
- De León, E. (2013). *Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu*. Tesis. Psicólogo Industrial. Universidad Rafael Landívar. Retalhuleu, República de Guatemala. Recuperado el 25 de 04 de 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>

Dessler, G Y Varela, R. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Ed. Pearson.

Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). *Administración de recursos humanos*. México. D.F.: Pearson Educación

Díaz y otros. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. Monografía. Universidad de la Laguna. <http://www.psychologistpapers.com/pdf/2362.pdf>

Fuentes, J y Rodríguez, L. (2016). *Propuesta de un modelo guía de administración del recurso humano para los supermercados y autoservicios de municipio de Ocaña Norte de Santander*. Trabajo de grado. Administrador de Empresas. Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña, Colombia.

García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. Trabajo de grado. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid. Pearson Educación. Quinta edición.

Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Universidad Técnica de Machala. Quito. Ecuador. https://www.google.com/search?q=Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoLaboralDesdeUnaPerspectiva-7144062.pdf&rlz=1C1SQJL_esCO940CO940&oq=Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoLaboralDesdeUnaPerspectiva-7144062.pdf&aqs=chrome..69i57.823j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Herrera, L., & Patiño, A. (2013). *Inspecciones de seguridad*. Recuperado de Universidad CES: <http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/878/1/Inspecciones%20seguridad.pdf>

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta.

La Dirección de Desarrollo Organizacional. (2015). *Guía para Establecer o Modificar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Colombia. Recuperado el 08 de 05 de 2018, de http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a

Latorre, M. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Tesis. Universidad de Valencia. <https://www.tdx.cat/handle/10803/81889#page=1>

Metro S.A. (2016). *Manual de Funciones y Competencias de Metro Cali S.A.* Versión 8.0. Cali, Colombia. Recuperado el 08 de 05 de 2018, de <http://www.metrocali.gov.co/cms/assets/image-gallery/Sobre-Metrocali/MANUAL-DE-FUNCIONES-Y-COMPETENCIAS-V8.pdf>

Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°*. Un estudio observacional analítico de cohortes. Maestría. Magister en gestión de organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15033/MolinaBonillaChristinaAlberto2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortega, J. (1982). *Diccionario de planeación y planificación*. Edit. Edicol, México.

Quitian, L. (2015). *Desarrollo y propuesta de un modelo para la evaluación en 360 grados de los auxiliares del servicio farmacéutico de cruz verde en el instituto nacional de cancerología 2015*. Trabajo de grado. Especialista en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7723/TRABAJO%20GRADO%20HEINZ%20LIZ%20QUITIAN%20DELGADO.pdf;jsessionid=D2575110C542F0F0DE517A8D0BD8FB82?sequence=1>

Ramírez, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. Tercera parte. Universidad Francisco de Paula Santander. Plan de Estudios de Ingeniería Industrial. Cúcuta, Colombia.

Ramírez, Y. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para el laboratorio y distribuciones J.Q LTDA de Barranquilla-Atlántico*. Trabajo de grado. Administrador de empresas. Fundación Universitaria los Libertadores. Cartagena, Colombia. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de

<http://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1354/ramirezyenerys2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramirez, R., & Abreu, L. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Rodríguez, F. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE*, Maestría. Gestión Educativa. Universidad Libre de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/8291>

Ruiz, E. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial chemoto SAC. lambayeque – 2015*. Tesis de grado. Ingeniero industrial. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Recuperado el 07 de 03 de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2313/Ruiz%20Ch%E1vez%20Elvis.pdf;jsessionid=3672A857124143BAD911A2783841335E?sequence=1>

Rutty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*. Tesis Doctoral. Universidad de Buenos Aires. Facultad de ciencias económicas. Biblioteca “Alfredo L.Palacios”. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186_RuttyMG.pdf

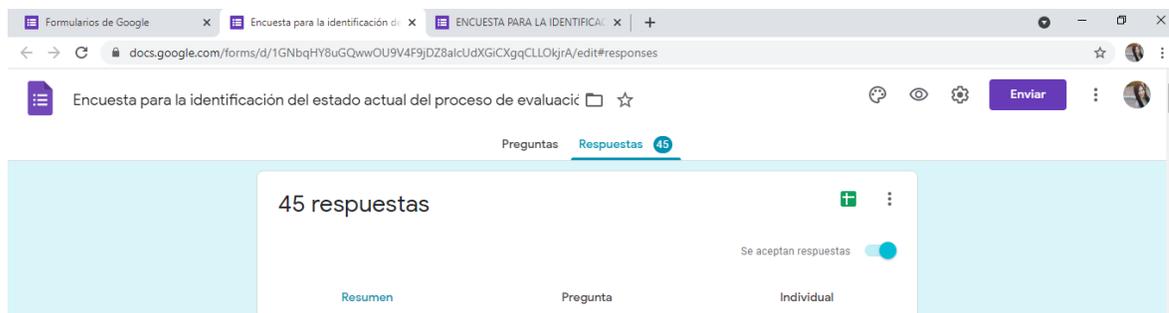
Trespalcios Gutiérrez, J. A., Bello Acebrón, L., & Vázquez Casielles, R. (2005). *Investigacion de Mercados*. Parainfo.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para la identificación del estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral, por parte de la gestión del talento humano



Anexo 2. Encuesta para la identificación del estado actual del proceso de evaluación de desempeño laboral, por parte de la gestión del talento humano, y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a las políticas administrativas y salariales de la empresa Policrometal SAS



Anexo 3. Carta de consenso para definición de competencias



Bogotá, 20 de Noviembre de 2020

Señores
COMITÉ CURRICULAR
EVALUADORES DE PROYECTO DE GRADO
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
 Universidad Francisco de Paula Santander
 Cúcuta

Cordial saludo.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de comunicarles que la estudiante **JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO** identificada con cédula de ciudadanía **1.093.776.283 de LOS PATIOS**, con código de matrícula **1191273**, perteneciente al Programa de Ingeniería Industrial, ha realizado la reunión para la definición de las competencias genéricas que se tendrán en cuenta en la evaluación de desempeño laboral de la empresa Policrometal sas, esto se hizo de manera virtual por medio de Zoom el día **VIERNES 20 DE NOVIEMBRE DEL 2020**, en las horas de **2:00 pm a 4:00 pm**, quedando estipuladas 15 competencias las cuales son: trabajo en equipo, orientación hacia resultados, adaptabilidad, toma de decisiones, comunicación asertiva, compromiso, tolerancia al estrés, iniciativa, planificación y organización, eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad, sociabilidad, transparencia y por último resolución de problemas.

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,


INVERSIONES CASADIEGO
ALBA E HIJOS S.A.S.
POLICROMETAL
NIT: 830.048.872-4
ESMERALDA CASTRO
 Coordinadora Administrativa
INVERSIONES CASADIEGO ALBA E HIJOS
NIT: 830.048.872-4

Anexo 4. Personas que forman parte del proceso de evaluación

NUMERO	LISTA DE EMPLEADOS	PUESTO	ÁREA	JEFE	NOMBRE DEL JEFE
1	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	NELSON BUITRAGO CARRILLO
2	ANGEL DAMIAN DELGADO DELGADO	GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	GERENTE COMERCIAL	NICOLÁS CASADIEGO ALBA
3	ARTURO GONZALES IBAÑEZ	CONDUCTOR	OPERACIONES	GESTOR ADMINISTRATIVO	SARAY MARTINEZ CONTRERAS
4	CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ GUZMAN	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES
5	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA	COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	GERENTE COMERCIAL	NICOLÁS CASADIEGO ALBA
6	CAROLINA GARCIA PERALTA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
7	CESAR BARRERA URREA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
8	CHRISTIAN ALCALA NEGRON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
9	CLARA CAICEDO BERMON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
10	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
11	DEISY PAOLA LEAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
12	DORIS CORREA MORENO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
13	EDISON FERNANDO AZA ROSERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
14	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
15	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
16	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
17	FLOR BAYONA ROJAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
18	GIZELLA CARRERA PINTO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
19	GLORIA LOZANO DUEÑAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
20	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
21	ISABEL VILLEGAS DELGADO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
22	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
23	JAVIER ARÉVALO LOPEZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
24	JEISSON ROMERO FLORES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
25	JORGE VELAZCO VERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
26	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
27	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	DESIGNADO DE JUNTA DIRECTIVA	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
28	LUZ MARINA BOTIA CABRALES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
29	MARCO TULLIO ALAMEDA BARRERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
30	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
31	MARIA MERCEDES CALLE BETANCOURT	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
32	MARIBEL CORINA CORTEZ LOZANO	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	NELSON BUITRAGO CARRILLO
33	MARIELA CECILIA ARIAS ROA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO
34	MARLENE VICTORIA ROJAS PALACIOS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES
35	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	COORDINADOR DE PLANTA	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA
36	MIRYAM BEDOYA CASTILLO	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	COORDINADOR DE PLANTA	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA
37	NELSON BUITRAGO CARRILLO	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	COORDINADOR TÉCNICO	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
38	NICOLÁS CASADIEGO ALBA	GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	DESIGNADO DE JUNTA DIRECTIVA	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
39	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIRYAM BEDOYA CASTILLO
40	RAUL EDUARDO ALVARADO HERNANDEZ	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
41	ROBERTO MEDINA MOJICA	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIRYAM BEDOYA CASTILLO
42	ROSA GUTIERREZ VELEZ	AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	COORDINADOR DE PLANTA	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA
43	SALOMÉ CARRILLO SEGURA	GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	CONTADOR	YULIANA ESPINOSA ARROYO
44	SARAY MARTINEZ CONTRERAS	GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	COORDINADOR ADMINISTRATIVA	MARIELA CECILIA ARIAS ROA
45	VERONICA MENDOZA ZAPATA	TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	GERENTE COMERCIAL	NICOLÁS CASADIEGO ALBA
46	VICTOR ALBA CAMPOS	TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
47	YULIANA ESPINOSA ARROYO	CONTADOR	ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO

