



Plan de mejora para los procesos de talento humano de la empresa Ecogestion E.S.P
S.A.S a través de indicadores de nivel de competencia de los empleados y tasa
upgrade

Modalidad:
Fortalecimiento empresarial

Laura Marcela Salazar Granados
CC. 1.002.419.834

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en producción Industrial
Bucaramanga, (03 diciembre 2021)



Plan de mejora para los procesos de talento humano de la empresa Ecogestion E.S.P
S.A.S a través de indicadores de nivel de competencia de los empleados y tasa
upgrade

Modalidad
Fortalecimiento empresarial

Laura Marcela Salazar Granados
CC. 1.002.419.834

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnología en producción Industrial**

DIRECTOR
Sylvia María Villarreal Archila

Grupo de investigación – SOLYDO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en producción Industrial
Bucaramanga, 03 diciembre 2021

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Nota de Aceptación

_____ Aprobado en el ACTA: 01-02-18

_____ del Comité de Trabajo de Grado.



_____ Firma del Evaluador



_____ Firma del Director

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2. JUSTIFICACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. -MARCO REFERENCIAL	13
2.1. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1.1. TALENTO HUMANO	13
2.1.2. NIVEL DE COMPETENCIA	13
2.2. MARCO TEORICO	13
2.2.1. PROCESOS DE TALENTO HUMANO	13
2.2.2. INDICADORES LABORALES	21
2.2.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	22
2.3. MARCO LEGAL	25
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	26
3.1. DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.....	27
3.1.1. APLICACIÓN DEL FORMULARIO.....	32
3.1.2. MEDICIÓN DE LOS INDICADORES.....	34
3.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DEL TALENTO HUMANO DE ECOGESTION E.S.P.....	36
3.2.1. APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN	39
3.2.2. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	41
3.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE NIVEL DE COMPETENCIA Y TASA UPGRADE.....	43
3.3.1. CAPACITACIONES	43
3.3.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y TASA UPGRADE	46
4. RESULTADOS	48
4.1. DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	48

4.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DEL TALENTO HUMANO DE ECOGESTION E.S.P	49
4.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE NIVEL DE COMPETENCIA Y TASA UPGRADE.....	51
4.3.1. NIVEL DE COMPETENCIA.....	51
4.3.2. TASA UPGRADE	52
<u>5. CONCLUSIONES.....</u>	<u>54</u>
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	<u>55</u>
<u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>56</u>
<u>8. APENDICES.....</u>	<u>59</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de talento Humano	13
Figura 2. Procesos de seguimiento y/o supervisión del personal	20
Figura 3. Indicadores laborales en Colombia	22
Figura 4. Herramientas de recolección y análisis de información	27
Figura 5. Método de Evaluación de desempeño por medio de listas de verificación.....	31
Figura 6. Lista de verificación para la Gerencia general	32
Figura 7. Evaluación de desempeño Gerencia general	33
Figura 8. Procesos de administración de los recursos humanos	36
Figura 9. Ejemplo de esquema de Elección forzosa	37
Figura 10. Incidentes críticos para el reclutamiento del personal	39
Figura 11. Aplicación del método elección forzosa en procesos de talento humano.....	40
Figura 12. Aplicación del método de incidentes críticos en los procesos de talento humano	41
Figura 13. Capacitación sustentada en los puestos y capacitación sustentada en las competencias.	43
Figura 14. Capacitaciones realizadas en la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S	45
Figura 15. Evaluación de desempeño aplicada posteriormente a las capacitaciones	46
Figura 16. Desempeño según los cargos en la empresa	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Pasos de la aplicación del personal	15
Tabla 2. Metodologías de evaluación de desempeño	24
Tabla 3. Normatividad colombiana	25
Tabla 4. Diseño de la investigación.....	26
Tabla 5. Funciones de la Gerencia general.....	27
Tabla 6. Competencias laborales según los cargos de la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S	28
Tabla 7. Calificación de la evaluación de desempeño	34
Tabla 8. Métodos para la elaboración del Formulario de los procesos de talento humano	37
Tabla 9. Elección forzosa	41
Tabla 10. Incidentes críticos.....	42
Tabla 11. Plan de capacitaciones.....	45
Tabla 12. Calificación de la evaluación de desempeño (después de las capacitaciones).	47
Tabla 13. Consolidado evaluaciones de desempeño.....	48
Tabla 14. Matriz DOFA para los procesos de talento Humano	50
Tabla 15. Consolidado nivel de competencia de los empleados de Ecogestion E.S.P S.A.S	51
Tabla 16. Consolidado de calificación de desempeño de los empleados de Ecogestion E.S.P S.A.S	52

RESUMEN EJECUTIVO

El fortalecimiento empresarial en la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S se fundamentó en evaluar los indicadores de nivel de competencia de los empleados y tasa upgrade trabajados por medio de un plan de mejora para los procesos de talento humano, el propósito se enfocó en reducir la rotación del personal y aumentar las competencias y habilidades de los empleados. En ese sentido, se realizó una consultoría organizada en tres fases; la primera con el diseño de la evaluación de desempeño según el método de lista verificación que enmarca la valoración de las competencias de acuerdo al cargo laboral del empleado; seguidamente se evaluaron los procesos de talento humano según los métodos de incidentes críticos y elección forzosa identificando las fortalezas y debilidades que permitieron la correcta ejecución de procesos de talento humano; finalmente se analizaron los indicadores de desempeño para la cuantificación de la mejora.

Como resultado se obtuvo un aumento del porcentaje de nivel de competencia de 41,6% a 83,3% y un valor de 100% para la tasa upgrade representando el fortalecimiento en el desarrollo del personal enmarcados en capacitaciones que se sustentan en los puestos laborales y en el desarrollo de competencias.

PALABRAS CLAVE. Tasa upgrade, nivel de competencia, talento humano, evaluación de desempeño, matriz DOFA.

INTRODUCCIÓN

En un contexto en el cual la demanda en el mercado, las tecnologías y competidores se encuentran en una frecuente transformación el talento humano es un componente esencial para la permanencia y productividad de las empresas (Hernández, Vega, & Saumet, 2020). En base a lo anterior, el talento humano enmarcado en los procesos de manejo de personal integra la generación de capacidades que respondan a la adaptabilidad y respuesta al entorno mediante la adquisición y desarrollo de competencias que aumenten el desempeño laboral.

Por otro lado, el desarrollo de investigaciones dota de la sistematización de bases documentales sobre la determinación del estado de la gestión de talento humano para las empresas prestadoras de servicio. En ese sentido, el desarrollo de la modalidad de grado empresarial tiene como objetivo la realización del fortalecimiento empresarial para la empresa Ecogestion E.S.P. S.A.S enmarcada en la mejora de los procesos de talento humano mediante la medición de indicadores de competencia y tasa upgrade.

El presente trabajo de grado se desarrolla de la siguiente manera: la descripción del trabajo presentando el planteamiento del problema, justificación y la formulación de los objetivos. la formulación y descripción del problema de investigación, centrándose en la importancia del talento humano para la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S. Seguidamente, se estructura el marco referencial comprendido por el marco conceptual, marco teórico y marco legal permitiendo la identificación de las características de los procesos de talento humano, Indicadores laborales y las diferentes formas de implementar evaluaciones de desempeño. Posteriormente, se diseña y desarrolla el trabajo de grado explicando la metodología que abordó el estudiante para el tratamiento de los datos objeto de estudio; para de manera seguida, presentar los resultados, conclusiones y recomendaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para asumir la apertura económica y la globalización del país, las empresas colombianas deben desarrollar habilidades para ser competitivas e innovadoras (Rosero, 2015). En este sentido, el reconocimiento de las transformaciones requeridas para la adaptación en las compañías colombianas mediante la gestión de talento humano, siendo factor vital en la estrategia competitiva y en el plan de la empresa en la globalización nacional, ya que permite aumentar la eficiencia por medio de la identificación de necesidades laborales y la implementación de programas de bienestar y capacitación del personal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Ecogestion S.A.S E.S.P es una organización ambiental fundada en noviembre de 2017, cuya actividad económica es el saneamiento ambiental y la gestión de desechos domiciliarios mediante actividades de recolección, tratamiento, aprovechamiento y disposición de residuos no peligroso (Ecogestion SGC S.A.S E.S.P, S.f). Al ser una compañía relativamente nueva los esfuerzos se han centrado en potenciar la prestación del servicio público, restando importancia a los procedimientos de inducción, selección, contratación y capacitación del personal dentro de los procesos de talento humano. Por lo cual no se garantiza una mejora continua para los empleados, generando deficiencia a nivel administrativo reflejada en la baja competitividad de la empresa en el mercado local por ausentismo laboral y en los gastos producidos por la rotación del personal en la nómina debido a nuevas contrataciones.

En consecuencia, surge la pregunta: ¿Cuáles son las actividades que permiten mejorar el área de talento humano de la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Realizar este trabajo de fortalecimiento para la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S pretende cuantificar a través de indicadores laborales la formación y desarrollo del talento humano de la empresa para obtener mejoras en los procesos de gestión de talento humano de forma eficiente y eficaz donde se realice mejor control en el modo de capacitar e incentivar a los trabajadores (Pérez, 2017).

Por otro lado se busca incentivar un ambiente laboral que dote de herramientas para potenciar el sentido de pertenencia, el bienestar, productividad y profesionalismo en los empleados para el cumplimiento de las metas de la empresa, ya que casos de éxito como la empresa HubSpot, líder en software para inbound marketing, ocupó el primer lugar en las 100 mejores empresas para trabajar en 2020, demostrando que invertir en la gestión de talento humano en los procesos de bienestar y la formación en los empleados potencia la competitividad en las empresas (Bizneo, S.f). Además, en Colombia empresas como Ecopetrol, Bancolombia, Nutresa, y Bavaria ocupan los primeros lugares con el mejor talento humano; convirtiendo a las compañías en las líderes de la oferta nacional mediante el aumento de la productividad de sus empleados y el fortalecimiento del clima laboral, (Portafolio, 2015).

Para las Unidades Tecnológicas de Santander el abordaje de este proyecto permitirá generar una base documental referente a mejoras en la competitividad y productividad para el programa académico Tecnología en producción Industrial a través de la documentación del talento humano para posteriores trabajos de investigación, como también dar relevancia a los procesos de talento humano y capital humano en los grupos de investigación de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías, entre los cuales el grupo de investigación SOLYDO.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan de mejora en los procesos de talento humano para la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S, generando mejoras en los estándares de competencia de los empleados y en el desempeño de la empresa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del desempeño de los empleados de la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S a través de indicadores de formación y desarrollo
- Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de talento humano en la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S mediante matrices DOFA, para la correcta ejecución de procesos de talento humano al interior de la compañía.
- Analizar los indicadores de nivel de competencia de los empleados claves y tasa upgrade aplicados a la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S, para la cuantificación del mejoramiento obtenido en los procesos de talento humano

2. -MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Talento Humano

Es el proceso que estructura los procedimientos básicos que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de las relaciones laborales a causa de la contratación entre el empleador y colaboradores ya sea tipo término indefinido, fijo o temporal, por la prestación del servicio, (Muñoz, 2012).

