

**INFLUENCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO
DE LA EMPRESA AISLATER AISLAMIENTOS TÉRMICOS S.A.S.
ANÁLISIS COMPARATIVO “UN ANTES Y UN AHORA”**

PAOLA ANDREA HERRERA ARIAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
PROYECTO DE PRÁCTICA
PALMIRA
2010**

INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

**INFLUENCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO
DE LA EMPRESA**

**AISLATER AISLAMIENTOS TÉRMICOS S.A.S.
ANÁLISIS COMPARATIVO “UN ANTES Y UN AHORA”**

PAOLA ANDREA HERRERA ARIAS

COORDINADORA DE PRÁCTICA:

CLAUDIA ADARVE SAYIN

PSICÓLOGA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA

PALMIRA

2010

A:

Mi madre que siempre me apoyó y nunca dejó de creer en mí.

Mi hijo, por tenerme paciencia durante todos los años de su vida.

Fernando Salas por su colaboración.

Mi familia por su comprensión.

Todos aquellos que me ayudaron para que se hiciera posible este logro.

Paola Andrea

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, que con todo su entrega y dedicación nos enseñaron lo mejor de ellos.

A Claudia Adarve y Gregory Belalcazar, que con su ayuda me mostraron el camino para dar el último paso que necesitaba para la consecución de una meta más en mi vida.

A Aislater Aislamientos Térmicos SAS, directivos, empleados y operarios, por su colaboración.

CONTENIDO

Introducción

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA, 15

1.1 Historia

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 Política de calidad

1.5 Actividad económica

1.6 Población

2. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES, 19

2.1 problemáticas del área de talento humano

2.2 Causas de las problemáticas

2.3 Consecuencias de las problemáticas:

2.4 Posibles soluciones

3. PROPUESTA DEL PROYECTO, 23

3.1 Etapas del proyecto

3.2 Población

4. JUSTIFICACIÓN, 25

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO, 28

5.1 Objetivo general

5.2 Objetivos Específicos de investigación

5.3 Objetivo específico de intervención

6. ANTECEDENTES, 29

7. MARCO TEÓRICO, 36

7.1 Psicología Organizacional

7.1.1 La Psicología Organizacional es una de las áreas de especialización de la psicología

7.1.2 Campos de aplicación de la Psicología Organizacional

7.1.3 Rol del Psicólogo organizacional

7.4 El aprendizaje en la Psicología

7.5 El aprendizaje en la organización

7.5.1 *Las cinco disciplinas*

7.6 *Teoría General de Sistemas*

7.6.1 *La organización como sistemas*

7.6.2 *Parámetros de los sistemas*

8. MARCO CONCEPTUAL, 47

8.1 *Aprendizaje organizacional*

8.2 *Organizaciones que aprenden*

8.3 *Modalidades de aprendizaje organizacional:*

8.4 *Desarrollo organizacional*

8.5 *Desarrollo del capital humano*

8.6 *Talento humano*

8.7 *Estructura organizacional*

8.8 *Organización funcional o de Taylor*

8.9 *Organigrama*

8.9.1 *Funciones Del Organigrama.*

8.9.2 *Tipos de organigramas.*

8.10 *Manuel de funciones*

8.11 *Perfil del candidato:*

8.12 *Análisis de cargo*

8.13 *Evaluación de desempeño*

8.14 *Capacitación*

8.15 *Entrenamiento:*

9. METODOLOGÍA, 62

9.1 *Delimitación*

9.2 *Método de investigación*

9.3 *Técnicas de investigación*

9.3.1 *Observación*

9.3.2 *Entrevista semiestructurada*

9.3.3 *Revisión documental*

9.3.4 *Encuesta*

9.4 *Diseño de la investigación*

9.5 *Tiempo de implementación y ejecución*

9.6 *Requerimientos para la aplicación*

10. RESULTADOS, 68

11. DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN, 91

11.1 *Organigrama*

11.2 *Manual de Funciones*

11.3 *Perfil del candidato*

11.4. *Evaluación del desempeño*

11.4.1 *Área Operativa*

11.4.2 *Área administrativa*

12. ANÁLISIS E IMPACTO, 106

CONCLUSIONES, 109

RECOMENDACIONES, 111

REFERENCIAS, 112

ANEXOS, 114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Los cinco procesos básicos en la administración de personal, 52

Tabla 2. Discriminación de cargos Aislater Aislamientos Térmicos SAS, 62

Tabla 3. La cinco disciplinas un “antes y un ahora”, 71

Tabla 4. Cuadro comparativo un antes y un ahora, 90

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Descripción y análisis de cargos. 58**
- Figura 2. Principales acciones para llevar a cabo en la investigación-acción, 66**
- Figura 3. Organigrama Aislater, 75**
- Figura 4. Organigrama Aislater Aislamientos Térmicos SAS., 75**
- Figura 5. Manual de funciones. 83**
- Figura 6. Perfil del cargo área operativa, 84**
- Figura 7. Perfil del cargo área administrativa, 88**
- Figura 8. Producción y volumen. 94**
- Figura 9. Evaluación de la Calidad, 94**
- Figura 10. Conocimiento del trabajo. 91**
- Figura 11. Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, 95**
- Figura 12. Comprensión y Análisis, 96**
- Figura 13. Capacidad de aprendizaje, 97**
- Figura 14. Habilidad multitareas, 97**
- Figura 15. Comparación de competencias en el área operativa, 98**
- Figura 16. Planeación, 99**
- Figura 17. Toma de decisiones, 100**
- Figura 18. Evaluación de la Calidad, 100**
- Figura 19. Conocimiento del trabajo, 101**
- Figura 20. Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, 101**
- Figura 21. Comprensión y Análisis, 102**
- Figura 22. Capacidad de aprendizaje, 102**
- Figura 23. Habilidad multitareas, 103**
- Figura 24. Comparación de competencias en el área administrativa, 103**

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato Evaluación de desempeño, 114

Anexo 2. Formato Manual de Funciones, 122

Anexo 3. Formato perfil del cargo,123

RESUMEN

Este proyecto presenta un estudio orientado a investigar como influye el aprendizaje organizacional en el desarrollo de la empresa Aislater Aislamientos Térmicos SAS, este se presenta desde el método cualitativo utilizando técnicas de entrevista estructurada, enfocada en la narración de experiencias en donde el protagonista relato su experiencia laborar desde el análisis cronológico en la historia de la empresa desde su nacimiento hasta la fecha, adicional a este se recopiló la información para la intervención por medio de formatos previamente elaborados en donde la información solicitada era de índole laboral. Dentro de sus objetivos esta Diseñar e implementar procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientados a fortalecer el área de talento humano evidenciando su influencia en el desarrollo de La empresa, dentro de esos procesos se diseñaran a manera de intervención herramientas como organigrama, manual de funciones, perfiles de cargo, evaluación de desempeño.