NUMERO	LISTA DE EMPLEADOS	PUESTO	ÁREA	COLEGA	NOMBRE DEL COLEGA
1	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ GUZMAN
2	ANGEL DAMIAN DELGADO DELGADO	GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	TECNICO DE CALIDAD	VERONICA MENDOZA ZAPATA
3	ARTURO GONZALES IBAÑEZ	CONDUCTOR	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CAROLINA GARCIA PERALTA
4	CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ GUZMAN	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	ANA MARIA DIAZ SALINAS
5	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA	COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
6	CAROLINA GARCIA PERALTA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CESAR BARRERA URREA
7	CESAR BARRERA URREA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CHRISTIAN ALCALA NEGRON
8	CHRISTIAN ALCALA NEGRON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CLARA CAICEDO BERMON
9	CLARA CAICEDO BERMON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS
10	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DEISY PAOLA LEAL
11	DEISY PAOLA LEAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DORIS CORREA MORENO
12	DORIS CORREA MORENO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDISON FERNANDO AZA ROSERO
13	EDISON FERNANDO AZA ROSERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO
14	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ
15	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA
16	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	FLOR BAYONA ROJAS
17	FLOR BAYONA ROJAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GIZELLA CARRERA PINTO
18	GIZELLA CARRERA PINTO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GLORIA LOZANO DUEÑAS
19	GLORIA LOZANO DUEÑAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL
20	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	ISABEL VILLEGAS DELGADO
21	ISABEL VILLEGAS DELGADO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS
22	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JAVIER ARÉVALO LOPEZ
23	JAVIER ARÉVALO LOPEZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JEISSON ROMERO FLORES
24	JEISSON ROMERO FLORES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JORGE VELAZCO VERA
25	JORGE VELAZCO VERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ
26	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	LUZ MARINA BOTIA CABRALES
27	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	GERENTE COMERCIAL	NICOLÁS CASADIEGO ALBA
28	LUZ MARINA BOTIA CABRALES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CAROLINA GARCIA PERALTA
29	MARCO TULLIO ALAMEDA BARRERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	LUZ MARINA BOTIA CABRALES
30	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARCO TULLIO ALAMEDA BARRERA
31	MARIA MERCEDES CALLE BETANCOURT	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA
32	MARIBEL CORINA CORTEZ LOZANO	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	MARLENE VICTORIA ROJAS PALACIOS
33	MARIELA CECILIA ARIAS ROA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	GESTOR CONTABLE	SALOMÉ CARRILLO SEGURA
34	MARLENE VICTORIA ROJAS PALACIOS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	MARIBEL CORINA CORTEZ LOZANO
35	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIRYAM BEDOYA CASTILLO
36	MIRYAM BEDOYA CASTILLO	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	COORDINADOR TECNICO	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
37	NELSON BUITRAGO CARRILLO	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES
38	NICOLÁS CASADIEGO ALBA	GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO
39	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	NELSON BUITRAGO CARRILLO
40	RAUL EDUARDO ALVARADO HERNANDEZ	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	TECNICO ELECTRICISTA	VICTOR ALBA CAMPOS
41	ROBERTO MEDINA MOJICA	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	TECNICO ELECTRICISTA	VICTOR ALBA CAMPOS
42	ROSA GUTIERREZ VELEZ	AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES
43	SALOMÉ CARRILLO SEGURA	GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	COORDINADOR ADMINISTRATIVA	MARIELA CECILIA ARIAS ROA
44	SARAY MARTINEZ CONTRERAS	GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	GESTOR DE TALLER	RAUL EDUARDO ALVARADO HERNANDEZ
45	VERONICA MENDOZA ZAPATA	TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	GESTOR DE DISEÑO	ANGEL DAMIAN DELGADO DELGADO
46	VICTOR ALBA CAMPOS	TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES
47	YULIANA ESPINOSA ARROYO	CONTADOR	ADMINISTRATIVA	GERENTE COMERCIAL	NICOLÁS CASADIEGO ALBA

NUMERO	LISTA DE EMPLEADOS	PUESTO	ÁREA	SUBORDINADO	NOMBRE DEL SUBORDINADO
1	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CAROLINA GARCIA PERALTA
2	ANGEL DAMIAN DELGADO DELGADO	GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	ANA MARIA DIAZ SALINAS
3	ARTURO GONZALES IBAÑEZ	CONDUCTOR	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CESAR BARRERA URREA
4	CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ GUZMAN	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CHRISTIAN ALCALA NEGRON
5	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA	COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
6	CAROLINA GARCIA PERALTA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CLARA CAICEDO BERMON
7	CESAR BARRERA URREA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS
8	CHRISTIAN ALCALA NEGRON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DEISY PAOLA LEAL
9	CLARA CAICEDO BERMON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DORIS CORREA MORENO
10	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDISON FERNANDO AZA ROSERO
11	DEISY PAOLA LEAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO
12	DORIS CORREA MORENO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ
13	EDISON FERNANDO AZA ROSERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA
14	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	FLOR BAYONA ROJAS
15	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GIZELLA CARRERA PINTO
16	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GLORIA LOZANO DUEÑAS
17	FLOR BAYONA ROJAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL
18	GIZELLA CARRERA PINTO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	ISABEL VILLEGAS DELGADO
19	GLORIA LOZANO DUEÑAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS
20	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JAVIER ARÉVALO LOPEZ
21	ISABEL VILLEGAS DELGADO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JEISSON ROMERO FLORES
22	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JORGE VELAZCO VERA
23	JAVIER ARÉVALO LOPEZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ
24	JEISSON ROMERO FLORES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	LUZ MARINA BOTIA CABRALES
25	JORGE VELAZCO VERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARCO TULLIO ALAMEDA BARRERA
26	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA
27	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	CONTADOR	YULIANA ESPINOSA ARROYO
28	LUZ MARINA BOTIA CABRALES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARIA MERCEDES CALLE BETANCOURT
29	MARCO TULLIO ALAMEDA BARRERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CAROLINA GARCIA PERALTA
30	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CESAR BARRERA URREA
31	MARIA MERCEDES CALLE BETANCOURT	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CHRISTIAN ALCALA NEGRON
32	MARIBEL CORINA CORTEZ LOZANO	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CLARA CAICEDO BERMON
33	MARIELA CECILIA ARIAS ROA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	GESTOR ADMINISTRATIVA	SARAY MARTINEZ CONTRERAS
34	MARLENE VICTORIA ROJAS PALACIOS	AUXILAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS
35	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	TECNICO ELECTRICISTA	VICTOR ALBA CAMPOS
36	MIRYAM BEDOYA CASTILLO	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	NELSON BUITRAGO CARRILLO
37	NELSON BUITRAGO CARRILLO	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	MARIBEL CORINA CORTEZ LOZANO
38	NICOLÁS CASADIEGO ALBA	GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	GESTOR DE DISEÑO	ANGEL DAMIAN DELGADO DELGADO
39	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	MARLENE VICTORIA ROJAS PALACIOS
40	RAUL EDUARDO ALVARADO HERNANDEZ	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DEISY PAOLA LEAL
41	ROBERTO MEDINA MOJICA	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DORIS CORREA MORENO
42	ROSA GUTIERREZ VELEZ	AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDISON FERNANDO AZA ROSERO
43	SALOMÉ CARRILLO SEGURA	GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	GESTORA ADMINISTRATIVA	SARAY MARTINEZ CONTRERAS
44	SARAY MARTINEZ CONTRERAS	GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	CONDUCTOR	ARTURO GONZALES IBAÑEZ
45	VERONICA MENDOZA ZAPATA	TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	COORDINADOR DE PLANTA	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA
46	VICTOR ALBA CAMPOS	TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO
47	YULIANA ESPINOSA ARROYO	CONTADOR	ADMINISTRATIVA	GESTORA CONTABLE	SALOMÉ CARRILLO SEGURA

NUMERO	LISTA DE EMPLEADOS	PUESTO	ÁREA	CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE
1	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
2	ANGEL DAMIAN DELGADO DELGADO	GESTOR DE DISEÑO	OPERACIONES	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
3	ARTURO GONZALES IBAÑEZ	CONDUCTOR	OPERACIONES	CERAMIEL	CERAMIEL
4	CARLOS ENRIQUE FERNANDEZ GUZMAN	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
5	CARLOS ORLANDO ARIAS ROA	COORDINADOR DE PLANTA	OPERACIONES	CERAMIEL	CERAMIEL
6	CAROLINA GARCIA PERALTA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CHRISTIAN ALCALA NEGRON
7	CESAR BARRERA URREA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CLARA CAICEDO BERMON
8	CHRISTIAN ALCALA NEGRON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS
9	CLARA CAICEDO BERMON	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DEISY PAOLA LEAL
10	DANIEL ACEVEDO CASTELLANOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	DORIS CORREA MORENO
11	DEISY PAOLA LEAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDISON FERNANDO AZA ROSERO
12	DORIS CORREA MORENO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO
13	EDISON FERNANDO AZA ROSERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ
14	EDUARD LEONARDO MARTINEZ ROMERO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA
15	EFRAÍN ARROYO RAMÍREZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	FLOR BAYONA ROJAS
16	ELSA PATRICIA GONZALES MEDINA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GIZELLA CARRERA PINTO
17	FLOR BAYONA ROJAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GLORIA LOZANO DUEÑAS
18	GIZELLA CARRERA PINTO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL
19	GLORIA LOZANO DUEÑAS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	ISABEL VILLEGAS DELGADO
20	GREGORIO DUEÑAS ARISTIZABAL	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS
21	ISABEL VILLEGAS DELGADO	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JAVIER ARÉVALO LOPEZ
22	JAVIER ALONSO BENAVIDES ESPINOS	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JEISSON ROMERO FLORES
23	JAVIER ARÉVALO LOPEZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JORGE VELAZCO VERA
24	JEISSON ROMERO FLORES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ
25	JORGE VELAZCO VERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	LUZ MARINA BOTIA CABRALES
26	JOSE ANTONIO SANDOVAL GALVIZ	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARCO TULIO ALAMEDA BARRERA
27	LUIS ERNESTO CASADIEGO BAQUERO	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA	CERAMIEL	CERAMIEL
28	LUZ MARINA BOTIA CABRALES	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA
29	MARCO TULIO ALAMEDA BARRERA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	MARIA MERCEDES CALLE BETANCOURT
30	MARIA ANGEL PEREZ IBARRA	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CAROLINA GARCIA PERALTA
31	MARIA MERCEDES CALLE BETANCOURT	GESTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	GESTOR DE OPERACIONES	CESAR BARRERA URREA
32	MARIBEL CORINA CORTEZ LOZANO	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
33	MARIELA CECILIA ARIAS ROA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	CERAMIEL	CERAMIEL
34	MARLENE VICTORIA ROJAS PALACIOS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
35	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	CERAMIEL	CERAMIEL
36	MIRYAM BEDOYA CASTILLO	COORDINADOR TECNICO	OPERACIONES	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
37	NELSON BUITRAGO CARRILLO	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
38	NICOLÁS CASADIEGO ALBA	GERENTE COMERCIAL	ADMINISTRATIVA	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
39	RAMIRO ALBERTO BELLO TORRES	GESTOR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
40	RAUL EDUARDO ALVARADO HERNANDEZ	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	GESTOR DE LITOGRAFIA	NELSON BUITRAGO CARRILLO
41	ROBERTO MEDINA MOJICA	GESTOR DE TALLER	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	ROSA GUTIERREZ VELEZ
42	ROSA GUTIERREZ VELEZ	AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
43	SALOMÉ CARRILLO SEGURA	GESTORA CONTABLE	ADMINISTRATIVA	DESIGNADO DE JUNTA DIRECTIVA	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON
44	SARAY MARTINEZ CONTRERAS	GESTORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	CERAMIEL	CERAMIEL
45	VERÓNICA MENDOZA ZAPATA	TECNICO DE CALIDAD	OPERACIONES	CERAS BARBAS	CERAS BARBAS
46	VICTOR ALBA CAMPOS	TECNICO ELECTRICISTA	OPERACIONES	AUXILIAR DE PLANTA	MARIELA CECILIA ARIAS ROA
47	YULIANA ESPINOSA ARROYO	CONTADOR	ADMINISTRATIVA	DESIGNADO DE JUNTA DIRECTIVA	MIGUEL VICENTE ARBOLEDA RONDON