(Bejarano, 2013) describe el talento humano como un canal de comunicación entre las empresas y sus empleados que facilita la implementación de acciones enmarcadas en el cumplimiento de los objetivos de la compañía para potenciar el valor del personal.

2.1.2. Nivel de Competencia

Es la cualificación sobre el trabajo desarrollado en un puesto de trabajo, representando el grado de responsabilidad ante el cumplimiento de las funciones laborales, conocimientos y actitudes del empleado, autonomía en la toma de decisiones y habilidades para ejercer el cargo laboral al cual esta designado en la empresa, (Dirección de Políticas Sectoriales e Intersectoriales, 2015).

2.2. Marco Teorico

2.2.1. Procesos de Talento Humano

Dentro del área de Talento humano se desarrollan 6 procesos (ver Fig. 1), los cuales permiten la identificación del personal idóneo que cumpla con el perfil profesional para el desarrollo de los puestos de trabajo, como también brindar mejoras en el desempeño de los empleados y en el bienestar laboral.

Figura 1. Procesos de talento Humano



Fuente: Tomada de (Lozano, 2020).

2.2.1.1 Proceso de Admisión del personal

Este proceso se refiere a la selección del personal, reclutamiento y contratación del personal que cumplan con el perfil profesional que objete el cargo al cual se postula. Dentro de las estrategias para la captación de candidatos se utilizan medios físicos o virtuales (plataformas, redes sociales, entre otros) para la promoción de ofertas laborales, (Lozano, 2020). En base a lo anterior, se presentan los subprocesos que se desprenden para la admisión del personal:

- 1. CONVOCATORIA.** Son las estrategias que desarrolla la empresa para cubrir el puesto laboral que requiere de personal. En ese sentido, la empresa realiza una convocatoria interna con la finalidad de determinar si el cargo se puede cubrir con el personal antiguo; de no encontrarse personal idóneo se implementa una convocatoria externa a partir de herramientas como clasificados en periódicos locales, plataformas de bolsas de empleo virtuales y físicas, bolsas de empleos de instituciones técnicas y tecnológicas, SENA, redes sociales, entre otros, (Muñoz, 2012).

2. **SELECCIÓN.** Conducto mediante el cual la organización identifica los perfiles profesionales para los cargos postulados, generalmente este procedimiento se conoce como un filtro. Dentro de la selección se valida la información del candidato, se realizan entrevistas con el jefe del área y de recursos humanos para posteriormente realizar pruebas ocupacionales con la finalidad de identificar el estado físico y psicosocial, las aptitudes, experiencia y finalmente se realizan evaluaciones de competencia, (Muñoz, 2012).
3. **CONTRATACIÓN.** Luego de haber sido seleccionado el candidato, se procede a la legalización de la prestación de servicio de la persona natural en el cargo postulado por la personería natural o jurídica a través de la elaboración del contrato laboral según las condiciones que se acordaron entre las partes. Dentro de la contratación se fijan aspectos como la remuneración, las prestaciones, afiliaciones y cajas de compensación, horario laboral, tipo de contrato, entre otros, (Muñoz, 2012).

2.2.1.2 Aplicación del personal

Procedimiento en el cual el área de talento humano desarrolla los manuales de funciones orientando y estableciendo las acciones que requieren los puestos de trabajo, las competencias que debe tener el empleado para ejercer las tareas del puesto de trabajo, actividades que lleven hacia el desarrollo de liderazgos y evaluaciones de desempeño laboral (Lozano, 2020).

La Tabla 1 describe los pasos que contiene la aplicación del personal

Tabla 1.
Pasos de la aplicación del personal

PASO	CARACTERÍSTICAS
Diseño de puestos	Metodología que se aplica para la organización del trabajo, contiene las actividades para el cumplimiento de las funciones del puesto laboral, métodos de trabajo y el relacionamiento con los demás empleados.
Descripción de puestos	Establece las responsabilidades que se desprenden del cargo y/o puesto laboral. En otras palabras, describe los aspectos significativos del puesto y las obligaciones laborales.

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

**Análisis y estructura
de puestos**

Analiza y determina cuales son los requisitos y condiciones del puesto para el cumplimiento del desempeño, posteriormente los puestos se clasifican dentro de la estructura organizacional de la empresa. Dentro de los requisitos de puestos se encuentran los intelectuales, físicos, responsabilidad a adquirir y la condición del trabajo.

**Evaluación
de desempeño**

de Procedimiento que estima el rendimiento de un empleado, es uno de los pilares en los procesos de talento humano

Fuente: Tomado de (Manzano, 2015).

2.2.1.3 Compensación del personal

Proceso enmarcado en la retribución de la prestación de servicio del empleado mediante la remuneración adecuada y puntual, como también la generación de beneficios, incentivos y compensaciones por parte de la organización, (Lozano, 2020). Dentro de las responsabilidades que ejerce las áreas de talento humano para el pago de liquidación se cuenta con la recepción de novedades, ingreso de beneficios, gestión de nómina, generación del comprobante y soporte de pago, pago de nómina y la estructuración de reportes.

(Chiavenato, 2004) describe la compensación del personal como el procedimiento utilizado para el incentivo del personal de trabajo con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales de los trabajadores, incluyendo recompensas, remuneración, beneficios y prestaciones sociales.

Los tres componentes de la remuneración permiten la liquidación de los empleados derivados del cumplimiento de las tareas en la organización. Primeramente, la remuneración básica corresponde a la paga fija en forma de sueldo mensual o sueldo por hora. Seguidamente, los incentivos mediante bonos permiten recompensar a los empleados que potencializan sus capacidades. Finalmente, las prestaciones representan el ultimo componente de la remuneración de los empleados recibiendo el nombre de prestaciones indirectas, las cuales se fundamentan en programas de primas de servicios, cesantías, interés sobre cesantías, dotación, entre otros, (Chiavenato I. , 2009).

Por ende, la remuneración es una estrategia de la empresa para la atracción y retención de personal clave puesto que consiguen la motivación del personal mediante los incentivos y liquidaciones, facilitando el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa lo que a su vez mejora la productividad e influye en la competitividad de la compañía en el mercado, (Bejarano, 2013).

2.2.1.4 Capacitación del personal

Se entiende por capacitación del personal a la formación, entrenamiento métodos, planes de mejora continua y el desarrollo de comunicación asertiva por parte del área de talento humano de la empresa, con la finalidad de incrementar el desempeño laboral, (Lozano, 2020).

(Manzano, 2015) describe la capacitación como los procedimientos de potenciar y consolidar las cualidades en los talentos humanos organizándolos para aumentar su productividad y puedan contribuir eficientemente al desarrollo de los objetivos de la empresa. Dentro de las ventajas de implementar actividades de capacitación se encuentra la utilización correcta de equipos, la optimización del tiempo en el desarrollo de las responsabilidades del cargo laboral, la capacidad de respuesta ante situaciones problema.

Los procesos de inducción luego de la selección y contratación del personal deben quedar evidenciados dentro de los registros de capacitación, teniendo como finalidad la presentación del reglamento interno de la empresa conteniendo cargos y funciones, como también el abordaje de los sistemas de gestión. Paralelamente en este proceso de entrega la dotación con su respectiva explicación, el carnet y elementos de oficina, (Muñoz, 2012).

2.2.1.5 Aprendizaje del personal

Este proceso cumple con la función de desarrollar aptitudes en todos los niveles organizativos de la empresa tales como la disciplina, higiene seguridad y calidad laboral, riesgos y enfermedades laborales (Lozano, 2020); enmarcándose en la retención del personal generando condiciones ambientales, psicológicas y climas laborales agradables para el desarrollo de las responsabilidades laborales del empleado.

Arraigado a lo anterior, la empresa debe implementar estrategias para garantizar que los empleados reciben su salario adecuadamente, siendo reconocidas mediante incentivos que potencialicen el desarrollo profesional a nivel organizacional y disminuya los costos que se generan por la rotación del personal, así como la capacitación de nuevos trabajadores

Beneficios del aprendizaje del personal.

Si bien como se ha evidenciado anteriormente el talento humano es un recurso estratégico de manera organizacional, ya que cumple con los requisitos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para la optimización en los procesos de operación de maquinaria. Por ende, la estructuración de acciones de retención es imperativa en los procesos de seguimiento, continuidad e integración del personal reduciendo los escenarios de desmotivación laboral, (Bejarano, 2013).

Así, dentro de los motivos para la implementación de aprendizaje del personal según (Pérez O. , 2016) se encuentra

1. Acelera la adaptación y el rendimiento de los nuevos empleados.
2. Reduce la brecha entre las habilidades del colaborador y las que son requeridas por el puesto que se encuentra vacante.
3. Mejora el desempeño laboral y la productividad de la empresa.

4. Genera escenarios de motivación en los empleados promoviendo el desarrollo del personal, como también incentiva la toma de decisiones para la autonomía del empleado.
5. Optimización en el manejo de maquinaria por parte del colaborador
6. Potencializa la competitividad y rentabilidad de la empresa al reducir la rotación del personal.
7. Promociona el desarrollo de planes de carrera al interior de la organización como estrategia de retención del personal.
8. Atracción de vacantes por perfil profesional calificado

2.2.1.6 Seguimiento del personal

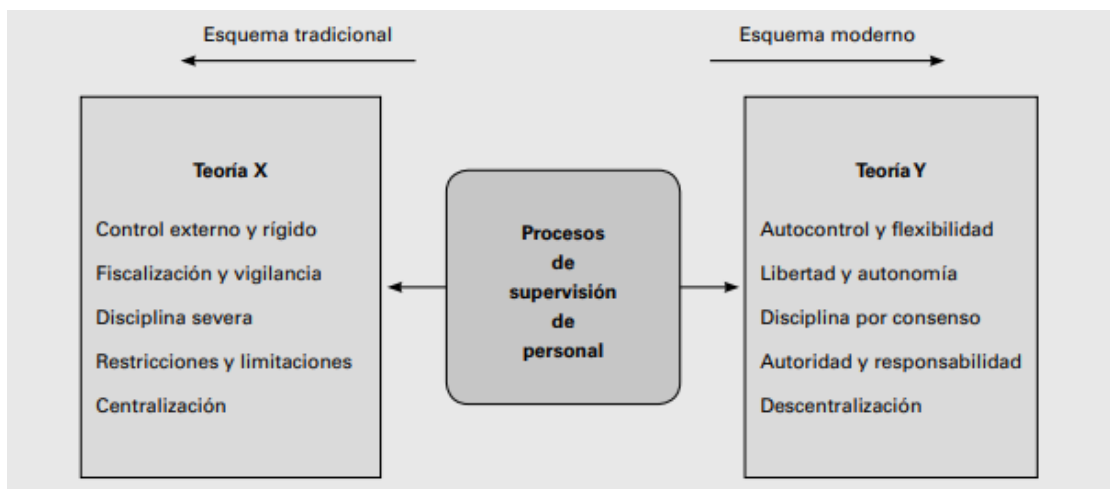
Se fundamenta en la sistematización de la identificación del personal (datos de admisión y progreso), entendiéndose de igual forma el proceso de formación dentro de la empresa, el modo de vida que desarrolla y la asistencia a los turnos de trabajo (Lozano, 2020). En consecuencia a lo anterior, los sistemas de información de recursos humanos utilizan el bases de datos para recopilar información respecto a: registro de personal, censo de puestos laborales, registro de departamentos, remuneración de empleados, prestaciones, entrenamiento, registro de reclutamientos y candidatos, consultas y exámenes médicos y otros registros enmarcados en los procesos del área de recursos humano según el contexto de la compañía, (Chiavenato I. , 2009).