PALABRAS CLAVE: aprendizaje organizacional, desarrollo organizacional, cambios organizacionales, procesos organizacionales, herramientas de talento humano.

ABSTRACT

This work presents a study to investigate how organizational learning affects the development of Aislater Aislamientos Térmicos S.A.S. company, this is presented from the qualitative method using structured chronicles interview techniques, focusing on the narrative of experiences in which the protagonist his experience labor from the chronological analysis in the history of the company since its inception to date, this additional information was gathered for intervention by previously created in formats where the information requested was of such work. Among its objectives is to design and implement organizational processes from the organizational learning designed to strengthen the area of human talent showing their influence on the development of the company, within these processes will be designed by way of intervention as organizational tools, manual functions, load profile, performance evaluation.

KEY WORDS: organizational learning, organizational development, organizational change, organizational processes, tools of human talent.

“Lo que tenemos que aprender, lo aprendemos haciendo”

ARISTOTELES

El mundo moderno se caracteriza por estar en constante cambio, y con ello surge la necesidad de adaptación; es así que tanto las organizaciones como las personas buscan del mismo modo encajar en un mundo que gira constantemente rodeado de innovaciones.

Las organizaciones buscan adaptarse a un medio competitivo, que permita realizar sus objetivos, para ello la organización debe evolucionar y permanecer en constante transformación. El aprendizaje organizacional; entendido este como “Uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal y sistémica para transformar continuamente a la organización en una dirección que satisfaga cada vez mas a las personas interesadas en ella” (Dixon, 1994); siendo este el medio que le permite a la organización el desarrollo de la misma.

Los cambios en la organización pueden darse de cuatro clases:

Estructurales: tiene que ver con los niveles jerárquicos, las áreas o departamentos, las redes de información internas y externas.

Tecnológicos: afecta los procesos empresariales, la manera como se ejecuta la tarea y fabrica sus productos o presta sus servicios.

De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.

Culturales: cambios en las personas, comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

El presente trabajo busca intervenir en los cambios estructurales diseñando e implementando herramientas y procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientado a fortalecer el área de talento humano evidenciando el desarrollo de La empresa “Aislater” Aislamientos térmicos SAS.

En razón a que el talento humano constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de diseñar procesos orientados al mejoramiento continuo del talento humano.

Los Objetivos de la administración del talento humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administrar el talento humano significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable.

El área de talento humano se ocupa de recibir las demandas, analizarlas y dar una respuesta a los problemas que puedan surgir respecto del factor humano. Así selecciona las personas que la empresa necesita; una vez incorporadas, hace el seguimiento de su adaptación al puesto de trabajo, promueve su formación, y gestiona sus contratos.

Igualmente esta encargada de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y desarrollo de personal, para ello se hace necesario tener claro cuales son los documentos o herramientas necesarias para ejercer dichos procesos.

Entre ellos se encuentra la estructura organizacional de la empresa graficada en el organigrama, requerimientos internos, como son las funciones, educación, capacitación y experiencia y jerarquización de los cargos ya existentes. Ello contenido en los formatos de manual de funciones y perfiles de cargo.

Con dichos documentos se busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil apropiado para los puestos de trabajo que se van a ubicar, que cubran los requisitos mínimos de cada perspectiva de acuerdo con su formación profesional y personal, que puedan realizar las funciones acordes con su cargo, además de su experiencia y personalidad.

En la etapa de intervención El propósito del siguiente trabajo es precisamente diseñar e implementar tales herramientas que permitan llevar a cabo los procesos del área de talento humano orientados a fortalecer dicha área.

Dado el hecho de que el área de talento humano abarca gran cantidad de procesos, y carece de las herramientas necesarias para llevarlos a cabo; se le da prioridad a la revisión y mejoramiento del organigrama, documentos básicos como: manual de funciones y perfil del cargo, conjunto a esto se hará, evaluación de desempeño y por ultimo un diseño de programa de capacitación.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA

1.1 *Historia*

AISLATER, Aislamientos Térmicos SAS, es una compañía de aislamientos térmicos, con sede en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca. Inicia operaciones desde el 1 de marzo de 2001, y es una de las empresas de su ramo con mayor experiencia en la Región.

La empresa es reconocida dentro del gremio como Aislater siendo estas las siglas de aislamientos térmicos, sin embargo su nombre se encontraba registrada legalmente con el nombre de Gloria Marcela Ariza, nombre también de la Gerente, finalmente en abril del año 2010, cambia de nombre y se registra como AISLATER AISLAMIENTOS TÉRMICOS, SAS. La compañía tiene por objeto social la prestación de servicio en aislamientos térmicos, montaje y mantenimiento industrial.

Siendo esta última una sociedad se registra ante cámara y comercio como gerente y representante legal la señora Gloria Marcela Ariza y como subgerente el señor Angelmiro Pizarro Arana.

Actualmente cuentan con una nómina de planta disponible y reconocida en el sector; de 150 a 180 personas todos debidamente equipados.