Anexo 5. Manual de usuario



MANUAL DE USUARIO
EVALUACIÓN 360°



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

360°

Versión 1.0 2021

Fecha de revisión, marzo 15 del 2021

Derechos de autor © 2021 de Julieth Sandoval

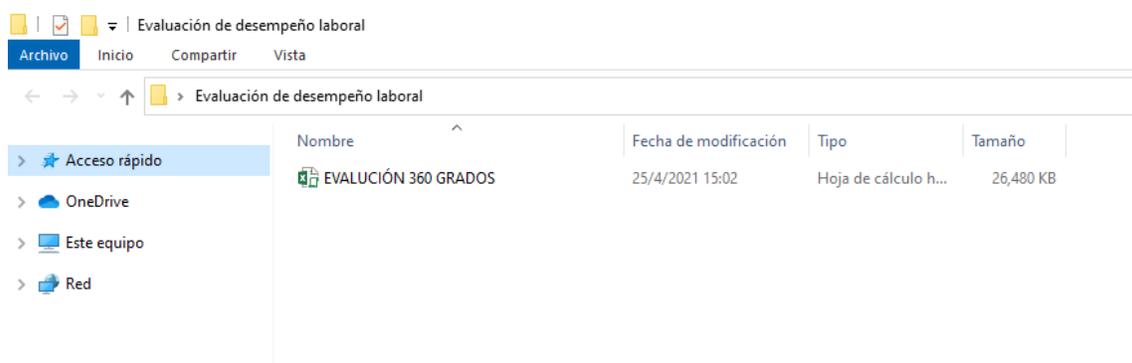
Todos los derechos están reservados. La información de este documento no puede ser alterado o cambiada a menos de que la coordinadora administrativa así lo requiera. Toda información contenida en el mismo está sujeta a cambios sin previo aviso.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL 360°

La funcionalidad de esta herramienta es la de facilitar la ejecución del proceso de evaluación de manera óptima. Logrando en menor tiempo que el proceso de evaluación sea ejecutado.

El primer paso es acceder al escritorio del equipo que se haya designado para el proceso de evaluación, en la carpeta “Evaluación de desempeño laboral” e ingresar en dicha carpeta donde encontrará la herramienta con el nombre “EVALUACIÓN 360 GRADOS”



Al abrir el archivo, se mostrará la siguiente pantalla de inicio donde se encontrará: el logo de la empresa Policrometal sas, un botón de inicio y otro de resultados.



Dependiendo del rol de quien acceda a la evaluación de desempeño, se procederá de la siguiente manera:



Evaluador: Botón iniciar

Administrador de la evaluación: Resultados

Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre **ANEXO1191273**, en la vista desarrollador/ver código/Módulos/Módulos 5-6.

- **Flujo del evaluador**

Una vez se seleccione el botón iniciar aparecerá la siguiente pantalla:



En el INTRO se muestra cual es el objetivo y las instrucciones de diligenciamiento de la evaluación.

Finalizado el video se pulsa el botón siguiente que se encuentra en la parte inferior derecha de la pantalla, para proceder con la evaluación de desempeño.





Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre de **ANEXO1191273**, en la vista desarrollador/ver código/Formularios/UserForm17.

Una vez pulsado el botón siguiente aparece el formulario donde se hace el registro del evaluado y evaluador.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área:

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:







Se procede a llenar los datos de la siguiente manera:

Nombre del evaluado: En este campo se debe escoger de la lista el nombre del empleado que se desea evaluar.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área:

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:





Activar Windows

Puesto del evaluado: En este campo se debe escoger de la lista el puesto del evaluado.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área:

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:





Activar Windows



Área: En este campo se debe escoger de la lista el área (Administrativa, Operaciones) a la que pertenece el evaluado.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área: (dropdown menu open showing options: ADMINISTRATIVA, OPERACIONES)

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:

Polímetro metal
EMPAQUES METÁLICOS

Activar Windows

Nombre del evaluador: Se debe digitar el nombre completo de quién evalúa.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área:

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:

Polímetro metal
EMPAQUES METÁLICOS

Activar Windows

Puesto del evaluador: En este campo se debe escoger de la lista el puesto de quien evalúa.



Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área:

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:

AUXILIAR DE LITOGRAFIA
 AUXILIAR DE PLANTA
 CLIENTE
 CONDUCTOR
 CONTADOR
 COORDINADOR DE PLANTA
 COORDINADOR TECNICO
 COORDINADORA ADMINISTRATIVA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

Policro metal
EMPAQUES METÁLICOS

Activar Windows

Relación con el evaluado: En este campo se debe escoger de la lista una de las 5 relaciones que existe con el evaluado.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado:

Puesto del Evaluado:

Área:

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:

AUTOEVALUACIÓN
 CLIENTE
 COLEGA/COMPAÑERO
 JEFE/SUPERIOR
 SUBALTERNOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

Policro metal
EMPAQUES METÁLICOS

Activar Windows

Finalmente debe hacer clic en el botón Guardar para pasar al siguiente formulario.





Se debe completar toda la información, de lo contrario al intentar guardar para avanzar, la herramienta no lo permitirá y arrojará el siguiente cuadro de diálogo:

Nombre del Evaluado: CLARA CAICEDO BERMON

Puesto del Evaluado: AUXILIAR DE PLANTA

Área: OPERACIONES

Nombre del Evaluador:

Puesto del Evaluador:

Relación con el Evaluado:

Microsoft Excel
DEBE COMPLETAR TODOS LOS CAMPOS
Aceptar

Inmediatamente después de haber completado la información y dar clic en guardar aparecerá el siguiente cuadro de diálogo.

Evaluación de desempeño 360 grados

Nombre del Evaluado: CLARA CAICEDO BERMON

Puesto del Evaluado: AUXILIAR DE PLANTA

Área: OPERACIONES

Nombre del Evaluador: JULIETH

Puesto del Evaluador: AUXILIAR DE PLANTA

Relación con el Evaluado: AUTOEVALUACIÓN

JULIETHSANDOVAL
DESEA GUARDAR LA INFORMACIÓN.
Sí No



Si está seguro de guardar la información pulse la opción “Sí”, de lo contrario seleccione la opción “No”, y permanecerá en la misma pantalla.

Si elige la opción “Sí” avanzará a la siguiente fase de la evaluación.

Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre de ANEXO1191273, en la vista desarrollador/ver código/Formularios/Evaluación.

La evaluación está segmentada por las competencias previamente seleccionadas: Trabajo en equipo, Orientación hacia resultados, Adaptabilidad, Toma de decisiones, Comunicación asertiva, Compromiso, Tolerancia al estrés, Iniciativa, Planificación y organización, Eficiencia operativa, gestión del tiempo, proactividad, sociabilidad, transparencia y, por último, pero no de menor relevancia resolución de problemas.

Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta, sin embargo, sólo podrá ser seleccionada una de las siguientes:

Siempre- Casi siempre-A veces- Casi nunca- Nunca



Evaluación de desempeño 360

CLARA CAICEDO BERMON

Pregunta 1
En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Pregunta 2
Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿Le gusta cooperar? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Pregunta 3
¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

TRABAJO EN EQUIPO

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°

También en cada sección de preguntas se encontrará una flecha, la cual al seleccionarla permitirá al evaluado avanzar a la siguiente sección de preguntas.

Sí no se han contestado todas las preguntas aparecerá el siguiente cuadro de dialogo:

CLARA CAICEDO BERMON

Pregunta 4
¿Fija objetivos para cumplir sus metas? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Pregunta 5
¿Entrega las tareas que le son solicitadas en las fechas establecidas? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Pregunta 6
¿Realiza todas las tareas que le son asignadas? Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

Microsoft Excel
RESPONDA TODAS LAS PREGUNTAS
Aceptar

EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°



Hay un total de 45 preguntas, al llegar a la última sección se encontrará el botón de guardar el cuál finalizará la evaluación.



Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre de ANEXO1191273, en la vista desarrollador/ver código/Formularios/UserForm1 hasta UserForm15.