Los sistemas de información para la administración de los recursos humanos a comparación de los sistemas de información de recursos humanos se fundamentan en la generación de estrategias de mejora continua para los empleados a través de planes estratégicos, planes de acción, registros y controles de los empleados que permiten el seguimiento de las actividades de los recursos humanos como la remuneración, el desarrollo de beneficios, las competencias de los trabajadores, ofertas de aprendizaje del personal, aplicación del personal, entre otros, los cuales

responden al aumento del desempeño laboral, rendimiento y productividad con la finalidad de determinar si existen escenarios de inconsistencias para posteriormente formular estrategias correctivas, (Chiavenato I. , 2009).

Los procesos de supervisión y/o seguimiento pueden ser implementados desde enfoques tradicionales y modernos (ver Figura 2). En ese sentido, el enfoque tradicional corresponde a la desconfianza que se presenta en el personal sobre el control en su comportamiento; para ello se realizan esquemas de control externo y rígido aplicado en herramientas como la vigilancia a través de códigos de disciplina que estructura las restricciones y sanciones hacia los colaboradores administrado por el área de recursos humanos. Finalmente, el enfoque moderno se adapta al incentivo del desempeño de los trabajadores mediante la inserción de espacios que promuevan la autonomía laboral en la toma de decisiones con esquemas de autocontrol enmarcados en el consenso y descentralización en los equipos de trabajo, (Chiavenato I. , 2009).

Figura 2. Procesos de seguimiento y/o supervisión del personal



Fuente: Tomada de (Chiavenato, 2009).

2.2.2. Indicadores Laborales

Los indicadores laborales se pueden encontrar de forma cuantitativa o cualitativa permitiendo la descripción de características, habilidades y/o capacidades a través de la evolución del empleado que relacionada con los objetivos de la empresa permite la evaluación del desempeño y su evolución en los periodos de tiempo, (DANE, 2009).

Los indicadores permiten cumplir los esquemas de seguimiento y evaluación ya que valoran el nivel de cumplimiento de las funciones laborales dentro de la empresa. En ese orden de ideas, se reconoce y escoge la información que facilite la toma de decisiones, aplicación de correctivos para mejorar el desempeño laboral y sistematice las experiencias para el monitoreo de procesos de mejora continua, (Quintero, 2000).

La simplificación, la medición y la comunicación son características que permiten la implementación de indicadores laborales permitiendo la recolección de información centrada en aspectos de talento humano como la atracción y selección, formación y desarrollo, retención del capital humano, compensación y beneficios.

Para el caso del proyecto de fortalecimiento empresarial los indicadores de formación y desarrollo (ver Fig. 2) permite la medición sobre la satisfacción de los empleados en la empresa, funcionando como instrumentos que controla la calidad en los procesos de capacitación y enseñanza de los colaboradores. Finalmente evalúan la viabilidad de la inversión que realiza la compañía en el aprendizaje a sus trabajadores.

Figura 3. Indicadores laborales en Colombia

FORMACIÓN Y DESARROLLO	
INDICADOR	FÓRMULA
Inversión en formación por empleado.	Σ gastos de capacitación y desarrollo / planta promedio
Inversión en formación en relación con la compensación.	Gastos de capacitación y desarrollo / total de compensación x100
Nivel de competencia de empleados claves.	Empleados claves que cumplen estándares de competencia / total de empleados claves x100
Nivel de alistamiento para posiciones claves.	Posiciones claves que tienen al menos un reemplazo listo / total posiciones claves x100
Porcentaje de personas de alto potencial.	Empleados de alto potencial / planta de personal x100
Tasa de promoción interna.	Vacantes cubiertas con personal interno / planta promedio x100
Distribución de calificaciones de desempeño.	Empleados con calificaciones de desempeño en cada rango / total de empleados evaluados x100
Tasa upgrade.	Empleados que incrementaron su calificación de desempeño / total de empleados evaluados x100
Tasa de crecimiento de empleados de alto desempeño.	Empleados que incrementaron su calificación a "alto desempeño" / total empleados con calificación previa inferior a "alto desempeño" x100

Fuente: Tomada de (Gestión Humana, 2020).

2.2.3. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta aplicada en los procesos de talento humano cuya funcionalidad es la determinación del actuar de cada empleado dentro de la empresa, en concordancia a una serie de factores pre-establecidos y a la ejecución de los objetivos de la empresa, del cargo que desempeña y de las responsabilidades individuales, (Manene, 2010). En ese orden de ideas, la

evaluación de desempeño mide el rendimiento del empleado permitiendo la detección de desaciertos y la estructuración de estrategias que respondan a las necesidades en la gestión del talento humano.

Una de las funciones que abarca logística y preocupaciones en las empresas se centran en la cuantificación, la valoración y el seguimiento de cuatro aspectos según (Chiavenato I. , 2009):

1. Resultados a los cuales las compañías pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado.
2. Desempeño, se enmarca en las actitudes y herramientas utilizados para el cumplimiento de los resultados
3. Competencias, son las habilidades y/o aptitudes del personal de las empresas.
4. Factores críticos, están enmarcados en el éxito del desempeño y en sus resultados.

Las empresas desarrollan diferentes metodologías de evaluación que miden los resultados financieros, los egresos por costos en los ciclos productivos, la calidad de los productos fabricados, el desempeño laboral de los empleados y el grado de satisfacción laboral. Además, para el desarrollo de las evaluaciones las empresas deben establecer criterios que generen equidad y motivación en los empleados al ejecutarlas.

Por ello, muchas organizaciones realizan sus propias metodologías de evaluación en este caso laboral enmarcadas en las características propias de la empresa para aplicar a toda la estructura organizativa. Los métodos tradicionales y modernos se aplican en la Tabla 2.

Tabla 2. Metodologías de evaluación de desempeño

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
AUTOEVALUACIÓN	<p>Consiste en la evaluación que realiza el empleado en el cumplimiento de su rol dentro de la compañía enmarcado en la eficiencia y eficacia de sus procesos. Esta metodología sirve para la evaluación del desempeño laboral permitiendo encaminar al colaborador a alcanzar los objetivos y resultados establecidos por la empresa. En ese sentido la estructuración debe arrojar resultados sobre las necesidades, potenciales, carencias personales, fortalezas, amenazas y debilidades del personal.</p>
ESCALA GRAFICA	<p>Está estructurada mediante una tabla de doble asiento, registrando en las filas los parámetros en los que se enmarcará la evaluación y en las columnas los grados de calificación numérica (excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1). Por ende, los factores permiten la medición del desempeño laboral mediante la definición de los mismos ya que son conductas y habilidades que eligen la empresa para la valoración del personal.</p>
ELECCIÓN FORZADA	<p>La elección forzada se fundamenta en la evaluación mediante un conjunto de preguntas en bloques contenidas por oraciones que se centran en la descripción de aspectos del comportamiento. En ese orden de ideas, cada paquete de preguntas está compuesto mediante dos, cuatro o más preguntas según como lo desarrolle el evaluador; para posteriormente ser el evaluador el que escoja la frase que mejor se adapte al desempeño del empleado y la que más sea distante de él.</p>
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	<p>Es uno de los métodos tradicionales más completos para la evaluación del desempeño laboral. Se estructura bajo el principio de la responsabilidad de línea, requiriendo entrevistas entre un especialista (staff) y los gerentes (línea). Finalmente, a partir de la información recolectada en los procesos de entrevistas los evaluadores sistematizan un formulario para cada empleado.</p>
INCIDENTES CRITICOS	<p>Esta metodología se estructura en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se encarga de evaluar el desempeño en términos normales sino en desempeño cuantificado de manera positiva o negativa; así, cada factor se transforma en incidentes críticos que denotan los puntos fuertes y débiles de los empleados evaluados.</p>
LISTAS DE VERIFICACIÓN	<p>Es un método tradicional que se fundamenta en la enumeración de factores a evaluar de manera cuantitativa a cada empleado. La lista servirá para que los evaluadores como tengan como recordativo la evaluación constante de las características del evaluado.</p>
EVALUACION 360°	<p>Se basa en generar un contexto general de cada empleado, mediante una metodología de evaluación circular de los componentes que interactúan con el evaluado. En ese orden de ideas, la evaluación incluye las relaciones que tiene el empleado como los jefes, compañeros, clientes, gerentes y evaluador; entre otros.</p>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

**EVALUACIÓN
PARTICIPATIVA POR
OBJETIVOS**

Dentro de los beneficios de este procedimiento se encuentra el flujo de información que permite la generación de herramientas y acciones para que el empleado potencialice su desempeño mediante una mejora continua.

Esta metodología se implementa por el gerente y el evaluador teniendo como resultado una visión proactiva. Dentro de los procesos para su ejecución se encuentra el formulario de los objetivos consensuados entre la empresa y los colaboradores, la aceptación de los objetivos, la aceptación del gerente, el desempeño, la medición del cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación de los resultados de la evaluación continua.