N.I.T. No: 37.342.813-3

UBICACIÓN: Carrera 8ª No. 32C – 17

BARRIO: urbanización el bosque Palmira (valle)

Email: aislater@uniweb.net.co

TELÉFONO: 27086668

1.2 Misión

Somos una empresa dedicada al suministro e instalación de aislamientos térmicos con el fin de proporcionar rentabilidad a nuestros clientes mediante el ahorro de energía evitando la transferencia de calor hacia interiores o exteriores, contamos con un gran sentido humano brindándoles a nuestros trabajadores una mejor calidad de vida para así mismo garantizar un excelente servicio y eficiencia.

1.3 Visión

Para el 2015 ser una empresa líder en suministro e instalación de aislamientos térmicos en la industria colombiana logrando la fidelidad de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo obtenido por el personal comprometido y competente de nuestra empresa.

1.4 Política de calidad

AISLATER Aislamientos Térmicos SAS, empresa dedicada al suministro e instalación de aislamientos térmicos en el sector industrial, tiene como filosofía y objetivo la calidad.

La calidad entendida como la plena satisfacción del cliente interno y externo, a través de la aplicación de un sistema de gestión, buscando el mejoramiento continuo de la organización, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores, entorno y proveedores.

1.5 Actividad económica

AISLATER, cuenta con más de Nueve años de experiencia, lo cual permite brindar productos y servicios de la mejor calidad, a todos los clientes.

Esta en la capacidad de brindar los siguientes servicios:

Suministro e Instalación de aislamiento con:

- Lana mineral
- FlexWrap
- Cañuela Fiber Glass
- Mantas térmicas removibles
- Flexin
- Fonglass
- Cañuela Calorcol
- Manta mineral
- Fibra cerámica
- Insulquick

Aislamiento en Frío para tanques, tuberías con:

- Poliuretano, inyectado, fundido y lanzado

Suministro e instalación de ladrillo:

- Refractarios
- Morteros
- Erecos

Diseño, Interventoría y Supervisión.

1.6 Población

Actualmente cuentan con una nómina de planta disponible y reconocida en el sector de:

- 1 Gerente administrativo, comercial y financiero.
- 1 Gerente técnico.

- 1 Director de proyectos.
- 1 ingeniero residente.
- 5 supervisores de montaje.
- 5 supervisores de aislamiento.
- 2 Soldadores.
- 50 Aisladores.
- 100 ayudantes prácticos.
- 1 representante del sistema de gestión de calidad.
- 1 contador.
- 1 auxiliar contable.
- 1 coordinador de salud ocupacional.
- 1 vigía de seguridad industrial.
- 1 jefe de recursos humanos.
- 1 asistente administrativo

2. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

A través de entrevista abierta se hizo el primer acercamiento al diagnóstico de necesidades, en donde se logró concluir en compañía con la gerencia, la necesidad de diseñar e implementar procesos organizacionales orientados a fortalecer la administración del talento humano. Estableciendo así la importancia del debido proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

No obstante dado el hecho de que la empresa lleva varios años en funcionamiento sin los debidos procesos organizacionales, se prioriza la necesidad de los formatos necesarios; como es organigrama que si bien existe, se manifiesta por parte de la empresa la necesidad de su revisión para el mejoramiento. La elaboración del manual de funciones y los perfiles de cargo; como unos de los formatos básicos para mejorar el debido proceso de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal.

De igual forma y siguiendo con las prioridades necesarias para llevar a cabo los objetivos propuestos se sugiere la evaluación de desempeño cuya finalidad apunta a determinar tanto la competencia en su cargo como las necesidades de capacitación. Es por esto que como punto final se propone diseñar el programa de capacitación y entrenamiento acordes con las necesidades encontradas en la evaluación de desempeño.

Se recalca el compromiso de diseñar e implementar para la empresa “Aislater” los procesos organizacionales necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y la calidad de su talento humano.

De igual forma la empresa por medio de la gerente administrativa comercial y financiera se compromete a facilitar tanto la información como el tiempo del personal necesario para el levantamiento de la información y demás actividades programadas para el desarrollo del proyecto.

2.1 Problemáticas del área de talento humano

Siendo “Aislater” aislamientos térmicos SAS, una empresa legalmente constituida y que cuenta con personal disponible que oscila entre 150 y 180, su problemática principal es carecer de los debidos procesos organizacionales en el área de talento humano, dentro de los cuales se encuentran:

Carencias de herramientas necesarias tales como organigrama que si bien existe la gerencia a manifestado la necesidad de su revisión y mejoramiento, ya que la empresa se encuentra realizando cambios estructurales orientados al desarrollo de la empresa.

Proceso de provisión de personas dentro de los cuales se encuentra reclutamiento y selección de personal, en donde el personal reclutado, no se le hace el debido proceso de selección corriendo el riesgo de la vinculación inapropiada de personal no idóneo para el cargo.

Proceso de aplicación de personas dentro de los cuales se encuentra descripción y análisis de cargos integrados en los documentos de manual de funciones y perfiles de cargo; documentos de los cuales carece la empresa y que son sumamente importantes para el anterior proceso de provisión de personas. La evaluación de desempeño donde se busca evaluar el personal de la empresa según las competencias necesarias para ejercer determinado cargo.

Proceso de desarrollo de personas donde se incluye la capacitación del personal.

2.2 Causas de las problemáticas

Antes de su constitución Aislater, nació como un negocio formal, carente de planeación. Esto se refleja en la ausencia de procedimientos sistematizados, manuales de funciones y procesos, organización estructural, metas y objetivos que permiten un control sobre

su crecimiento. Esta situación afecta las relaciones empresa-cliente, empresa-entorno, empresa proveedores, pues no se pueden tomar decisiones óptimas y oportunas afectándose así su área administrativa y operativa.

Posteriormente creció como empresa sin percatar las necesidades organizacionales del área talento humano.

2.3 Consecuencias de las problemáticas:

Al no tener clara la estructura organizacional de la empresa, el personal carece de identificación tanto de cargo, como de la línea de mando.

Al no tener el debido proceso de reclutamiento y selección de personal la empresa corre el riesgo de contratar personal no idóneo para el cargo.