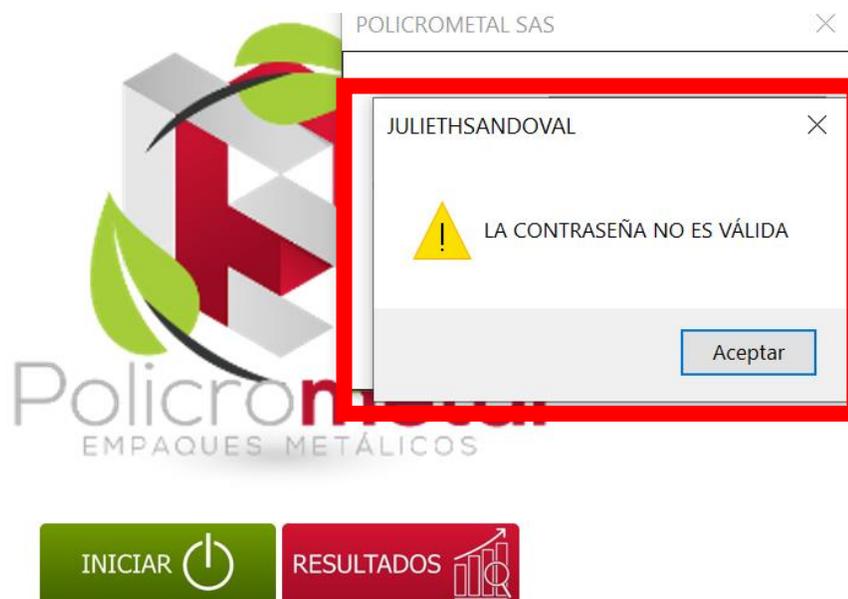
- **Flujo del administrador**

Durante o después de que haya finalizado la evaluación del desempeño de todos los empleados, el administrador podrá ver los resultados haciendo clic en el botón resultados dónde deberá digitar su usuario y contraseña.

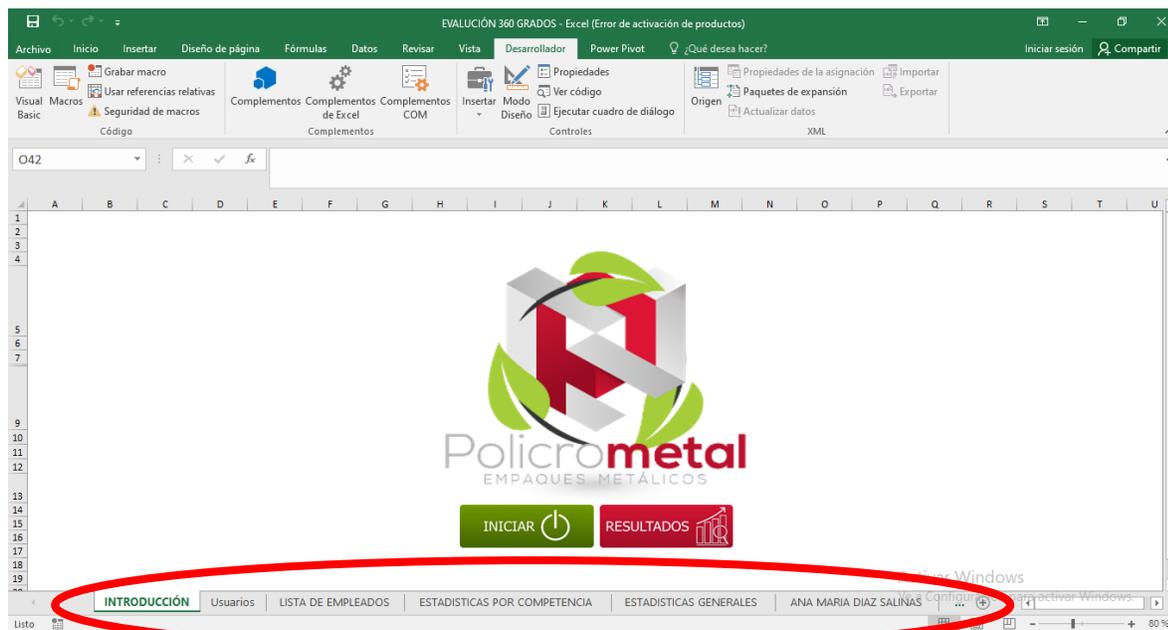


Importante: si el usuario y/o la contraseña no son correctos el siguiente cuadro de dialogo aparecerá.





Si son correctos los datos de entrada se mostrarán todas las hojas del libro.



Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre de ANEXO1191273, en la vista desarrollador/ver código/Formularios/UserForm16/Módulos/Módulo 4.



Resultados

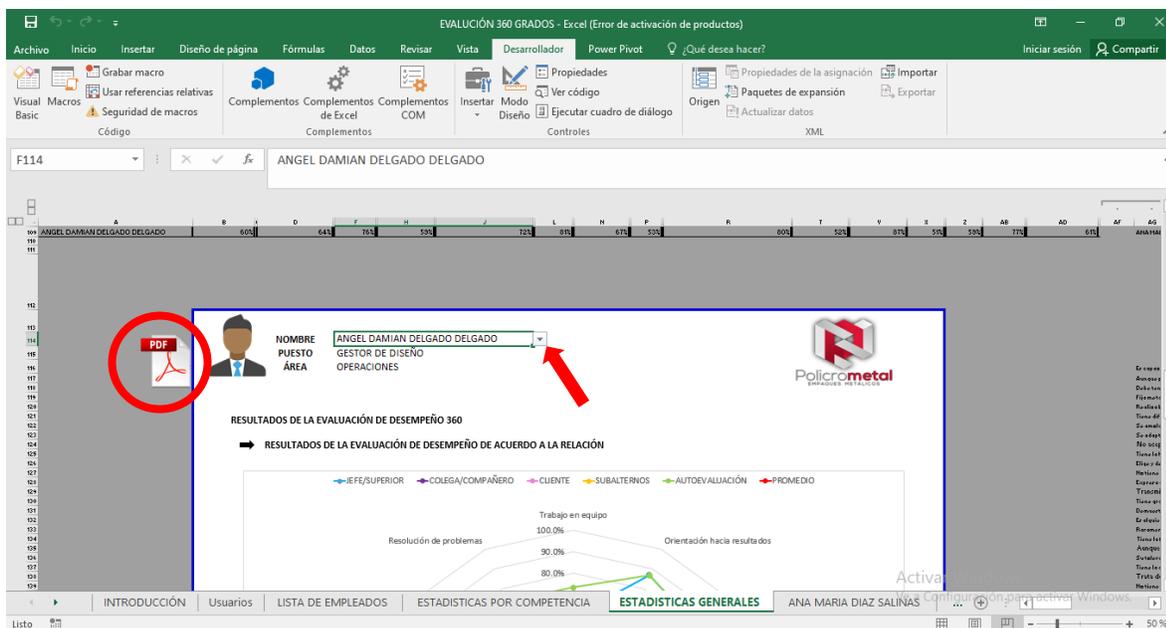
Una vez aparecen todas las hojas, proceda a cada una de las hojas con cada uno de los nombres de los empleados (47 empleados), allí se encuentra el botón resultados el cual, se debe ejecutar en todas las hojas.

Fecha	Nombre del Evaluado	Puesto del evaluado	Área	Relación con el evaluado	Trabajo en equipo	Orientación hacia resultados	Adaptabilidad	Toma de desicio
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	JEFE/SUPERIOR	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	COLEGA/COMPAÑERO	66.7%	93.3%	80.0%	80.0%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	CUENTE	80.0%	86.7%	86.7%	86.7%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	SUBALTERNOS	53.3%	73.3%	73.3%	73.3%
19/04/2021	ANA MARIA DIAZ SALINAS	AUXILIAR DE LITOGRAFIA	OPERACIONES	AUTOEVALUACIÓN	80.0%	100.0%	86.7%	86.7%
				PROMEDIO	72.0%	86.7%	81.3%	81.3%

Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre de ANEXO1191273, en la vista desarrollador/ver código/Módulos/Módulo 1-2.

Una vez haya realizado el paso anterior, debe dirigirse a la hoja estadísticas generales, para descargar los informes pulsando el botón de PDF que se encuentra allí, de la lista desplegable elija el nombre del empleado que requiere descargar la información.





Por último, en la hoja estadística por competencia, se puede evidenciar cuales competencias se encuentran en desempeño bajo, para tomar las medidas correctivas pertinentes, y en base a esto realizar el plan de mejoramiento, el cual, es indispensable para ayudar a potenciar las habilidades de los colaboradores de la organización.

Nota: El código correspondiente a esta interfaz se encuentra con el nombre de ANEXO1191273, en la vista desarrollador/ver código/Módulos/Módulo 7.

The screenshot shows the 'ESTADÍSTICAS POR COMPETENCIA' table in the Excel interface. The table lists various competencies and their corresponding questions and percentages.