Fuente: Tomada de (Chiavenato, 2009)

2.3. MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la normatividad colombiana que se enmarca en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas se presenta la Tabla 3

Tabla 3.
Normatividad colombiana

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Ley 100 de 1993	Se crea el Sistema de Seguridad Social Integral
Decreto 1567 de 1998	Creación del Sistema Nacional de Capacitación y sistema de Estímulos para los empleados
Ley 909 de 2004	Se expiden fundamentos que organiza el empleo público, planes de prevención de empleos, plan de vacantes, entre otros.
Ley 1010 de 2006	Genera medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Ley 1064 de 2006	Se dictan fundamentos para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.
Ley 1221 de 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo
Decreto 1083 de 2015	Se estructura el Plan Institucional de Capacitación – PIC, Programa de Bienestar y Plan de Incentivos
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo).
Decreto 1499 de 2017	Modifica el Decreto 1083 de 2015 en materia del Sistema de Gestión
Decreto 612 de 2018	Se expiden normas para la implementación de planes estratégicos al Plan de Acción para las entidades del Estado.
Decreto 1299 de 2018	Se expide nuevos fundamentos para la integración del Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.
Decreto 815 de 2018	Se reglamenta lo relacionado con competencias laborales para las empresas y su estructura organizativa.
MIPG	Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión V3
Ley 2016 de 2019	Se adopta el código de integridad del Servicio público colombiano y se dictan otras disposiciones

Fuente: Tomada de (Hospital San Agustín, 2021)

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

La consultoría se desarrolló en tres fases con un enfoque cuantitativo permitiendo la sistematización de la información recolectada sobre el desempeño de los empleados y el análisis de los indicadores; complementado con un el enfoque cualitativo para analizar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los procesos de talento humano de la empresa objeto de estudio.

La tabla 4 describe cada fase del desarrollo metodológico de acuerdo con los objetivos específicos del trabajo de grado.

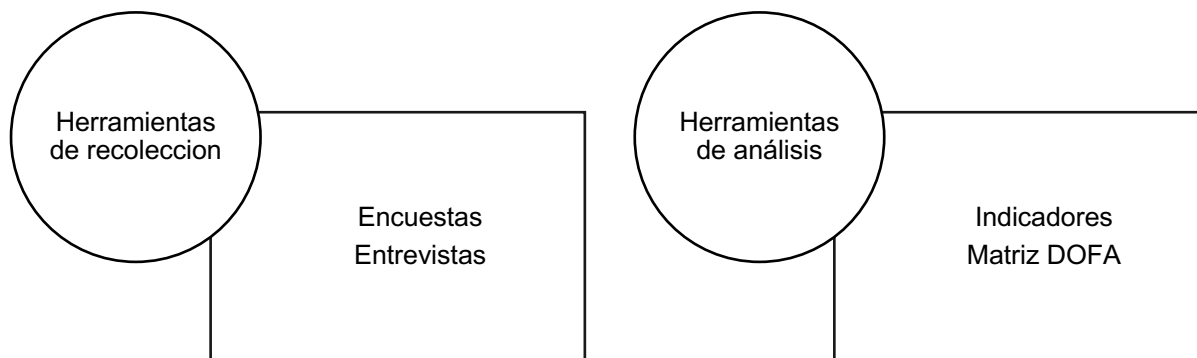
Tabla 4.
Diseño de la investigación

OBJETIVO ESPECIFICO	FASE	DESCRIPCION
Realizar un diagnóstico del desempeño de los empleados de la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S a través de indicadores de formación y desarrollo	Diagnóstico de desempeño de empleados	de los bibliográficas se toma como referencia según el autor Chiavenato el formato de Listas de verificación como evaluación de desempeño de los empleados de la empresa. Seguidamente se establecen los cargos de los trabajadores para aplicar la encuesta y finalmente cuantificar los indicadores.
Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de talento humano en la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S mediante matrices DOFA, para la correcta ejecución de procesos de talento humano al interior de la compañía.	Fortalezas y debilidades de los procesos del talento humano de ECOGESTION E.S.P	Se diseña un formato que contenga preguntas en forma de bloque para los procesos de talento humano, arrojando las fortalezas y debilidades (incidentes críticos/ elección forzosa)
Analizar los indicadores de nivel de competencia de los empleados claves y tasa upgrade aplicados a la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S, para la cuantificación del mejoramiento obtenido en los procesos de talento humano	Análisis de los indicadores de nivel de competencia y tasa Upgrade	Contrarrestar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño realizada inicialmente con una evaluación aplicada para analizar la intervención de la autora en el fortalecimiento empresarial

Fuente: Autor

Teniendo en cuenta las fases anteriormente nombradas, la Figura 4 presenta las herramientas para la recolección y análisis de datos.

Figura 4. Herramientas de recolección y análisis de información



Fuente: Autor

3.1. Diagnóstico de desempeño de los empleados

Para dar cumplimiento al diagnóstico de desempeño de los trabajadores se identificaron los cargos de la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S divididos en doce puestos (12) abarcando desde la gerencia hasta oficinas de aseo. Para comprender los puestos se realizó el esquema presentado en la Tabla 5 con las especificaciones de cada cargo; los demás cargos se encuentran en el apéndice A.

Tabla 5.
Funciones de la Gerencia general

GERENCIA GENERAL	
ÁREA	Administrativa
N° PERSONAS	1
OBJETIVO DEL CARGO	<p>Coordinar todos los recursos disponibles de la empresa (Humanos, Físicos, Tecnológicos, Financieros y de Seguridad) a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa. • Dirige la elaboración de los planes estratégicos institucionales, los planes operativos anuales, los
FUNCIONES	

presupuestos, inversiones y los estados financieros de la empresa.

- Le corresponde la representación legal, conforme a los poderes definidos en las Asambleas Extraordinarias de Accionistas.
- Principal responsable del sistema de control interno

Fuente: Autor

El siguiente paso consistía en realizar la evaluación de desempeño para lo cual se analizaron tres bases documentales como guías para la definición de competencias laborales que a su vez se enmarquen con el desarrollo de las funciones de los cargos laborales de la empresa:

1. La “Evaluación de desempeño por competencias de la empresa Casa del Bombillo”, la cual está dividida en dos fases la primera es la construcción del manual de funciones para posteriormente desarrollar un manual para la evaluación de competencias mediante aplicativos electrónicos.
2. “Manual de gestión del desempeño para el personal de la Universidad Estatal a Distancia” desarrollando un esquema de evaluación de desempeño que cuantifican los criterios mediante formularios electrónicos en la página institucional.
3. Finalmente, el artículo titulado: “Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano” en el cual se encuentra el consolidado de una investigación documental sobre las competencias que se implementan en las evaluaciones de desempeño.

Teniendo en cuenta los referentes y el levantamiento de cargos de la empresa se relacionan las funciones de los empleados con competencias laborales revisadas de fuentes bibliográficas como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6.

Competencias laborales según los cargos de la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S

CARGO	COMPETENCIAS
	Calidad administrativa/programática
	Trabajo en equipo
	Visión para los negocios
	Control interno
	Manejo de la información financiera

CARGO	COMPETENCIAS
Gerencia general	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones y solución de problemas Compromiso de servicio Enfoque programático Ética e integridad Liderazgo
Contador	<ul style="list-style-type: none"> Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Control interno Verificación y control de la información contable Manejo de facturación Toma de decisiones y solución de problemas Compromiso de servicio Capacitación y desarrollo Enfoque programático
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Trabajo con otras organizaciones Control interno Visión para los negocios Sentido costo/beneficio Toma de decisiones y solución de problemas Conocimiento operativo Conocimiento organizacional Compromiso de servicio Liderazgo Enfoque programático
Coordinador Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Control interno Comunicación Capacidad de dirección Desarrollo del personal Seguimiento y control Visión estratégica Informes Manejo del personal Sentido costo/beneficio Compromiso de Servicio
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Comunicación Manejo del personal Control interno Toma de decisiones y solución de problemas Compromiso de servicio Selección y contratación

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

CARGO	COMPETENCIAS
	Política de Administración de Recursos Humanos Clima laboral
Salud Ocupacional	Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Control interno Planificación y organización Gestión administrativa Formación del personal Gestión Toma de decisiones y solución de problemas Verificación
Recolección de orgánicos y reciclaje	Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Verificación y seguridad Control interno Manejo de recursos Compromiso de servicio Enfoque programático Transporte
Conductor de camión de vacío	Calidad administrativa/programática Verificación y seguridad Transporte Control interno Capacitación Manejo de recursos Aseo Compromiso de servicio Enfoque programático
Auxiliar de recolección	Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Despacho Control interno Manejo de recursos Operación Compromiso de servicio Aseo Enfoque programático
Auxiliar de reciclaje y bodega	Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Control interno Despacho Planificación y organización Almacenamiento Toma de decisiones y solución de problemas

CARGO	COMPETENCIAS
Operario de Aseo y limpieza	Compromiso de servicio Aseo
	Calidad administrativa/programática Trabajo en equipo Sentido costo/beneficio Operación Mantenimiento Control interno Compromiso de servicio Enfoque programático

Fuente: Autor

Para establecer el diseño de la evaluación de desempeño se analizaron las ocho metodologías expuestas en la Tabla 2 y se definió trabajar con el esquema de lista de verificación explicado por (Chiavenato I. , 2009), teniendo en cuenta que es uno de los métodos tradicionales basado en la enumeración de factores y/o competencias valorados de manera cuantitativa (ver Figura 5).

Figura 5. Método de Evaluación de desempeño por medio de listas de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____					Puesto: _____					Departamento: _____	
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Fuente: Tomado de (Chiavenato, 2009).

El formulario incluye las funciones y las competencias de los cargos laborales en una lista de verificación para los once cargos que se desarrollan dentro de la empresa. La figura 6, presenta el esquema de la evaluación de desempeño aplicada

para la Gerencia general (en el caso de los demás roles laborales se encuentran las evaluaciones construidas en el apéndice A).

Figura 6. Lista de verificación para la Gerencia general

(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.					
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización.					
Visión para los negocios: Presenta el conocimiento, la habilidad y la capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización.					
Control interno: Establece de manera eficaz los procesos y actividades que conforman el sistema de control interno.					
Manejo de la información financiera: Realiza el control y seguimiento de la elaboración de planes operativos, estados financieros, planes estratégicos institucionales e inversiones para la interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones.					
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.					
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y promueve el buen servicio en todo nivel.					
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo.					
Ética e integridad; integrar valores fundamentales, tales como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales.					
Liderazgo: Posee la capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización.					

Fuente: Autor

3.1.1. APLICACIÓN DEL FORMULARIO

La lista de verificación se aplicó a una población de 12 empleados, el día 13 de octubre del 2021 a las 8:30 am. Para el área de Auxiliares de Recolección la evaluación de desempeño se realizó para tres empleados y en el caso del contador al tener un contrato de prestación de servicio, no se incluyó. Finalmente, la lista de verificación se desarrolló bajo la orientación del jefe inmediato del cargo de recursos

humanos (coordinador administrativo) y la autora del proyecto de fortalecimiento empresarial.