Los manuales de funciones, son documentos esenciales para identificar las funciones de cada cargo y el seguimiento de las mismas, por lo tanto debido a su carencia el personal debe estar sujeto las órdenes del jefe inmediato.

De igual forma los perfiles de cargo son documentos esenciales para la selección de personal donde se puede identificar las habilidades, experiencia y educación que requiere el cargo, por lo tanto la carencia del mismo equivale a contratar personal no idóneo para el cargo que se requiere.

La evaluación de desempeño permite conocer las falencias en cuanto a competencias tanto funcionales necesarias para el ejercicio del cargo, como individuales necesarias para forjar el buen clima organizacional y motivacional de cada colaborador, por lo tanto la carencia de este proceso equivale a desconocer las competencias de cada individuo dentro de la organización.

La carencia de capacitación trae consigo, la desmotivación del colaborador, y la desactualización de los procedimientos para ejercer determinadas funciones técnicas.

2.4 Posibles soluciones

Se hace necesario identificar Herramientas tales como organigrama, manual de funciones y perfil del cargo indispensables para llevar a cabo los procesos organizacionales orientados a fortalecer la administración del talento humano.

Aplicar el debido proceso de reclutamiento y selección de personal utilizando las herramientas antes mencionadas.

Realizar anualmente la evaluación de desempeño, con el fin de identificar falencias en las competencias necesarias para el cargo.

Según Los resultados encontrados en la evaluación del desempeño es recomendable seguir con el diseño de programas de capacitación orientados a las carencias encontradas en cuanto a competencias se refiere tanto individuales como funcionales con el fin de obtener un mejoramiento continuo en la calidad del talento humano de la organización proyectando a cumplir con los objetivos y la misión de la misma.

3. PROPUESTA DEL PROYECTO

El presente trabajo de práctica profesional esta encaminada a diseñar e implementar procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientados a fortalecer el área de talento humano evidenciando el desarrollo de La empresa “Aislater” Aislamientos térmicos SAS.

3.1 *Etapas del proyecto*

Dicho proyecto se llevó a cabo en dos etapas de trabajo

Etapa 1. Investigación y análisis

Recopilación de información: por medio de entrevista abierta al gerente técnico; creador de la empresa; se trata de relatar los cambios surgidos desde la creación de la misma hasta las fecha.

Investigación de antecedentes sobre el tema de aprendizaje organizacional, por medios bibliográficos.

Análisis del tema aprendizaje organizacional en el desarrollo de la empresa “Aislater” Aislamientos Térmicos SAS

Etapa 2. Intervención

Revisión a la estructura organizacional (organigrama): basados en el organigrama actual, revisar y analizar con la gerencia las líneas de mando, las funciones y la jerarquización entre los cargos, para finalmente realizar el organigrama sugerido con las recomendaciones necesarias.

Reconocimiento del manual de funciones: por medio de formatos previamente elaborados se levanta la información necesaria como funciones periodicidad de las mismas, responsabilidades, relaciones y condiciones de trabajo. Posteriormente se digita la información a los formatos de manuales de cargos.

Reconocimiento de perfil del cargo: levantamiento de la información por medio de entrevista con los gerentes para la recolección de información acerca de los requisitos de cada cargo como educación, experiencia y habilidades.

Revisión de hojas de vida validando los certificados de estudio y laborales, con el fin de certificar la experiencia y educación.

Digitación de la información a los formatos diseñados para perfil del cargo.

Evaluación de desempeño: levantamiento de información con formatos previamente elaborados. Aplicación de la evaluación de desempeño por parte de los jefes inmediatos, calificación y retroalimentación de al misma.

4. JUSTIFICACIÓN

Una de las grandes preocupaciones del estudiante de pregrado es llegar al final de la carrera y enfrentarse al mundo real de la profesión, pues bien la practica profesional es la oportunidad perfecta para pasar de lo teórico a lo práctico e ir adquiriendo habilidades, y experiencia dentro del campo profesional.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción del hombre como una maquina sustituible para lograr el éxito de una organización.

El cambio de concepto de capital humano al de talento humano se debe a la visión de la persona no como capital, utilizado solo para generar ingresos, sino como parte de la organización en donde se aportan conocimientos, habilidades, inteligencia y creatividad indispensables en cualquier organización para el desarrollo de sus objetivos.

Chiavenato (1995) le da una vez mas la importancia al personal de la organización como medio importante para lograr alcanzar los objetivos de la organización, en una pagina titulada “en un ambiente competitivo las personas son la diferencia” Chiavenato manifiesta que el éxito depende mas del talento humano, lo demás son solo elementos físicos. La calidad de los funcionarios de una organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción en sus cargos, y su iniciativa para generar riqueza repercuten con fuerza en la productividad, el nivel del servicio al cliente, la reputación y la competitividad de la organización.¹

Durante mucho tiempo para las organizaciones, el personal era solo el medio para generar ingresos y era visto como la adquisición de un capital que llevaría a la organización a Alcanzar sus objetivos, No obstante Con la creciente globalización de los negocios y

¹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos.

la exposición a la fuerte competencia mundial, las organizaciones experimentan grandes cambios e innovaciones, las personas dentro de la organización, son ahora Parte importante ya que son los encargados tanto de los procesos productivos como de la buena imagen de la organización, es por ello que se hace necesario dedicar tiempo y esfuerzo a su capacitación y entrenamiento como parte importante en el desarrollo de la organización. El aprendizaje organizacional es la base para aquellas organizaciones que desean sumar esfuerzos en un cambio productivo, no solo en las personas sino en toda la organización.

El presente proyecto es parte de ese reconocimiento que se hace al personal como miembro importante de la organización es por ello que la intervención está orientada a diseñar e implementar procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientados a fortalecer el área de talento humano evidenciando el desarrollo de La empresa “Aislater” Aislamientos Térmicos SAS.