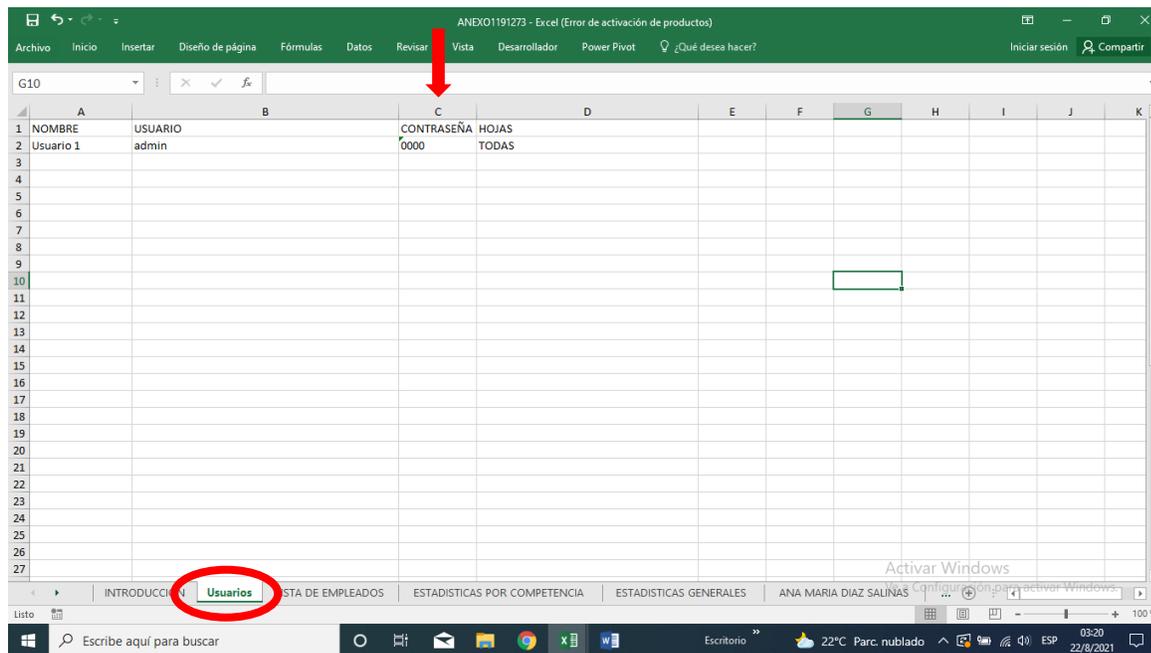
Competencia	Preguntas	Porcentaje
TRABAJO EN EQUIPO 62.75%	1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?	21.16%
	2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿Le gusta cooperar?	20.77%
	3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?	20.82%
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS 84.14%	4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son designadas?	28.65%
	5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?	28.14%
ADAPTABILIDAD 77.99%	6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?	27.86%
	7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?	27.09%
TOMA DE DECISIONES 79.32%	8. ¿Cuenta con buena disposición a enfrentar situaciones imprevistas?	25.65%
	9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?	25.25%
COMUNICACIÓN ASERTIVA 59.60%	10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?	22.18%
	11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?	25.70%
COMPROMISO 83.06%	12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?	26.44%
	13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?	19.89%
TOLERANCIA AL ESTRÉS 79.55%	14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que interactúa?	19.74%
	15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?	19.97%
INICIATIVA 56.28%	16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?	21.79%
	17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?	30.47%
	18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?	30.81%
	19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?	26.07%
	20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?	29.56%
	21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?	23.91%
	22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?	20.40%
	23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?	18.18%
	24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?	17.70%



Adicionalmente, se puede observar en cuál de los ítems evaluados se obtuvo una menor puntuación para tomar una decisión más veraz a la hora de realizar el plan de mejoramiento.

Modificaciones

Cambio de contraseña



Si el administrador desea cambiar la contraseña debe pulsar la hoja usuarios y en la columna donde dice contraseña modificar el número que se encuentra allí, siendo este igual a 4 dígitos.

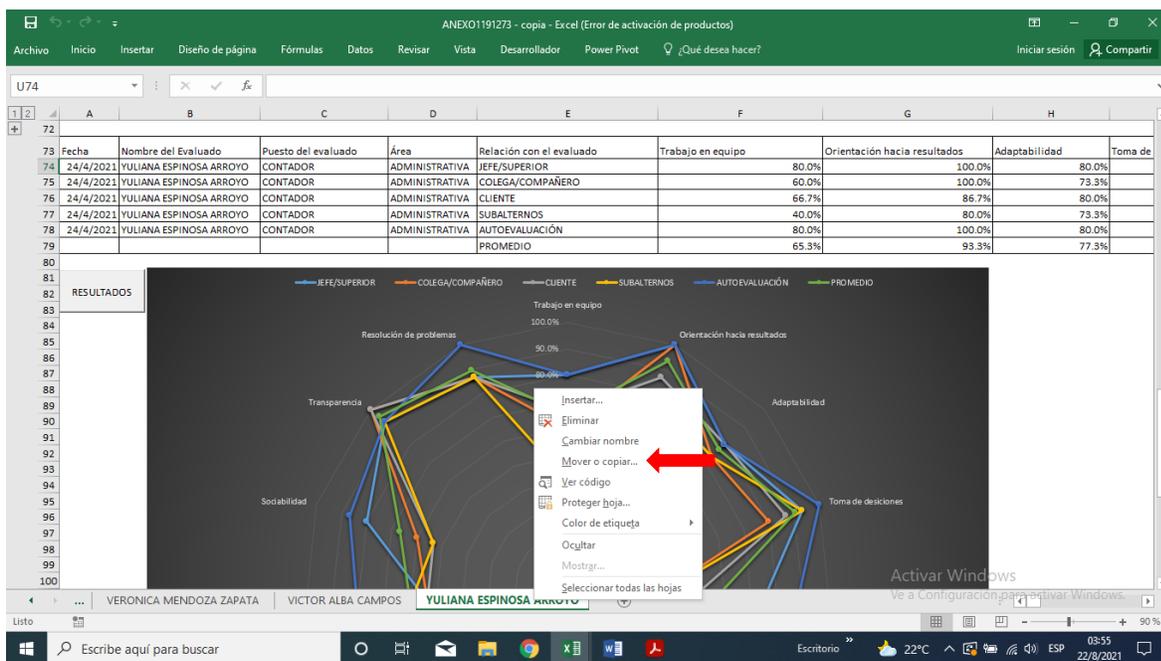
Cambiar datos

Nombre del evaluado: para agregar un nuevo empleado debe colocar el puntero encima de una hoja con el nombre de cualquier empleado y pulsar click derecho, una vez hecho esto aparecerá una ventana, en la cual debe pulsar la opción mover o copiar.

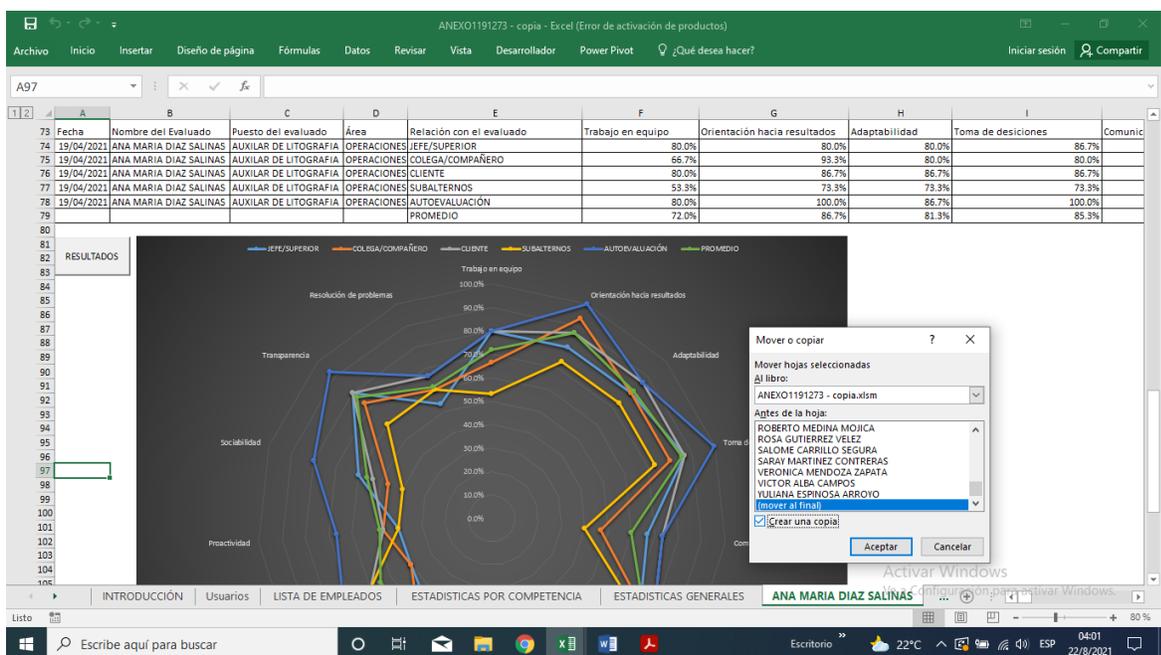
Nota: Y si por el contrario lo que desea es quitar de la lista un empleado en vez de dar click en mover o copiar pulse eliminar.



Nota: Verificar las fórmulas que se encuentran dentro del documento.



Una vez hecho esto se debe seleccionar en qué lugar desea colocar la hoja que se va a copiar, asimismo se debe pulsar crear copia y darle aceptar.



Una vez aparezca la nueva hoja dar doble click encima de esta y se procede a cambiar el



The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the 'Administrador de nombres' (Name Manager) dialog box open. The 'Fórmulas' ribbon is visible, with the 'Administrador de nombres' icon circled in red. The dialog box contains a table of named ranges. A red arrow points to the 'PUESTO' entry in the list.

Nombre	Valor	Se refiere a	Ámbito	Comentario
CONSOLIDADO	{=}	COMPETENCIAS...	=ESTADISTICAS GE...	Libro
DESEMPEÑO	{=}		=ESTADISTICAS GE...	Libro
FECHA	{=}	"25/7/2020";"26/7/...	=LISTA DE EMPLEA...	Libro
FOTO	{=}		=INDICE(ESTADISTI...	Libro
LISTA_DE_EMPL...	{=}	"AGUAS SORANGI...	=Tabla(LISTA DE E...	Libro
LISTA_DE_EMPL...	{=}	"AGUAS SORANGI...	=Tabla(LISTA DE E...	Libro
NOMBRE	{=}	"ANA MARIA DIAZ ...	=ESTADISTICAS GE...	Libro
PUESTO	{=}	"AUXILIAR DE PRO...	=LISTA DE EMPLEA...	Libro
PUESTOVALUA...	{=}	"AUXILIAR DE PRO...	=LISTA DE EMPLEA...	Libro
RELACION	{=}	"AUTOEVALUACIÓ...	=LISTA DE EMPLEA...	Libro
Tabla1	{=}	"AGUAS SORANGI...	=LISTA DE EMPLEA...	Libro
Tabla2	{=}	"1";"2";"3";"4";"5";"6...	=LISTA DE EMPLEA...	Libro
Tabla4	{=}	"19/04/2021";"ANA ...	=ANA MARIA DIAZ...	Libro
Tabla4102	{=}	"22/04/2021";"MAR...	=MARIBEL CORINA...	Libro



Anexo 6. Carta de consenso para la definición de los estándares de calificación aceptables para la organización



Bogotá, 18 de Enero de 2021

Señores
COMITÉ CURRICULAR
EVALUADORES DE PROYECTO DE GRADO
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
 Universidad Francisco de Paula Santander
 Cúcuta

Cordial saludo.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de comunicarles que la estudiante **JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO** identificada con cédula de ciudadanía **1.093.776.283** de **LOS PATIOS**, con código de matrícula **1191273**, perteneciente al Programa de Ingeniería Industrial, ha realizado la reunión para la definición de los estándares de calificación aceptables para la organización, de manera virtual por medio de Zoom el día **LUNES 18 DE ENERO DEL 2021**, en las horas de **2:00 pm a 4:00 pm**, en lo cual, quedó estipulado que los valores aceptables para Policrometal sas son los siguientes:

Desempeño alto-----	100%-80%
Desempeño medio-----	79%- 60%
Desempeño bajo-----	> 60%

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,


 INVERSIONES CASADIEGO
 ALBA E HIJOS S.A.S.
 POLICROMETAL
 NIT: 830.048.872-4

ESMERALDA CASTRO
 Coordinadora Administrativa
 INVERSIONES CASADIEGO ALBA E HIJOS
 NIT: 830.048.872-4

Anexo 7. Procedimiento de la evaluación de desempeño laboral

**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN EL
MÉTODO 360° EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
POLICROMETAL SAS.**

AUTOR: Julieth Tatiana Sandoval Delgado

1. Objetivo

Establecer los parámetros necesarios para realizar el proceso de la evaluación de desempeño a los colaboradores en la empresa POLICROMETAL SAS.