Los criterios para diligenciar el formato son:

1. El jefe inmediato y la evaluadora deberán desarrollar la evaluación sobre el formato presentado en el apartado de diseño de investigación del presente proyecto de fortalecimiento empresarial.
2. Con dos días de anticipación se debe citar a cada colaborador, disponiendo de un lugar apropiado para el desarrollo de la evaluación de desempeño. Se debe contar con el tiempo necesario de ejecución, en caso de alargarse la jornada brindar un receso de una hora.
3. Realizar una retroalimentación previa con el jefe inmediato para tener un mejor dominio en la aplicación de la lista de verificación como formato de evaluación de desempeño.
4. Leer en voz alta en presencia del jefe inmediato, describir cada competencia y la importancia de la evaluación de desempeño. Presentar al trabajador el formato al cual será calificado y finalmente realizar aclaraciones en los casos necesarios.
5. Generar retroalimentación con el empleado de manera en que se identifique los aciertos y fallas en el desempeño de sus funciones.
6. Objetividad al considerar las acciones positivas y negativas.
7. Facilitar una comunicación asertiva con las partes de manera espontánea, amigable y directa.

A continuación, se presenta uno de los resultados de la evaluación de desempeño aplicado a la gerencia general. Los resultados de los demás cargos laborales se presentan en el apartado del Apéndice B.

Figura 7. Evaluación de desempeño Gerencia general

GERENCIA GENERAL	
ÁREA	Administrativa <i>Planeación y Nides Farum.</i>
N° PERSONAS	1
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar todos los recursos disponibles de la empresa (Humanos, Físicos, Tecnológicos, Financieros y de Seguridad) a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa. • Dirige la elaboración de los planes estratégicos institucionales, los planes operativos anuales, los presupuestos, inversiones y los estados financieros de la empresa. • Le corresponde la representación legal, conforme a los poderes definidos en las Asambleas Extraordinarias de Accionistas. • Principal responsable del sistema de control interno

INDICADORES DE DESEMPEÑO (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.			X		
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización.			X		
Visión para los negocios: Presenta el conocimiento, la habilidad y la capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización.			X		
Control interno: Establece de manera eficaz los procesos y actividades que conforman el sistema de control interno.		X			
Manejo de la información financiera: Realiza el control y seguimiento de la elaboración de planes operativos, estados financieros, planes estratégicos institucionales e inversiones para la interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones.			X		
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.			X		
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y promueve el buen servicio en todo nivel.			X		
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo.			X		
Ética e integridad: integrar valores fundamentales, tales como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales.			X		
Liderazgo: Posee la capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización.			X		

Fuente: Autor

3.1.2. MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

Con la finalidad de presentar la medición de los indicadores de desempeño se tabula la información arrojada de las evaluaciones (lista de verificaciones), para posteriormente calcular el valor del desempeño (sumatoria de calificaciones dividido por el número de competencias calificados) para cada cargo, (Montoya, 2009). La Tabla 7 relaciona la calificación obtenida.

Tabla 7.
Calificación de la evaluación de desempeño

CARGO	CALIFICACIÓN (Evaluación de desempeño)
Gerencia general	29 puntos
Gerente de Operaciones	40 puntos
Coordinador Administrativo	35 puntos
Recursos Humanos	45 puntos
Salud Ocupacional	33 puntos
Recolección de orgánicos y reciclaje	31 puntos
Conductor camión de vacío	25 puntos
Auxiliar de recolección	33 puntos
	37 puntos
	28 puntos
Auxiliar reciclaje y bodega	40 puntos
Operario de Aseo y limpieza	38 puntos

Fuente: Autor

Los parámetros para determinar el indicador de Formación y desarrollo (Nivel de competencia de empleados claves), son:

- Los empleados claves son aquellos que cumplieron con un valor mayor a 3,8
- El total de los empleados claves serán los 12 empleados evaluados en la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S el día 13 de octubre a las 8:30 am

En ese sentido, se procedió a calcular el nivel de competencia de empleados claves a través de la siguiente formula según gestión humana.com; plataforma virtual que dota de información en materia de Recursos humanos para el territorio colombiano según la normatividad legal vigente, (Gestión Humana, 2020).

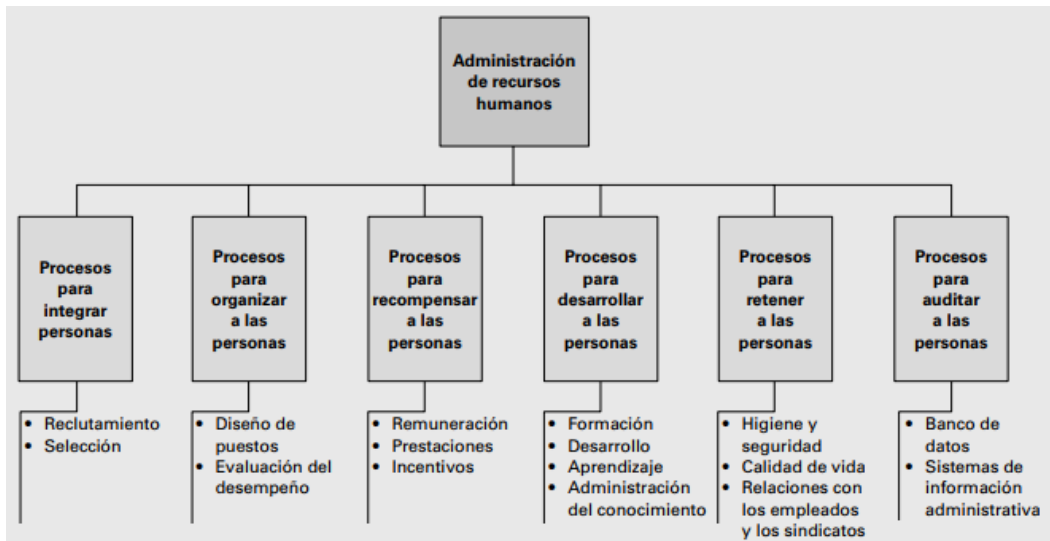
Ecuación 1. Nivel de competencia de empleados claves

$$NC = \frac{\text{empleados claves que cumplen estandares de competencia}}{\text{Total de empleados claves}} \times 100$$

3.2. Fortalezas y Debilidades de los procesos del talento humano de ECOGESTION E.S.P

El proceso de talento humano dentro de las organizaciones permite administrar el desempeño de los empleados, integrando el talento dentro de la estructura organizacional de las compañías. En ese sentido, se desarrollan procesos con la finalidad de potenciar el capital humano y socio-intelectual de la empresa (ver Figura 8).

Figura 8. Procesos de administración de los recursos humanos



Fuente: (Chiavenato, 2009)

En materia de talento humano, la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S desarrolla tres procesos comprendidos en la integración, desarrollo y retención del personal. En consecuencia, para el desarrollo del formulario que permitiera identificar las fortalezas y debilidades de los procesos anteriormente nombrados; se trabajó con la metodología descrita por Chiavenato mediante los métodos de incidentes críticos y elección forzada resumidas en la Tabla 8.

Tabla 8.

Métodos para la elaboración del Formulario de los procesos de talento humano

METODO	ESQUEMA																																																																																																																					
<p>INCIDENTES CRITICOS Esta metodología se estructura en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se encarga de evaluar el desempeño en términos normales sino en desempeño cuantificado de manera positiva o negativa; así, cada factor se transforma en incidentes críticos que denotan los puntos fuertes y débiles de los empleados evaluados.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre: _____</td> <td colspan="2">Puesto: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Departamento: _____</td> </tr> <tr> <th colspan="2">Aspectos excepcionalmente positivos</th> <th colspan="2">Aspectos excepcionalmente negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sabe atender correctamente a las personas</td> <td></td> <td>Comete muchos errores</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Facilidad para trabajar en equipo</td> <td></td> <td>Falta visión amplia de los asuntos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Presenta ideas innovadoras</td> <td></td> <td>Tarda en tomar decisiones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene características para el liderazgo</td> <td></td> <td>Espíritu conservador y limitado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Facilidad para argumentar</td> <td></td> <td>Dificultad para manejar números</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Espíritu muy emprendedor</td> <td></td> <td>Comunicación deficiente</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____				Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos		Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores		Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos		Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones		Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado		Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números		Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente																																																																														
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																																																																																																																						
Nombre: _____		Puesto: _____																																																																																																																				
Departamento: _____																																																																																																																						
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos																																																																																																																				
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores																																																																																																																				
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos																																																																																																																				
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones																																																																																																																				
Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado																																																																																																																				
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números																																																																																																																				
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente																																																																																																																				
<p>ELECCIÓN FORZADA La elección forzada se fundamenta en la evaluación mediante un conjunto de preguntas en bloques contenidas por oraciones que se centran en la descripción de aspectos del comportamiento. En ese orden de ideas, cada paquete de preguntas está compuesto mediante dos, cuatro o más preguntas según como lo desarrolle el evaluador; para posteriormente ser el evaluador el que escoja la frase que mejor se adapte al desempeño del empleado y la que más sea distante de él.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</th> </tr> <tr> <td colspan="3">Nombre: _____</td> <td colspan="2">Puesto: _____</td> <td colspan="2">Departamento: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="7">A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presenta producción elevada</td> <td>N°</td> <td>+</td> <td>-</td> <td>Tiene dificultad para lidiar con las personas</td> <td>N°</td> <td>+</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Comportamiento dinámico</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Tiene bastante iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene dificultad con los números</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Le gusta reclamar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es muy sociable</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Teme pedir ayuda</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene espíritu de equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Tiene potencial de desarrollo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Le gusta el orden</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Toma decisiones con criterio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No aguanta la presión</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Es lento y tardado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acepta críticas constructivas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Conoce su trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiene buena presencia personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Nunca es desagradable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comete muchos errores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Producción razonable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ofrece buenas sugerencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Tiene buena memoria</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Difícilmente decide</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Se expresa con dificultad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							Nombre: _____			Puesto: _____		Departamento: _____		A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							Presenta producción elevada	N°	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas	N°	+	-	Comportamiento dinámico				Tiene bastante iniciativa				Tiene dificultad con los números				Le gusta reclamar				Es muy sociable				Teme pedir ayuda				Tiene espíritu de equipo				Tiene potencial de desarrollo				Le gusta el orden				Toma decisiones con criterio				No aguanta la presión				Es lento y tardado				Acepta críticas constructivas				Conoce su trabajo				Tiene buena presencia personal				Nunca es desagradable				Comete muchos errores				Producción razonable				Ofrece buenas sugerencias				Tiene buena memoria				Difícilmente decide				Se expresa con dificultad			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																																																																																																																						
Nombre: _____			Puesto: _____		Departamento: _____																																																																																																																	
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.																																																																																																																						
Presenta producción elevada	N°	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas	N°	+	-																																																																																																															
Comportamiento dinámico				Tiene bastante iniciativa																																																																																																																		
Tiene dificultad con los números				Le gusta reclamar																																																																																																																		
Es muy sociable				Teme pedir ayuda																																																																																																																		
Tiene espíritu de equipo				Tiene potencial de desarrollo																																																																																																																		
Le gusta el orden				Toma decisiones con criterio																																																																																																																		
No aguanta la presión				Es lento y tardado																																																																																																																		
Acepta críticas constructivas				Conoce su trabajo																																																																																																																		
Tiene buena presencia personal				Nunca es desagradable																																																																																																																		
Comete muchos errores				Producción razonable																																																																																																																		
Ofrece buenas sugerencias				Tiene buena memoria																																																																																																																		
Difícilmente decide				Se expresa con dificultad																																																																																																																		

Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2009)

Para el caso de los incidentes críticos, el esquema que se trabajó en la consultoría de fortalecimiento empresarial se presenta en la Figura 9. La metodología aplicada para el proceso de incorporación del personal y los demás procesos a evaluar se evidencia en el apéndice C.