Para esto se requiere de un conjunto de requisitos y políticas entendidas estas como reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados; y procesos necesarios para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las “personas” o talentos humanos, incluidos reclutamiento, selección, inducción, contratación, entrenamiento y desarrollo de personal. El organigrama, Los manuales de funciones y los perfiles de cargo son documentos base para llevar a cabo desde la selección, hasta la contratación y el desarrollo del personal dentro de la organización.

La aplicación de los manuales de funciones y perfiles de cargo contienen la información necesaria para iniciar con el desarrollo de personal en donde se reconocen las habilidades individuales y se intervienen con programas de capacitación y/o entrenamiento orientados a mejorar la calidad del talento humano.

El interés personal por la psicología organizacional, y más específicamente por este proyecto viene de la preocupación por la falta de importancia que se le da en las

empresas al talento humano y a todo lo ello implica, como es la carencia del área de talento humano, quien se ocupa por el bienestar y desarrollo de todo el personal por medio de los debidos procesos que el área implica, entre dichos procesos se encuentra la selección del personal capacitado, que cumpla con unos requisitos mínimos de la organización establecidos en el manual de funciones y perfiles de cargo esto con el fin de asegurarse que cumpla con los objetivos deseados para el cargo a ocupar, por tanto el personal se sienta realizando labores acordes a su experiencia y capacitación logrando con esto un alto índice de motivación para el personal y satisfacción para la empresa. Es en este sentido la elección por la práctica profesional se hace más interesante y un reto tanto personal como profesional.

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

5.1 Objetivo general

Diseñar e implementar procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientados a fortalecer el área de talento humano evidenciando su influencia en el desarrollo de La empresa “Aislater” Aislamientos térmicos SAS.

5.2 Objetivos específicos de investigación

Evidenciar los aprendizajes que se han generado en el personal de la empresa Aislater, Aislamientos Térmicos SAS.

Reconocer el desarrollo de aprendizaje organizacional a lo largo de su vida como organización para realizar análisis comparativo del estado actual de la empresa con el de sus inicios.

Reconocer el impacto que los procesos de aprendizaje a partir de la implementación de las estrategias diseñadas.

5.3 Objetivo específico de intervención

Reconocer el organigrama de la organización para conocer la estructura de la organización y los niveles jerárquicos.

Identificar documentos internos como manual de funciones y perfil del cargo de la organización evidenciando la influencia del aprendizaje organizacional en el desarrollo de la empresa.

Diseñar e implementar procesos de evaluación de desempeño con el fin de validar las competencias de cada cargo.

6. ANTECEDENTES

El estudio del **aprendizaje organizacional** tiene ya una larga tradición; sin embargo, su aparición como concepto es relativamente reciente. La idea de las organizaciones como sistemas de aprendizaje puede ser recogida a comienzos de siglo en el trabajo de Frederick Taylor con su “teoría de la administración científica”. En efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo de tal forma que dichos “conocimientos” revirtieran en una mayor eficacia organizacional.²

Por otro lado, los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática, orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz, pueden ser conceptualizados como intentos de comprender mejor la forma que tiene una organización de aprender.

Durante los años 30 y 40 los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric, en donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional.

En los años 50 las investigaciones socio técnicas del Instituto Tavistock, en donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo, hacen de esta escuela otro antecedente importante en nuestro objetivo de estudio.

²<http://www.eumed.net>

Durante estas fechas se comienza a prestar atención a las “curvas de aprendizaje a nivel organizacional” (Alchian, 1963; Wright 1936; cit. en Ahumada 2001), es decir, se toma conciencia que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere pericia y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en aprendizaje a nivel individual (Ebbinghaus, 1885; Thorndike, 1898; Thrustone, 1919, cit. en Ahumada, 2001) Sin embargo, no será hasta la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros “Organizations” de March y Simon (1958) y “Behavioral theory of de firm” de Cyert y March (1963) y con la publicación del artículo “Organizational Learning: Observation toward a theory” de Cangelosi y Dill (1965), cuando el apredizaje organizacional comienza a ser tratado como concepto independiente por la literatura especializada.

Un artículo publicado en la revista de la facultad de ciencias administrativas y económicas de la universidad ICESI parte de una reflexión acerca de la importancia del aprendizaje al interior de las organizaciones en función de su desarrollo organizacional. Presenta una reseña de la metodología de historias de aprendizaje desarrollada por los profesores Art Kleiner y George Roth en el center for organizational learning y el refection learning y associates de MIT, como una herramienta de tipo administrativo, utilizada para promover el aprendizaje y el desarrollo organizacional.³

En palabras de Kleiner y Roth, (1999), una historia de aprendizaje es “un documento que cuenta unos hechos críticos en las palabras de muchas de las personas involucradas y en donde se respeta la perspectiva del por qué y el como de cada una de ellas. La historia ayuda a empezar conversaciones abiertas a lo largo del resto de la organización”.

³ Ana cristina Marín Fernández y María Isabel Velasco de lloreda. (2001). Historias de aprendizaje: una herramienta para el desarrollo organizacional.

Los beneficios de una historia de aprendizaje.

La metodología propia de las historias de aprendizaje, genera procesos de aprendizaje organizacional que se constituyen en una de las ventajas competitivas para afrontar el presente y el futuro.

Posibilita sistematizar y actualizar hechos que pueden ser transmitidos, convirtiéndose en oportunidades de aprendizaje tanto individual como colectivo; puede contribuir a generar miradas nuevas de dinámicas actuales.

Es un proceso que permite la participación directa de muchos de los colaboradores de la organización, de sus clientes y proveedores, para lograr una comprensión sistémica del resultado notable que se espera documentar.

Permite identificar factores generadores de cambio, a partir de los cuales se originan procesos en términos de reproducción, corrección de errores, identificación de aciertos y validación del proceso como tal.

Despierta el interés y la motivación para que las personas decidan aprender y cambiar; estimula el sentido de pertenencia y sirve para aumentar la capacidad de conducir esfuerzos personales y colectivos para el alcance de la misión de la organización.