2. Alcance

El presente procedimiento inicia con la orden del área de Recursos Humanos para realizar la evaluación de desempeño, siendo aplicable a todo el personal de la empresa POLICROMETAL SAS y termina con el análisis que arroja la herramienta para la toma de decisiones.

3. Términos y Definiciones

✓ Evaluación: se puede definir como la valoración de todos los aspectos relacionados a rendimiento, actitud, aptitud y conocimientos de una persona con respecto al desempeño de una actividad y los objetivos trazados para cada uno de ellos.

✓ Desempeño: puede entenderse como dar cumplimiento efectivo a una obligación, realizar una actividad o dedicarse a una tarea, inherentes al cargo.

✓ Evaluación de desempeño: consiste en un método o proceso formal que permite comprobar el grado de cumplimiento de las funciones y obligaciones de un empleado con respecto a su labor.

✓ Evaluación tipo 360°: es el tipo de evaluación de desempeño más completa que existe, ya que, mide el desempeño del colaborador de una manera integral, puesto que se hace con base en

los puntos de vista del grupo de personas que pertenecen al círculo directo del evaluado y detalla las debilidades y fortalezas en relación con sus funciones y obligaciones.

✓ Evaluadores: personas encargadas formalmente de calificar o decir, por medio de un método, documento o herramienta, si un colaborador (evaluado), está cumpliendo efectivamente con las funciones y obligaciones delegadas a su cargo.

✓ Competencias: se pueden definir como las capacidades reales y demostradas que poseen las personas en las distintas interacciones para la vida en los ámbitos personal, social y laboral para desarrollar con éxito una tarea, actividad o trabajo específica.

✓ Resultados: se define como lo que se obtiene o la finalidad de un objetivo planteado en cierta acción, operación, proceso o tarea que una persona ejecute y desarrolle.

✓ Autoevaluación: se puede entender como la valoración de una persona respecto a ella misma en relación al cumplimiento efectivo a una obligación, realizar una actividad o dedicarse a una tarea, inherentes a un cargo.

✓ Retroalimentación: es el proceso en el cual se dan a conocer los resultados obtenidos a las partes interesadas para poder ayudar en el mejoramiento del sistema.

4. Recursos

4.1 Humanos

✓ Gerente General: es el responsable de gestionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para el cumplimiento del proceso de la evaluación de desempeño basada en el método 360°.

✓ Gerente Comercial: es la persona encargada de coordinar la información y la logística con los clientes y personas relacionadas de manera externa en la evaluación de desempeño, debe

controlar y verificar que esta parte del proceso se gestione de la mejor manera, en correlación con la Coordinadora Administrativa y así dar cumplimiento a la evaluación de desempeño.

✓ Técnico de Calidad: es el responsable de la gestión de la calidad, asegurando que las actividades relacionadas con la mejora de los procesos en todas las áreas de la empresa se cumplan según los parámetros establecidos.

✓ Coordinadora Administrativa: es la responsable de coordinar la información y la logística con todas las áreas de la empresa, controlando y verificando que la gestión del proceso de evaluación se realice óptimamente y según lo establecido, para cumplir el objetivo de este procedimiento.

✓ Gestora Administrativa: es la persona encargada de apoyar este proceso en cualquier necesidad que sea requerida por la coordinadora administrativa.

✓ Coordinador de Planta: es la persona encargada de coordinar los tiempos necesarios, para que el proceso producción no tenga ningún contratiempo debido al proceso de evaluación.

✓ Clientes: son las personas o entidades a las que se enfoca la empresa en satisfacer sus necesidades de la manera más óptima, siendo claves dentro del proceso de evaluación de desempeño, ya que, las estrategias diseñadas por la empresa generan un resultado que es hacia el cliente y con sus valoraciones, se puede analizar y dar seguimiento a los procesos internos y poder tomar decisiones con base en esto.

4.2 Infraestructura

Para la ejecución de la evaluación del desempeño, se tienen los equipos informáticos, guías y personal necesario para su desarrollo y análisis de los resultados obtenidos.

4.3 Información

El personal encargado de la realización de la evaluación del desempeño 360, cuentan con

la documentación necesaria, el entrenamiento y la capacidad para llevar a cabo el objetivo de esta evaluación, adicionalmente cuentan con la herramienta de Microsoft Excel y este procedimiento para un correcto desarrollo y análisis de la información obtenida por medio de esta.

5. Condiciones de Seguridad

El personal que esté relacionado con el desarrollo de la evaluación de desempeño, debe contar con los equipos, herramientas de trabajo, el espacio y tiempo adecuado para el normal desarrollo de este proceso, adicionalmente deben tener en cuenta las siguientes pautas:

- ✓ Realizar las actividades, siguiendo los lineamientos recibidos durante la capacitación y entrenamiento.
- ✓ Preguntar cualquier inquietud que se tenga respecto al proceso al líder del mismo.
- ✓ Seguir las recomendaciones brindadas por el personal de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Realizar las inspecciones de seguridad relacionadas con los equipos y herramientas dadas para este proceso, principalmente las relacionadas a protocolos de bioseguridad.
- ✓ Verificar que las condiciones para el desarrollo del proceso de evaluación sean las adecuadas, de no ser así, el gerente general, el cual es el encargado de ello, deberá asegurar un entorno óptimo, ya que, si no se cumple con esto no se podrá realizar el proceso.
- ✓ No se permite el ingreso de elementos que no hagan parte del proceso.
- ✓ No se permite realizar el proceso, si se encuentra bajo la influencia de alcohol o sustancias psicoactivas.

6. Desarrollo del Procedimiento

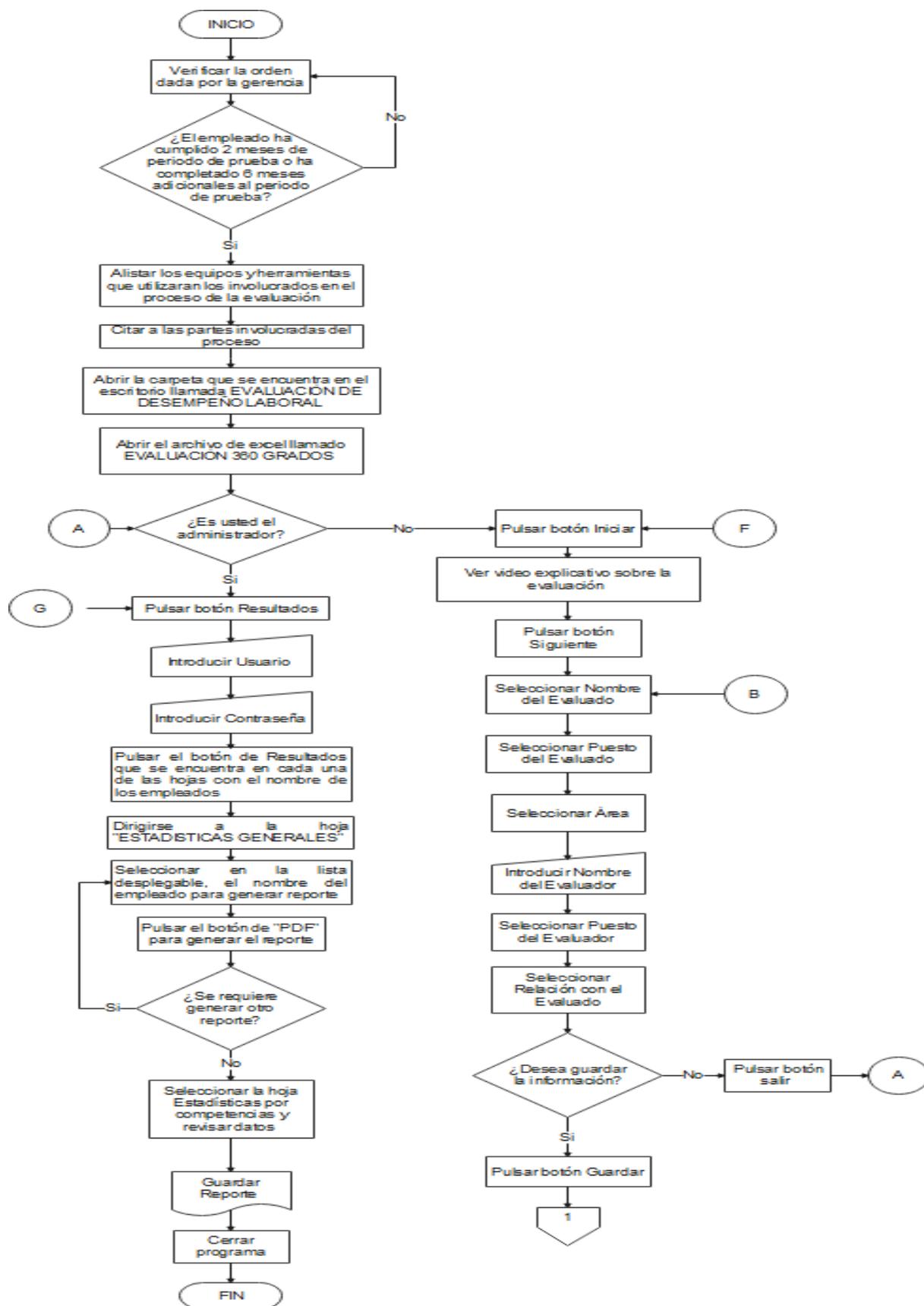
El proceso de la evaluación de desempeño inicia a partir de la aprobación por parte de la gerencia, la cual dependerá de la necesidad que consideren de realizarla, ya sea por: el tiempo que