Figura 9. Ejemplo de esquema de Elección forzada

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO: INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____

A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desarrollo del proceso citado, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces

	N°	+	-
Se recibe adecuadamente al empleado			
Se proporciona información al empleado			
Se emplean bolsas de empleo			
Divulga oportunidades de empleo			

	N°	+	-
Creatividad e innovación			
Comportamiento dinámico			
Presenta desafíos en el reclutamiento			
Altos costos de reclutamiento			

	N°	+	-
Busca la mejora continua en el capital humano.			
Contribuye a la formación del personal			
Permanencia del personal			
Se presenta rotación del personal			

	N°	+	-
Inclusión de nuevos talentos			
Se adquiere nuevas habilidades y competencias			
Aprovechamiento de competencias internas			
Los candidatos son recomendados			

	N°	+	-
Aumento en la competitividad de la empresa			
Rapidez para atraer candidatos			
Rapidez y agilidad al seleccionar el personal			
Aplica técnicas de selección eficientes y confiables			

Fuente: Autor

Finalmente, para el caso de la elección forzosa, en la figura 10 se presenta el esquema aplicado a la retención del personal donde el jefe inmediato del área de recursos humanos evaluó el desempeño positivo y negativo del proceso. (Para el caso de los demás procesos ver Apéndice C).

Figura 10. Incidentes críticos para el reclutamiento del personal

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN PROCESOS DE TALENTO HUMANO: RETENCIÓN DEL PERSONAL	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
A continuación, encontrará dos bloques. Anote en cada uno las características que representan el desempeño positivo y negativo del proceso a evaluar	
A SPECTOS EXCEPCIONALMENTE POSITIVOS	A SPECTOS EXCEPCIONALMENTE NEGATIVOS

Fuente: Autor

3.2.1. Aplicación de los métodos de evaluación

Para la aplicación de los métodos de evaluación se tomaron como evaluadores al gerente general y al coordinador administrativo, ya que son los cargos administrativos que coordinan y supervisan las actividades del personal, como también de verificar el correcto funcionamiento de los procesos de manejo de personal.

A continuación, se muestra un ejemplo sobre la realización de la evaluación realizada por la gerente general según el método de elección forzosa (ver Figura 11), para verificar los demás procesos evaluados se recomienda ver el Anexo E.

Figura 11. Aplicación del método elección forzosa en procesos de talento humano

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO: DESARROLLO DEL PERSONAL			
Nombre: <u>Melvinis Yoris</u> Puesto: <u>Gerente</u> Departamento: <u>Adm</u>			
A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desarrollo del proceso citado, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces			
Orienta al personal y a su bienestar Desarrollo en razón de cambio e innovación Modelo planificado Modelo aleatorio	N°	+	-
		x	
			x
Es continuo y permanente Se aplica para atender casos de oportunidad, problemas o necesidad Anticipa las necesidades. Provisional y cambiante	N°	+	-
		x	
			x
Incentiva la comunicación asertiva Disminuye los accidentes laborales Reducción del ausentismo Requiere de altos costos	N°	+	-
		x	
			x
Modifica hábitos y comportamientos Enriquecimiento de la personalidad laboral Nuevos conocimientos, competencias y habilidades Eleva el nivel de Abstracción (visión global y amplia)	N°	+	-
		x	
			x
Se sustenta en el consenso Se sustenta en la imposición Mejora el clima organizacional Retroalimentación de la información	N°	+	-
		x	
			x
Se monitorea el proceso Compara la situación actual con la anterior a la capacitación Presenta análisis de costo/beneficios Automatización de los procesos de capacitación	N°	+	-
		x	
			x

Fuente: Autor

Por otro lado, en la Figura 12 se observa la evaluación aplicada a los procesos de talento humano según el método incidentes críticos evaluada por el coordinador administrativo, las demás evaluaciones se encuentran en el apéndice E.

Figura 12. Aplicación del método de incidentes críticos en los procesos de talento humano

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO: RETENCIÓN DEL PERSONAL			
Nombre: <u>Cristhian Ugarte</u> Puesto: <u>Administrador</u> Departamento: <u>Administrativo</u>			
A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desarrollo del proceso citado, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces			
Facilita las relaciones interpersonales Promueve la rotación del personal vertical y horizontal (ascensos). Satisfacción de las necesidades Presenta focos de estrés	N°	+	-
		X	X
Condiciones ambientales óptimas Los puestos de trabajo no tienen una definición clara Condiciones de salud, bienestar y psicológicas estables Se expone al empleado a agentes de riesgos	N°	+	-
		X	X
Formación de la personalidad Implementa el desarrollo de carrera Casos de desconfianza y presión laboral Autoritarismos de jefes inmediatos	N°	+	-
		X	X
Recompensas por el uso adecuado y administración eficaz de equipos Seguimiento a enfermedades laborales Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados	N°	+	-
		X	X
Máquinas y equipos adecuados Fomenta, capacita e implementa el uso de EPP Herramientas que reducen el esfuerzo físico Insalubridad en el entorno laboral	N°	+	-
		X	X

Fuente: Autor

3.2.2. Aspectos positivos y negativos

Para la tabulación de los resultados, se utilizó una tabla con los aspectos positivos y negativos elegidos por los dos evaluadores según los procesos valorados, para posteriormente constituir la matriz DOFA documentada en los resultados del trabajo de grado. La Tabla 9 relaciona los aspectos del método de elección forzosa.

Tabla 9.
Elección forzosa

PROCESO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Retención del personal	Facilita las relaciones interpersonales. Brinda condiciones de salud, bienestar y psicológicas estables para el personal. Formación de la personalidad de los trabajadores. Seguimiento a enfermedades laborales	Presenta focos de estrés. Se expone al empleado a agentes de riesgo. Casos de desconfianza y presión laboral. No brinda recompensas por el uso adecuado y administración eficaz de equipos.

	Facilita herramientas que reduce el esfuerzo físico. Implementa el desarrollo de carrera. Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados.	Autoritarismo de jefes inmediatos Insalubridad en el entorno laboral.
Desarrollo del personal	Desarrollo en razón de cambio e innovación. Incentiva a la comunicación asertiva. Nuevos conocimientos, competencias y habilidades. Mejora el clima organizacional Se monitorea el proceso. Orienta al personal y su bienestar. Se aplica para atender casos de oportunidades, problemas o necesidades. Disminuye los accidentes laborales. Modifica hábitos y comportamientos. Presenta análisis de costo-beneficio	Modelo aleatorio Provisional y cambiante Requiere de altos costos No eleva el nivel de Abstracción (visión global y amplia). Se sustenta en el consenso Compara la situación actual con la anterior a la capacitación. Anticipa las necesidades. Requiere de altos costos. No se sustenta en la imposición.
Incorporación del personal	Se recibe adecuadamente al empleado. Creatividad e innovación. Contribuye a la formación del personal. Se adquiere nuevas habilidades y competencias. Rapidez para atraer candidatos. Inclusión de nuevos talentos. Aplica técnicas de selección eficientes y confiables.	Se emplean bolsas de empleo. Presenta desafíos en el reclutamiento. Se presenta rotación del personal Los candidatos son recomendados No hay aumento en la competitividad de la empresa. Se recibe adecuadamente al empleado. Permanencia del personal. No hay aprovechamiento de competencias internas.

Fuente: Autor

La Tabla 10 presenta los aspectos positivos y negativos para los procesos de talento humano según el método de incidentes críticos.

Tabla 10.
Incidentes críticos

PROCESO	ASPECTO POSITIVOS	ASPECTO NEGATIVOS
Incorporación del personal	Selección adecuada del personal Procesos limpios de selección. Personal idóneo. Cumplen con los procesos.	No se presentan.
Desarrollo del personal	Personal con capacidad intelectual para cumplir con sus actividades. Completo. Adecuado.	Malos hábitos laborales. Sedentarismo continuo. Falta de compromiso. No hay trabajo en equipo.

Motivante.

Retención del personal	Personal idóneo, capaz de desempeñar la labor encomendada. Procesos claros en tiempos exactos.	El personal no supera las expectativas requeridas.
------------------------	--	--

Fuente: Autor

3.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE NIVEL DE COMPETENCIA Y TASA UPGRADE

Para dar cumplimiento al análisis de los indicadores de nivel de competencia y tasa upgrade, se tuvo en cuenta el valor que se obtuvo del nivel de competencia desarrollado en el inciso 4.1; para posteriormente ejecutar capacitaciones al personal con la finalidad de incidir en sus competencias, actitudes y habilidades. Finalmente, se aplicó nuevamente la evaluación de desempeño según el método de lista de verificación para contrastar el antes y después del fortalecimiento empresarial en el análisis de la tasa upgrade.