Rescata valores y crea compromisos personales de los empleados para con la institución, lo cual es finalmente la base del óptimo desarrollo de las empresas.

En conclusión afirman que las historias de aprendizaje se constituyen en una herramienta válida para desencadenar dinámicas de cambio, tanto personal como organizacional.

El seguimiento de esta metodología proporciona espacios de reflexión fruto de conversaciones ordenadas alrededor de prácticas empresariales concretas que se van sistematizando, recuperando a sí las consecuencias de los hechos que antecedieron los

resultados notables, el esfuerzo de aprendizaje organizacional se concentra en la generación de un proceso participativo durante el cual se van cambiando esquemas mentales, se validan y se comprenden diferentes puntos de vista, se adquiere una visión mas amplia de los hechos, lo cual va modificando los comportamientos y percepciones de las personas alrededor del tema objeto de aprendizaje.

Como resultado del proceso se logra el empoderamiento de la gente a través de una mejor comprensión de su papel en la organización y de los requerimientos para el desarrollo de la misma.

En el artículo numero 034 de la revista de scientia et technica de la universidad tecnológica de Colombia presentan el resultado de una investigación en donde se exploran alternativas conceptuales y metodológicas que contribuyan a definir procesos de desarrollo de sistemas de información, como habilitadores de organizaciones que aprenden. En particular se presenta una experiencia de intervención organizacional en el consultorio jurídico de la UIS, la cual incluye un estudio de la situación actual de la organización, el modelado de sistemas de actividad humana integrando ideas de aprendizaje organizacional, la especificación de características para la tecnología de la información requerida, y el desarrollo de un prototipo software.⁴

El desarrollo de este trabajo tuvo como elemento esencial la participación en acciones de cambio en contextos organizacionales reales, entre los cuales se encuentran el consultorio jurídico de la universidad industrial de Santander tema central de este artículo. Estas experiencias de intervención organizacional se fundamentaron en los planteamientos del profesor Peter checkland de la universidad de Lancaster en el reino unido, que se puede sintetizar como la utilización del pensamiento sistémico, particularmente la corriente conocida como el pensamiento de sistemas blandos, en el campo de los sistemas de información (SI) y el trabajo del profesor Gareth Morgan de

⁴ Ernesto Galvis/Maida p. Gonzales/Luis Carlos Gómez.(2007) Aprendizaje organizacional y sistemas de información en la práctica: una experiencia en el consultorio jurídico de la universidad industrial de Santander CJ-UIS.

la universidad de Montreal en Canadá, que se sintetiza en las nuevas formas para entender y estructurar las organizaciones a partir del establecimiento de metáforas que enriquezcan el debate cotidiano de la organización, y que brinden pautas para orientar las acciones de cambio.

En este sentido la experiencia permitió obtener una propuesta de actividades, que fue elaborada intentando integrar los procesos de aprendizaje organizacional en las actividades establecidas en la organización, en lugar de crear nuevas actividades orientadas a esto. Lo anterior viabiliza los cambios pues hace que se presente de manera gradual conduciendo a la creación y consolidación de una cultura del aprendizaje.

Este artículo presenta un estudio descriptivo orientado a determinar como las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales el objetivo general es caracterizar el aprendizaje organizacional, determinando como influye sobre los resultados en las organizaciones de Colombia.⁵

El trabajo empírico se llevo a cabo mediante el análisis de los datos obtenidos mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 433 ejecutivos que participaban en programas de formación de directivos.

Se encontró que la capacidad de la organización para aprender esta influenciada directamente por las fuentes, las condiciones y la cultura para el aprendizaje organizacional, teniendo como sujetos, los individuos, los equipos, las organizaciones, y el aprendizaje inter- organizacional.

⁵ Manuel Alfonso Garzón Castrillón/ André Luiz Fischer. El aprendizaje organizacional <http://redalyc.uaemex.mx/>

Investigaciones realizadas en la UPEL-IMPMP tiene como objetivo presentar un modelo de aprendizaje organizacional elaborado partir de la teoría de acción para fortalecer el proceso de investigación en los estudios de posgrado, adaptando la metodología cualitativa, y utilizando como técnica la entrevista y la narración, los informantes están representados por quienes dirigen los procesos administrativos y los ejecutores de los procesos de postgrado entre ellos coordinador de postgrado, facilitadores, tutor, egresados y estudiantes.⁶

En Brasil según Loila (2004) desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro características; la primera asociada al desempeño competitivo de las organizaciones; la segunda, sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en temas de menor frecuencia de asociación como liderazgo, procesos decisivos, procesos interpersonales y conflictos, y la cuarta aborda el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo, que buscan a valar el estado del arte en términos teóricos o empíricos.

Sobre la forma en que se han realizado las investigaciones en estados unidos según Easterby y Araujo(1996) y Easterby (2000-2002) los trabajos empíricos se han enfocado a casos sobre micro procesos de aprendizaje de organizaciones y entre organizaciones, con distanciamiento critico ya partir de metodología cualitativa.

En el mundo anglosajón, liderados especialmente por la universidad de Lancaster en Inglaterra y la universidad de Western Ontario en Canadá, se han realizado conferencias internacionales sobre el aprendizaje organizacional, uno de los temas que se plantearon como futuro foco de investigación fue el aprendizaje en el puesto de trabajo y sus implicaciones en el diseño de ambientes de aprendizaje, tanto reales

⁶ Manuel Alfonso Garzón Castrillón/ André Luiz fischer. Modelo de aprendizaje organizacional para el fortalecimiento del proceso de investigación en los estudios de posgrado. universidad pedagógica experimental libertador- instituto de mejoramiento profesional de magisterio.

como virtuales. Otro de los temas fue porque el aprendizaje no ocurre a pesar de que se diseñen ambientes para ello.