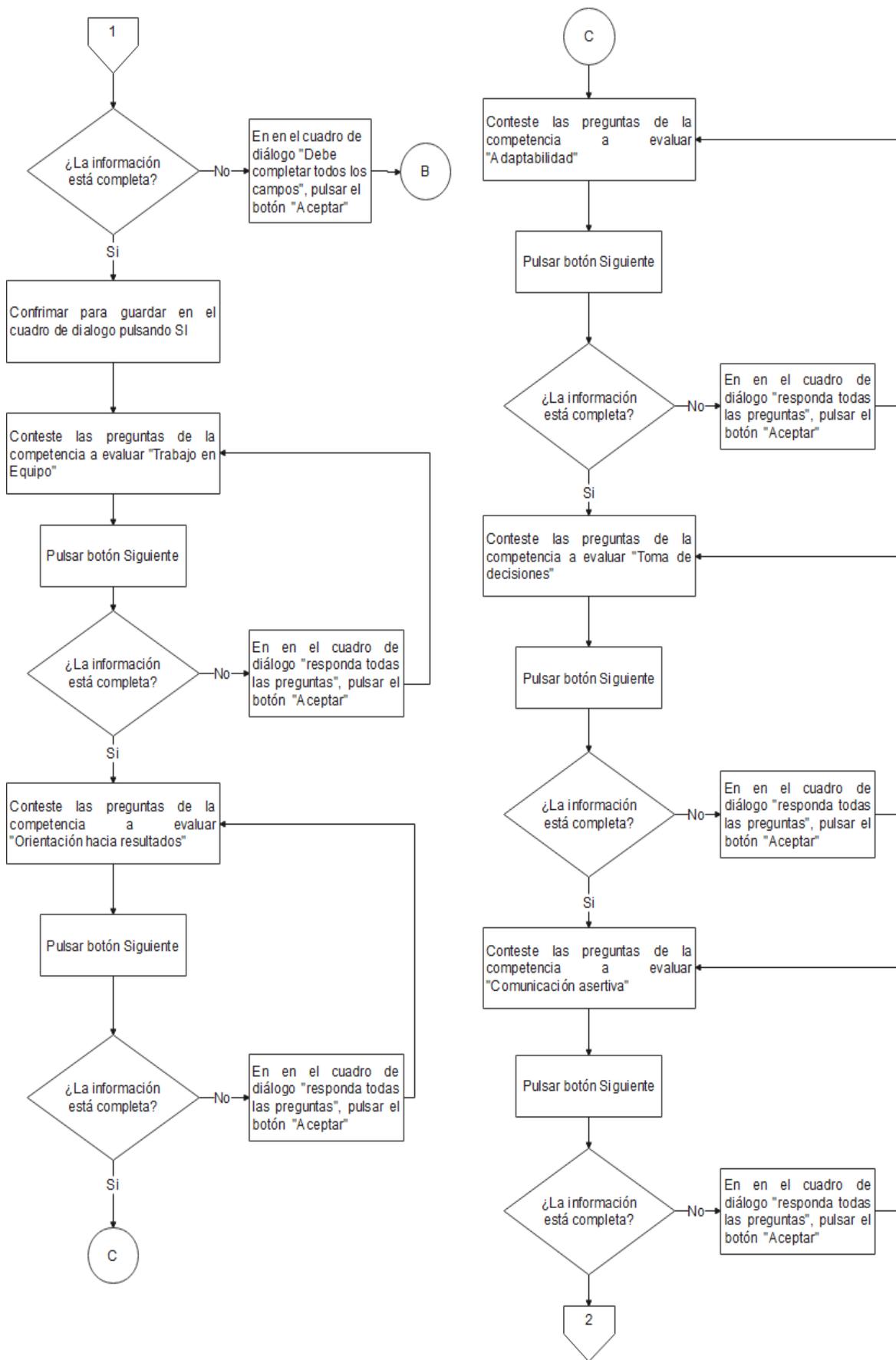
el empleado lleva después de ingresar a la empresa, superior a los dos (2) meses o porque el empleado ha completado (1) año en la compañía.

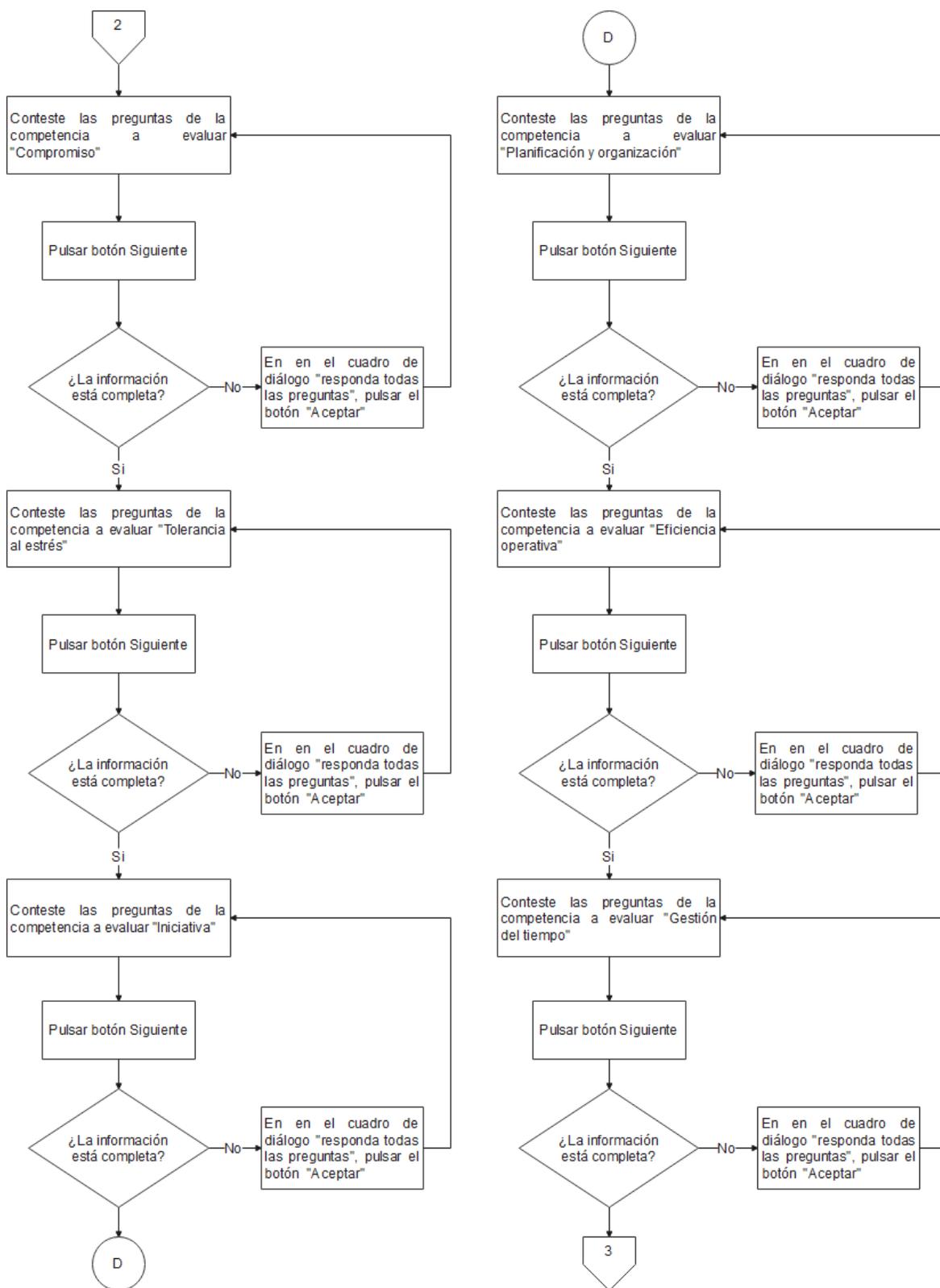
Después de esto, sigue el alistamiento por parte del personal encargado, de los equipos y herramientas que utilizaran las personas involucradas en este proceso (evaluado, evaluadores y analistas).