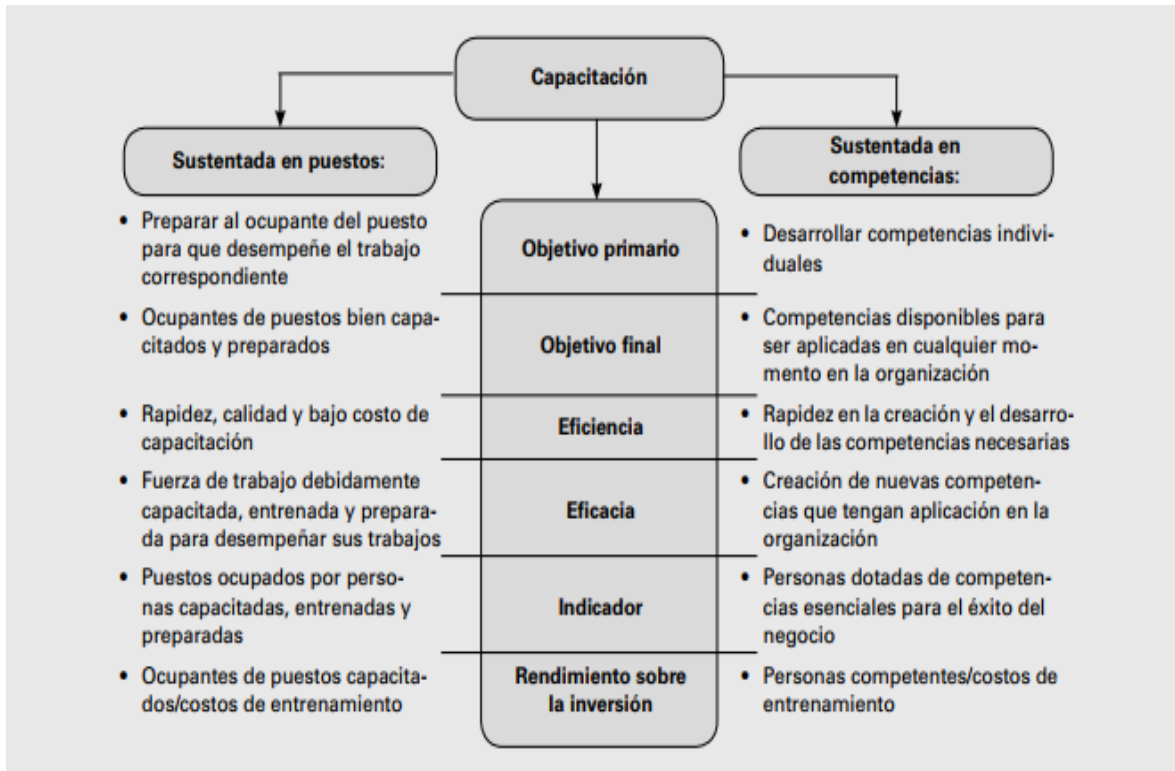
3.3.1. CAPACITACIONES

Con la finalidad de crear mecanismos para el desarrollo de personal, se encontró que el cambio en la cultura organizacional se puede dar por medio de herramientas como capacitaciones que permite el aumento de las habilidades y el aprendizaje en los empleados. Como resultado, los colaboradores se tornan agentes de formación y consultor de desempeño, (Chiavenato I. , 2009).

Mediante las capacitaciones con un enfoque que refuerza las competencias enmarcadas en la sustentación de los puestos se propuso aumentar las competencias laborales y promover una actitud proactiva.

La figura 13 presenta los enfoques de capacitación que responden hacia un proceso de mejora continua. En el caso de la empresa, se utilizó el modelo híbrido entre ambos métodos.

Figura 13. Capacitación sustentada en los puestos y capacitación sustentada en las competencias.



Fuente: (Chiavenato, 2009).

Las capacitaciones se realizaron con una periodicidad de dos veces a la semana con una duración de 15 minutos cada una durante tres semanas, donde los empleados realizaban actividades que permitían la retroalimentación para posteriormente aplicar el indicador de nivel de competencia para el personal capacitado, (ver Figura 14).

Figura 14. Capacitaciones realizadas en la empresa Ecogestion E.S.P S.A.S



Fuente: Autor

La Tabla 11 presenta el plan de capacitaciones desarrollados en la empresa

Tabla 11.
Plan de capacitaciones

FECHA	TEMATICA
18/Octubre/2021	Directriz Gerencial: Política de Gestión HSE
21/Octubre/2021	Salud – (Riesgo psicosocial) manejo del estrés y carga laboral
26/Octubre/2021	Competencias - Responsabilidades y habilidades de los cargos
29/Octubre/2021	Directrices 008 #C5 Un Buen Modelo para seguir - Realiza trabajo en los que está capacitado y competente para llevar a cabo.
02/Noviembre/2021	Seguridad- Divulgación de Hojas de seguridad de los productos quimicos - Sistema globalmente Armonizado
04/Noviembre/2021	Directrices 008 #C5 Un Buen Modelo para seguir - Realiza trabajo en los que está capacitado y competente para llevar a cabo.

Fuente: Autor

El acompañamiento a las capacitaciones se estructuró con los dos psicólogos de la empresa, la autora por parte de talento humano y el coordinador administrativo.

3.3.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y TASA UPGRADE

La Figura 15 presenta el modelo de reevaluación de desempeño empleado, los demás procedimientos se presentan en el apéndice F.

Figura 15. Evaluación de desempeño aplicada posteriormente a las capacitaciones

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nombre: <u>MILEIVIS V. DES GARCIA</u>	Puesto: <u>GERENCIA GENERAL</u>

INDICADORES DE DESEMPEÑO (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.				X	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización.				X	
Visión para los negocios: Presenta el conocimiento, la habilidad y la capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización.			X		
Control interno: Establece de manera eficaz los procesos y actividades que conforman el sistema de control interno.					X
Manejo de la información financiera: Realiza el control y seguimiento de la elaboración de planes operativos, estados financieros, planes estratégicos institucionales e inversiones para la interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones.				X	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.			X		
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y promueve el buen servicio en todo nivel.				X	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo.				X	
Ética e integridad; integrar valores fundamentales, tales como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales.			X		
Liderazgo: Posee la capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización.					X

Fuente: Autor

Posteriormente, se recalificó la evaluación de desempeño con el parámetro que valide a un empleado como clave si cumple con estándares de competencia (desempeño laboral mayor a 3,8). La Tabla 12 presenta los resultados

Tabla 12.

Calificación de la evaluación de desempeño (después de las capacitaciones).

CARGO	CALIFICACIÓN (Evaluación de desempeño)
Gerencia general	39 puntos
Gerente de Operaciones	44 puntos
Coordinador Administrativo	47 puntos
Recursos Humanos	48 puntos
Salud Ocupacional	38 puntos
Recolección de orgánicos y reciclaje	33 puntos
Conductor camión de vacío	33 puntos
	37 puntos
Auxiliar de recolección	39 puntos
	39 puntos
Auxiliar reciclaje y bodega	42 puntos
Operario de Aseo y limpieza	39 puntos

Fuente: Autor

En base a lo anterior, se identificaron los empleados que incrementaron el desempeño laboral luego de la intervención del trabajo de grado, permitiendo la determinar la tasa upgrade (Ecuación 2) que corresponde a la relación entre los empleados que incrementaron su calificación de desempeño y el total de empleados evaluados.

Ecuación 2. Tasa upgrade

$$Tasa\ upgrade = \frac{empleados\ que\ incrementaron\ su\ calificación\ de\ desempeño}{Total\ de\ empleados\ evaluados} \times 100$$

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

La tabla 13 presenta el consolidado de la calificación obtenida en la evaluación de desempeño, el desempeño de los 12 empleados de la empresa y la determinación de los empleados claves.

Tabla 13.

Consolidado evaluaciones de desempeño

CARGO	CALIFICACIÓN (Evaluación de desempeño)	DESEMPEÑO (puntos/ competencias)	CUMPLE
Gerencia general	29 puntos	2,9	No
Gerente de Operaciones	40 puntos	3,3	No
Coordinador Administrativo	35 puntos	2,91	No
Recursos Humanos	45 puntos	4,5	Si
Salud Ocupacional	33 puntos	3,6	No
Recolección de orgánicos y reciclaje	31 puntos	3,87	Si
Conductor camión de vacío	25 puntos	2,7	No
Auxiliar de recolección	33 puntos	3,6	No
Auxiliar de recolección	37 puntos	4,1	Si
Auxiliar de recolección	28 puntos	3,1	No
Auxiliar reciclaje y bodega	40 puntos	4,4	Si
Operario de Aseo y limpieza	38 puntos	4,7	Si

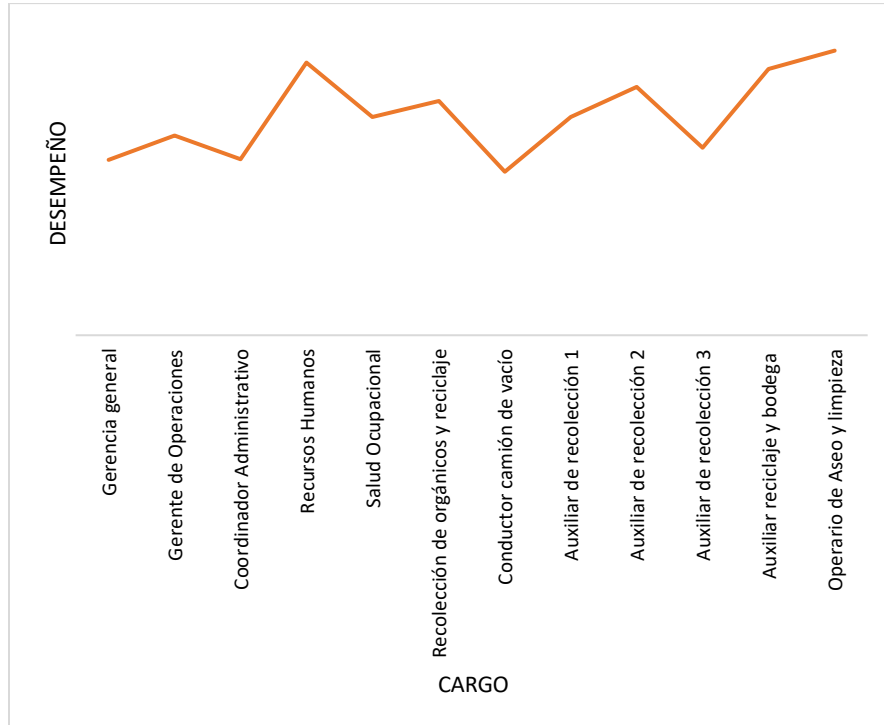
Fuente: Autor

La Figura 16 presenta el desempeño de cada empleado según su cargo, donde se puede observar el bajo nivel de competencia en la mayoría de los empleados. Finalmente, se determinó el nivel de competencia para los empleados que cumplen con valor de desempeño mayores a 3,8 de la siguiente forma:

$$NC = \frac{5}{12} \times 100$$

$$NC = 41,6\%$$

Figura 16. Desempeño según los cargos en la empresa



Fuente: Autor

Para la empresa el nivel de competencia de los empleados claves corresponde al 41, 6%; este porcentaje representa un bajo desarrollo de las competencias, habilidades y aptitudes en el personal. Por tanto, el área de recursos humanos junto a la Gerencia General deberá implementar estrategias enmarcadas en la transmisión de la información mediante capacitaciones que refuerce el desarrollo del personal produciendo un cambio en los empleados que logre aumentar la productividad laboral y la competitividad de la empresa en la prestación del servicio.

4.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCESOS DEL TALENTO HUMANO DE ECOGESTION E.S.P

Las fortalezas y debilidades de los procesos de talento humano de la empresa, presentan un panorama donde los esfuerzos deben centrarse en la actualización de los procesos de integración del personal mediante el uso de las TIC'S,

implementación de incentivos laborales que premien al empleado por su desempeño generando sentido de pertenencia dentro de la empresa, reduciendo la rotación del personal. Por otro lado, un ambiente laboral que brinde autonomía y reduzca los focos de estrés dará paso al aumento de bienestar para los empleados de la compañía.