En la quinta conferencia se trataron temas como la naturaleza del aprendizaje y del conocimiento, los procesos sociales de aprendizaje organizacional, y la gestión del conocimiento, aprendizaje y sus fronteras, estrategia, competitividad y aprendizaje y por ultimo, aspectos metodológicos de aprendizaje organizacional.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 *Psicología Organizacional*

La psicología tienen 100 años de iniciada en cambio la psicología organizacional fue fundada formalmente a principios del siglo XX.

Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien estudio con Wundt en 1900 publico el primer libro sobre psicología de la publicidad.

A instancias de la industria de la publicidad, Scott escribió otros artículos más en 1902, *The Theory of Advertising* Libro que suele considerarse como el primero que trato al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral.

Entre 1910 y 1911 apareció un segundo libro titulado *The Psychology of Industrial Efficiency* lo había escrito Hugo Münsterberg un psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard. Esta obra versa sobre el campo de la psicología organizacional en términos más amplios.

Los dos libros despertaron poco interés: Fue la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la segunda guerra mundial la que marco el nacimiento de la psicología organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisiono a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.

El éxito de ambos indujo de inmediato desarrollar otros destinados a la selección de los candidatos oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales.

Fue extremadamente difícil formularlos ya que se carecía de precedentes al respecto, pero aun así los psicólogos de entonces lograron dar una solución adecuada.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología organizacional, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los test y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas.

Los test que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otros para situaciones de lo más heterogéneos. Se inicio así un amplio e intenso programa de test psicológicos en las escuelas públicas en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática.

Así pues las aportaciones de los primeros psicólogos organizacionales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de psicología organizacional, la cual versa sobre la selección y asignación de la persona adecuada a un puesto determinado.

7.1.1 La psicología organizacional es una de las áreas de especialización de la psicología.

Blum y Nailor (1968) la definieron como “simplemente la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria” (p.4). En términos mas amplios el psicólogo organizacional esta interesado en el comportamiento en las situaciones laborales: la cual tiene dos facetas: la científica y la practica. Es un campo

legítimo de investigación científica, comprometida con el avance del conocimiento sobre las personas en el trabajo. Como en cualquier área científica los psicólogos organizacionales plantean interrogantes para guiar su investigación y luego utilizan métodos científicos para obtener respuestas. Los científicos intentan organizar los resultados de los estudios en patrones significativos que serán útiles para explicar la conducta y para replicar los hallazgos a fin de formular generalizaciones sobre el comportamiento.⁷

La otra faceta de la psicología organizacional, el aspecto profesional, se interesa en la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los psicólogos organizacionales pueden usar los hallazgos de investigación para contratar mejores empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción en el empleo y resolver otros innumerables problemas.

7.1.2 Campos de aplicación de la psicología organizacional

Selección y contratación: los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo están interesados en el desarrollo de métodos de evaluación para la selección, contratación y promoción de empleados. Participan en el estudio de los puestos de trabajo y determinan hasta que punto las pruebas pueden predecir el desempeño en estos puestos. También están interesados en la contratación e empleados y la identificación de aquellos puestos de trabajo que son mas compatibles con las habilidades e intereses se un individuo.

Capacitación y desarrollo: este campo se ocupa de la identificación de las habilidades del empleado que necesita fortalecerse APRA mejorar el desempeño en el trabajo. Las áreas de capacitación incluyen el fortalecimiento de habilidades técnicas, programas de desarrollo gerencial y capacitación de todos los empleados para trabajar en equipo de manera efectiva. Lo psicólogos organizacionales que trabajan en este campo deben

⁷ Paul M. Muchinsky. Psicología del trabajo. Octava Edición

diseñar formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han tenido éxito.

Evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño es el proceso de identificación de criterios o estándares para determinar que tan bien están desempeñando los empleados su trabajo. Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo también están interesados en la determinación de la utilidad o valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden participar en la medición de desempeño de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o la organización misma.

Desarrollo de la organización: es el proceso de analizar la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo del desarrollo de la organización se dirige hacia la facilitación del proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo están sensibilizados a una amplia gama de factores que influyen en el comportamiento en las organizaciones.

Calidad de la vida laboral: los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo se ocupan de los factores que contribuyen a una fuerza laboral sana y productiva. Pueden participar en el diseño de puestos de trabajo para hacerlos más significativos y satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una mayor productividad de la organización y la salud emocional del individuo.

Ergonomía: la ergonomía es un campo multidisciplinario que incluye a psicólogos organizacionales. Esta se interesa en el diseño de herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo se basan en conocimientos derivados de la fisiología, medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos puedan operar eficientemente.

7.1.3 Rol del psicólogo organizacional

El psicólogo organizacional Estudia el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Cumple el rol de facilitador de procesos organizacionales entendidos estos como todas y cada una de las fases a desarrollar en la organización orientadas a fortalecer tanto los objetivos de la organización como los del talento humano.

Chiavenato (1995), reconoce cinco de estos procesos, provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación y control) de las personas, dentro de cada proceso se desarrollan cierto tipo de actividades que cumplen cada una con unos objetivos básicos para el cumplimiento de dichos procesos.

En el desarrollo de estos procesos el psicólogo planea, organiza, coordina y controla técnicas orientadas a fortalecer las capacidades individuales del personal con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa, de esta forma se busca desarrollar tanto capacidades funcionales directamente relacionadas con cada tarea a desarrollar por el personal, como también capacidades individuales directamente relacionadas con la persona es decir las habilidades conductuales, los valores que hacen que cada individuo se destaque como miembro único en la organización.

7.4 El aprendizaje en la psicología

En el marco de la psicología se puede definir el aprendizaje como un cambio permanente en la vida de una persona, que no ha sido patrocinado por la herencia genética, y por lo mismo debido a la experiencia.

El hombre no sólo ha deseado aprender, sino que a menudo su curiosidad lo ha arrastrado a intentar aprender cómo aprende. Desde la más remota antigüedad, por lo menos algunos miembros de cada sociedad civilizada han desarrollado y hasta cierto punto puesto a prueba algunas ideas sobre la naturaleza del proceso del aprendizaje.⁸

7.5 El aprendizaje en la organización

En el campo organizacional se define como el uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal y sistémica para transformar continuamente a la organización en una dirección que satisfaga cada vez mas a las personas interesadas en ella (Dixon, 1994).