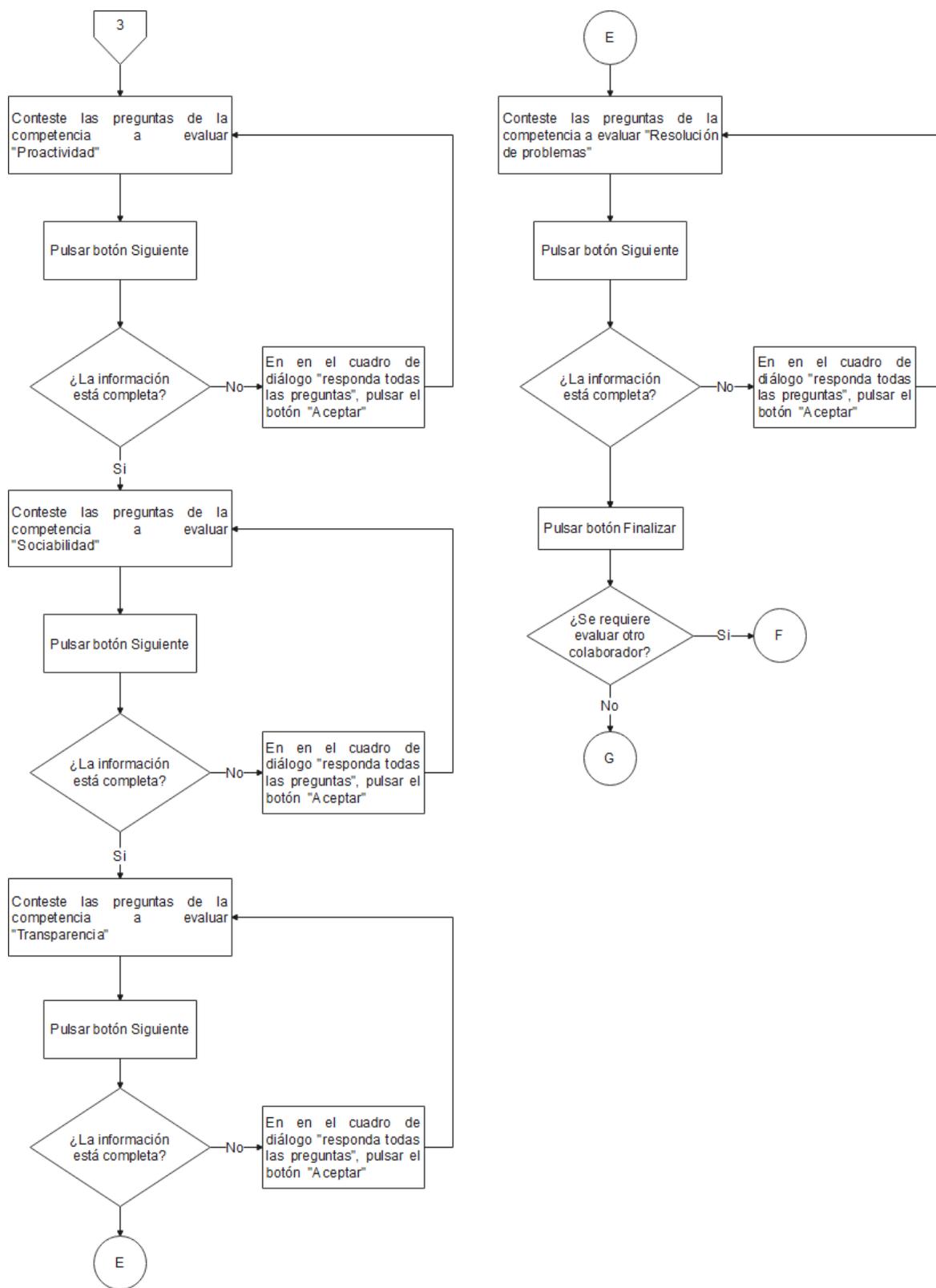
Finalmente, se continua con la citación de las partes involucradas y ejecución del proceso.

Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño









7. Herramientas de Apoyo Para la Gestión y Comunicación

Se establece que la herramienta de Microsoft Excel será la utilizada para desarrollar el proceso, de igual forma, esta misma herramienta será la utilizada para guardar los registros y datos obtenidos de la evaluación de desempeño.

Como parte de la gestión para el apoyo de los documentos, registros y comunicación, se establece que los e-mails personales de los colaboradores de la compañía se podrán utilizar como soporte de la información para las diferentes actividades y decisiones de la organización.

Queda como parte de la gestión para la comunicación de la evaluación de desempeño al personal externo de la empresa, el uso de e-mails personales, siempre y cuando se haga con previo aviso y compromiso de cumplimiento de los responsables.

Adicionalmente, se gestiona el uso del número de teléfono celular por medio de la aplicación móvil WhatsApp para el apoyo y la gestión de comunicación para este proceso y procedimiento siempre y cuando sea asignado por la Alta Dirección o el área de Administración y Recursos Humanos.

8. Normatividad de Apoyo

Para el apoyo a este procedimiento, se tendrán como referencias:

- ✓ Decreto 1072 de 2015.
- ✓ ISO 9001:2015.

Anexo 8. Socialización del procedimiento de la evaluación de desempeño



Bogotá, 22 de Febrero de 2021

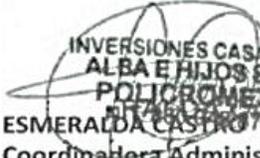
Señores
COMITÉ CURRICULAR
EVALUADORES DE PROYECTO DE GRADO
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
 Universidad Francisco de Paula Santander
 Cúcuta

Cordial saludo.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de comunicarles que la estudiante **JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO** identificada con cédula de ciudadanía **1.093.776.283 de LOS PATIOS**, con código de matrícula **1191273**, perteneciente al Programa de Ingeniería Industrial, ha realizado la *socialización del procedimiento de la evaluación de desempeño*, de manera virtual por medio de Zoom el día **LUNES 22 DE FEBRERO DEL 2021**, en las horas de **2:00 pm a 4:00 pm**. Este documento se presentó de forma clara y explícita, por lo cual, estoy satisfecha con el desarrollo del mismo y, **NO HAGO** ninguna observación de necesidad de cambio para el **SEGUNDO OBJETIVO** de su trabajo de grado titulado **"PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN EL MÉTODO 360 GRADOS, PARA LA EMPRESA POLICROMETAL SAS, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ"**.

Agradezco la atención prestada,

Atentamente,


INVERSIONES CASADIEGO
ALBA E HIJOS S.A.S.
POLICROMETAL
ESMERALDA CASTRO 724
 Coordinadora Administrativa
INVERSIONES CASADIEGO ALBA E HIJOS
NIT: 830.048.872-4

Anexo 9. Acta de consenso para la ejecución de la evaluación

Bogotá, 16 de Abril de 2021

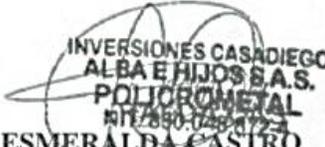
Señores
COMITÉ CURRICULAR
EVALUADORES DE PROYECTO DE GRADO
PLAN DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
Universidad Francisco de Paula Santander
Cúcuta

Cordial saludo.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de comunicarles que la estudiante **JULIETH TATIANA SANDOVAL DELGADO** identificada con cédula de ciudadanía **1.093.776.283** de **LOS PATIOS**, con código de matrícula **1191273**, perteneciente al Programa de Ingeniería Industrial, y yo **ESMERALDA CASTRO**, coordinadora administrativa de la empresa Policrometal sas, acordamos que la ejecución de las evaluaciones de desempeño laboral por medio del método 360 grados estará bajo mi cargo, esto con la finalidad de salvaguardar el bienestar tanto de los colaboradores como de la estudiante, conservando los protocolos de bioseguridad, mismas que serán realizadas del 19 al 24 de abril del presente año, sin otro particular.

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,


INVERSIONES CASADIEGO
ALBA E HIJOS S.A.S.
POLICROMETAL
NIT: 830.048.872-4
ESMERALDA CASTRO
Coordinadora Administrativa
INVERSIONES CASADIEGO ALBA E HIJOS
NIT: 830.048.872-4

Anexo 10. Preguntas de la evaluación de desempeño 360 grados**Trabajo en equipo**

1. En los conflictos de trabajo, ¿Tiene una actitud conciliadora?
2. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿Le gusta cooperar?
3. ¿Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?

Orientación hacia resultados

4. ¿Cumple con los indicadores y/o metas que le son asignadas?
5. ¿Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos?
6. ¿Realiza todas las tareas que le son asignadas con los requerimientos de calidad exigidos?

Adaptabilidad

7. ¿Responde positivamente a las situaciones que no están en su control?
8. ¿Cuenta con buena disposición al enfrentar situaciones imprevistas?
9. ¿Acepta con facilidad los cambios que son implementados a las labores que están bajo su cargo?

Toma de decisiones

10. ¿Tiene en cuenta la opinión de sus compañeros cuando debe tomar una decisión?
11. ¿Identifica las posibles opciones con las que cuenta para tomar la mejor decisión?
12. ¿Analiza cada una de las opciones antes de tomar una decisión?

Comunicación asertiva

13. ¿Escucha con atención lo que las demás personas tienen por decirle?
14. Cuando se comunica, ¿Expresa sus ideas en un tono de voz adecuado, manejando las líneas de respeto con las personas que interactúa?

15. Cuando expresa sus ideas, ¿Los receptores le entienden con facilidad?

Compromiso

16. ¿Dispone de su tiempo personal para realizar las actividades que le son asignadas cuando lo cree necesario?

17. ¿Cuida los objetos e instalaciones de la empresa?

18. ¿Sus acciones demuestran sentido de pertenencia hacia la empresa?

Tolerancia al estrés

19. ¿Reacciona favorablemente a cualquier circunstancia?

20. ¿Refleja vitalidad a la hora de realizar sus labores?

21. ¿Tiene un buen desempeño cuando trabaja bajo presión?

Iniciativa

22. ¿Toma decisiones que están a su alcance de manera eficaz y segura?

23. ¿Aporta alternativas de solución a los diferentes problemas que se presentan?

24. ¿Se capacita constantemente en temas relacionados con el trabajo?

Planificación y organización

25. ¿Mantiene su puesto de trabajo organizado?

26. ¿Trabaja de manera organizada?

27. ¿Aborda las tareas por orden según su importancia?

Eficiencia operativa

28. ¿Realiza correctamente todas las tareas que le son asignadas?

29. Cuando hay alguna falla en el proceso ¿Busca la manera de solucionarlo?

30. ¿Aplica métodos de trabajo que permiten realizar las actividades de una forma eficiente?

Gestión del tiempo

31. ¿Gestiona adecuadamente el tiempo de su jornada laboral, logrando adelantar tareas del día siguiente?
32. ¿Evita las interrupciones o acorta en lo posible su duración?
33. ¿Es puntual en la hora de llegada al trabajo?

Proactividad

34. ¿Enfrenta las consecuencias de sus actos?
35. ¿Tiene claras sus fortalezas y debilidades?
36. ¿Propone acciones de mejora en los procesos que participa?

Sociabilidad

37. ¿Entabla conversaciones con sus compañeros de trabajo con facilidad?
38. ¿Participa activamente en los equipos de trabajo?
39. ¿Se comunica fácilmente con los colaboradores de la compañía sin importar su cargo?

Transparencia

40. ¿Es coherente con lo que dice y hace?
41. Cuando no está de acuerdo con una decisión ¿Lo expresa?
42. ¿Se comporta de la misma manera con todos los empleados de la empresa sin importar su cargo?

Resolución de problemas

43. ¿Identifica la raíz del problema con agilidad?
44. ¿Propone varias soluciones para el mismo problema?
45. ¿Son útiles las soluciones que propone?