La Tabla 14 presenta el análisis de las evaluaciones a los procesos de talento humano por los métodos de elección forzosa e incidentes críticos realizados por el gerente y el coordinador administrativo como se explica en el inciso 4.2 del proyecto de trabajo de grado, mediante la caracterización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según los resultados arrojados. En el caso de las oportunidades y amenazas la autora analizó el contexto externo de la empresa como la apertura económica y la competitividad en el mercado.

Tabla 14.
Matriz DOFA para los procesos de talento Humano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Clima organizacional Desarrollo de carrera Inclusión de nuevos talentos. Aplica técnicas de selección eficientes y confiables. Potencializa las capacidades, competencias y habilidades de los trabajos. Seguimiento a enfermedades laborales. Monitoreo de los procesos de desarrollo de personal. Orienta al personal y su bienestar. Modifica hábitos y comportamientos. Comunicación asertiva	Apertura económica Trabajo en equipo Gestión por puestos Mejoramiento en procesos Contribuye a la formación del personal Aumenta la eficacia individual y grupal de los empleados. Cambio, creatividad e innovación en los procesos. Espacios que facilita. Brinda condiciones de salud, bienestar y psicológicas estables para el personal. Facilita herramientas que reduce el esfuerzo físico. Seguimiento a enfermedades laborales
DEBILIDADES	AMENAZAS
Focos de estrés No hay procesos de incentivos Riesgos de enfermedades laborales No se usa las TICS en los procesos de atracción del personal. Sedentarismo laboral.	Competencias mano de obra más barata Desarrollo económico del país Rotación del personal Baja competitividad Presión laboral

No eleva el nivel de Abstracción (visión global y amplia).

Autoritarismo de jefes inmediatos

Presenta desafíos en el reclutamiento.

Procesos ineficientes de retención de personal

No hay aprovechamiento de competencias internas.

No hay trabajo en equipo.

Fuente: Autor

4.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE NIVEL DE COMPETENCIA Y TASA UPGRADE

Luego de las capacitaciones se implementó la evaluación de desempeño que permitió conocer el cambio de los indicadores de nivel de competencia y la tasa upgrade.

4.3.1. NIVEL DE COMPETENCIA

La Tabla 15 presenta los resultados de la nueva evaluación

Tabla 15.

Consolidado nivel de competencia de los empleados de Ecogestion E.S.P S.A.S

CARGO	NIVEL DE DESEMPEÑO (puntos/competencias)	NIVEL DE DESEMPEÑO (posterior a la capacitación)
Gerencia general	2,9	3,9
Gerente de Operaciones	3,3	3,6
Coordinador Administrativo	2,91	3,9
Recursos Humanos	4,5	4,8
Salud Ocupacional	3,6	4,2
Recolección de orgánicos y reciclaje	3,87	4,1
Conductor camión de vacío	2,7	3,6
	3,6	4,1
Auxiliar de recolección	4,1	4,33
	3,1	4,3
Auxiliar reciclaje y bodega	4,4	4,6
Operario de Aseo y limpieza	4,7	4,8
NC	41,6%	83,3%

Fuente: Autor

Aplicando la misma ecuación, el resultado de la evaluación el nivel de competencia de los empleados aumentó de 41,6% a 83,3%,

$$NC2 = \frac{10}{12} \times 100$$

$$NC = 83,33\%$$

Lo anterior, representó el fortalecimiento en el desarrollo del personal enmarcados en capacitaciones que se sustentan en el puesto laboral y en las competencias que debe desarrollar cada empleado para cumplir con los objetivos de la empresa. Lo anterior permite generar escenarios donde se potencialice la productividad laboral y la competitividad de la empresa en el mercado.

4.3.2. TASA UPGRADE

Para el indicador de la tasa agrade se tomó de base los resultados sobre el nivel de desempeño obtenido de la evaluación de desempeño realizada a los empleados de la empresa. En la Tabla 16 se observa que la totalidad de empleados aumentaron su calificación.

Tabla 16.

Consolidado de calificación de desempeño de los empleados de Ecogestion E.S.P S.A.S

CARGO	CALIFICACIÓN (Evaluación de desempeño antes)	CALIFICACIÓN (Evaluación de desempeño)	CAMBIO
Gerencia general	29 puntos	39 puntos	+10
Gerente de Operaciones	40 puntos	44 puntos	+4
Coordinador Administrativo	35 puntos	47 puntos	+12
Recursos Humanos	45 puntos	48 puntos	+3
Salud Ocupacional	33 puntos	38 puntos	+5
Recolección de orgánicos y reciclaje	31 puntos	33 puntos	+2
Conductor camión de vacío	25 puntos	33 puntos	+8
Auxiliar de recolección	33 puntos	37 puntos	+4
	37 puntos	39 puntos	+4
	28 puntos	39 puntos	+11
Auxiliar reciclaje y bodega	40 puntos	42 puntos	+2
Operario de Aseo y limpieza	38 puntos	39 puntos	+1

Fuente: Autor

Con las calificaciones anteriormente obtenidas se calculó la tasa upgrade para la empresa de la siguiente manera:

Ecuación 3. Tasa upgrade

$$Tasa\ upgrade = \frac{\text{empleados que incrementaron su calificación de desempeño}}{\text{Total de empleados evaluados}} \times 100$$

$$Tasa\ upgrade = 100\%$$

Finalmente, un proceso constante de capacitaciones conlleva a la mejora continua en los cargos que se desarrollan de la empresa facilitando el aumento de las competencias laborales en empleados que obtuvieron una calificación baja en la evaluación de desempeño.

5. CONCLUSIONES

El método de evaluación según la lista de verificación faculta la identificación de las competencias de los empleados conllevando a determinar el estado del nivel de desempeño de los empleados, para posteriormente realizar intervenciones de fortalecimiento empresarial enmarcadas en capacitaciones.

Por otro lado, las fortalezas y debilidades de los procesos de talento humano de la empresa presentan un panorama donde la integración del personal se hace de manera tradicional por lo cual la implementación del as TIC'S es escasa, el reclutamiento de personal no genera aumento en la competitividad de la empresa; sin embargo el desarrollo del personal incentiva a la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y habilidades, siendo estratégico desarrollar capacitaciones constantes que permita anticipar las necesidades de la empresa mejorando la capacidad de respuesta por parte de los empleados. Finalmente, se debe implementar estrategias como incentivos laborales que resalten el desempeño del empleado generando sentido de pertenencia y a su vez reduzca la rotación del personal.

Lo anterior permitió aumentar el nivel de competencia y el análisis de la tasa upgrade para los empleados; en ese sentido se observó el aumento de calificación para todos los trabajadores siendo la calificación más baja fue para el cargo de operario de aseo y limpieza con un aumento de 1 puntos y los valores más altos para los cargos de Auxiliar de recolección 2 con un aumento de 11 puntos gerencia general y administración de procesos con un aumento de 10 puntos en sus evaluaciones de desempeño.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con el proceso constante de capacitaciones conlleva a la mejora continua en los cargos que se desarrollan de la empresa facilitando el aumento de las competencias laborales en empleados que obtuvieron una calificación baja en la evaluación de desempeño.
- Se sugiere seguir trabajando en fortalecer el ambiente laboral que brinde autonomía y reduzca los focos de estrés dará paso al aumento de bienestar para los empleados de la compañía.
- Se aconseja desarrollar evaluaciones a los procesos mediante un análisis profundo y objetivo para estudiantes que desarrollen el método de incidentes críticos ya que los evaluadores en algunos de los casos no identificaron problemáticas en los procesos. Mientras que el método de elección forzosa si desarrollo la identificación de los aspectos negativos.
- Se propone el uso de bolsas de empleo para la atracción de nuevo personal, con la finalidad de dinamizar los procesos de incorporación del personal.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bejarano, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal. Medellín: Universidad de Medellín.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Bogotá DC: Pearson Educación.
- Bizneo. (2021). Evaluación de desempeño. Obtenido de Seguimiento de personal en una empresa | Guía completa: <https://www.bizneo.com/blog/seguimiento-de-personal-en-una-empresa/>
- Bizneo. (S.f). Gestión de talento humano. Claves y ejemplos. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-talento-humano/>
- Bizneo. (S.f). Gestión empresarial. Obtenido de Cómo elegir un sistema de remuneración: <https://www.bizneo.com/blog/sistema-de-remuneraciones/>
- Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano, Tercera edición. México D.F: McGraw-Hill.
- DANE. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de Indicadores. Bogotá D.C: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE.
- Dirección de Políticas Sectoriales e Intersectoriales. (2015). Propuestas de niveles de competencia para el catálogo nacional de cualificaciones Ecuador. Ecuador: SUBSECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICA SECTORIAL E INTERSECTORIAL.
- Ecogestion SGC S.A.S E.S.P. (S.f). Historia. Reseña historica Ecogestión SGC S.A.S E.S.P. Obtenido de <https://ecogestionesp.com/historia/>

- Hernández, K., Vega, E., & Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 55-62.
- Lozano, R. (2020). *Desarrollo de Talento Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional*. Bogotá D.C: Fundación Universidad de América.
- Manene, L. (11 de Noviembre de 2010). *Evaluación del Desempeño en las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Manzano, P. (2015). *Modelo de gestión de talento humano y ambiente laboral para la constructora "Nexusterra" de la urbanización ciudad verde en la ciudad de santo Domingo*. Ambato, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. *Visión del Futuro*, 1-22.
- Muñoz, J. (2012). *Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de cargas internacional*. Cartagena: Universidad Militar Nueva Granada y San Buenaventura.
- Pérez, O. (24 de Febrero de 2016). *Blog PeopleNext*. Obtenido de *El aprendizaje y desarrollo de tus empleados como fortaleza de la empresa*: <https://blog.peoplenext.com.mx/el-aprendizaje-y-desarrollo-de-tus-empleados-como-fortaleza-de-la-empresa>
- Pérez, S. (2017). *Diseño de estrategias de gestión de talento humano para las microempresas del municipio de Soacha*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Portafolio. (26 de Junio de 2015). *¿Cuáles son las 10 empresas del país con mejor talento?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/son-10-empresas-pais-mejor-talento-21692>

Quintero, V. (2000). Evaluación de proyectos sociales: Construcción de indicadores.

Bogotá D.C: FES.

Rosero, J. (2015). La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. Bogotá

D.C: Universidad Militar Nueva Granada.

8. APENDICES

Apéndice A. Funciones laborales e Indicadores.

Apéndice B. Evaluación de desempeño.

Apéndice C. Evaluación procesos de Talento Humano.

Apéndice D. Evaluación de Desempeño final.

Apéndice E. Evaluaciones aplicadas a los procedimientos de Talento Humano.

Apéndice F. Evaluación de Desempeño aplicada posteriormente a las Capacitaciones.

Apéndice G. Soportes consultoría

Apéndice H. Soportes innovación en gestión empresarial