Pero para que este conocimiento se genere en la organización es necesario que el proceso de Aprendizaje se desarrolle a nivel organizativo. Concretamos este concepto como aquel proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/ o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento –rutinas organizativas- y formalmente institucionalizable mediante el compromiso de la dirección con la intención de lograr los objetivos organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica.

El marco teórico del presente trabajo de práctica esta basado en el libro la quinta disciplina de Peter Senge; director del centro de aprendizaje organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts; en donde describe cinco disciplinas integradoras como parte fundamental en el proceso de crear habilidades para alcanzar el modelo sistémico, fundamental en el proceso de aprendizaje en la organización.

Se hace soporte también en la teoría general de sistemas propuesta por L. von Bertalanffy (1945) aparece como una *metateoría*, una teoría de teorías (en sentido figurado), que

⁸ Cárdenas José, 1994. Psicología General.

partiendo del muy abstracto concepto de *sistema* busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

Senge Denominó al pensamiento sistémico la quinta disciplina porque es la piedra angular conceptual de las cinco disciplinas de aprendizaje expuestas en su libro. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro. Sin pensamiento sistémico, no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas de aprendizaje una vez que se introducen en la práctica. Como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.⁹

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.

Quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora Comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones

⁹ Peter Senge, 1990. La quinta disciplina.

inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de Control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de la organización inteligente”.

7.5.1 Las cinco disciplinas

1. **El dominio personal** es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.
2. **Los modelos mentales** son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.
Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos Modelos mentales.
3. **Construcción de una visión compartida** La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.
4. **Aprendizaje en equipo** La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. La disciplina del diálogo

también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

5. **Pensamiento sistémico** Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o Una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

7.6 Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas, fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de construir un modelo práctico que conceptualizara los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar y de proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias sociales como las naturales.¹⁰

Bertalanffy comenzó a utilizar para su explicación elementos como “organización”, “totalidad”, “interrelación” y conceptualizo el sistema como:

“Conjunto de interacciones formalizadas entre elementos que tienen una historia común. Se han ligado en el tiempo, diferenciándose de su entorno, a la vez que participan en el y con el, creando su propio contexto. Sus elementos, no solo interactúan entre sí, sino que lo hacen con el medio en el que están insertos. Sistema es, por tanto, una totalidad, que

¹⁰ Modulo UNAD. Psicología Organizacional.

funciona por la interdependencia de sus partes en y entre si y con otros sistemas que lo rodean”¹¹

7.6.1 La organización como sistema

Toda organización aunque este dividida en departamentos, estos en secciones, y así sucesivamente, forma en sí misma un sistema, a la vez que forma parte de un sistema superior o ambiente.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas se pueden clasificar en **cerrados** o **abiertos**. Los sistemas cerrados son los sistemas que no presentan intercambio con el medioambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas abiertos, son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

7.6.2 Parámetros de los sistemas

- a. Entrada o insumo (input): es la fuerza de arranque o de partida del sistema, según obtener, provee al sistema al material o la energía para la operación del sistema.
- b. Procesamiento o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El procesador caracteriza la acción la acción de los sistemas empeñados en la producción de un resultado.

¹¹ Ludwig von bertalanffy. Historia y situación de la teoría general de sistemas. Ed. Alianza universidad. Madrid, 1987.

- c. Salida, resultado o producto (output): es la finalidad para la cual se reunieron los elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas. Estas deben ser congruentes (coherentes) con el objetivo del sistema.
- d. Retroacción, retroalimentación o retro formación (feedback): tiene por objeto el control, es decir el estado de un sistema sujeto a un monitor. Monitor es un término que comprende una función de guía y de dirección. Así la retroalimentación es un subsistema planeado para sentir la salida y consecuentemente, compararla con un estándar o criterio preestablecido, manteniéndola controlada de aquel estándar o criterio. Los desvíos de la salida en relación con lo planeado, proyectando o esperando, deben ser medios a través de medios previamente programados. La retroalimentación trata de mantener o de perfeccionar el desempeño del proceso haciendo que su resultado este siempre adecuado al estándar o criterio escogido.
- e. Ambiente (environment): es el medio que envuelve externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas (inputs) del ambiente, las procesa y efectúa salidas (outputs) que son exportados nuevamente al ambiente, de tal forma que existe entre ambos - sistema y ambiente – una constante interacción.

El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados e interdependientes. El sistema recibe influencias del ambiente a través de la entrada y efectúa influencias del ambiente a través de la salida. Sin embargo a medida que ocurran estas influencias, la propia influencia del sistema sobre el ambiente retorna al sistema a través de la retroalimentación. Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente a través de una constante interacción. Así la viabilidad o supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.¹²

¹² Ibid 5.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1 *Aprendizaje organizacional*

Existen varios autores que han estudiado y reflexionado sobre el tema del aprendizaje en la organización.¹³

Proceso por el que los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen reestructurando la teoría organizacional de la acción, introduciendo los resultados de su búsqueda en mapas e imágenes de la organización. (Argyris, 1994)

Proceso por el que se desarrollan los conocimientos acerca de las relaciones que son resultado de las acciones entre la organización y su entorno. (Daft y Weick, 1984).

Uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal y sistémica para transformar continuamente a la organización en una dirección que satisfaga cada vez mas a las personas interesadas en ella (Dixon, 1994).

¹³Laura zapata. Aprendizaje organizacional. Pág. 5,6

Estas definiciones tienen en común el hecho de analizar las situaciones actuales, sobre todo aquellas que presentan resultados no esperados; para buscar soluciones que permitan, en un futuro, obtener o alcanzar los objetivos deseados.

También supone la interacción entre la organización y el entorno; y las acciones que favorezcan esa interacción. Las acciones son producto del aprendizaje obtenido de forma individual, mediante la interacción que se genera al pertenecer a un equipo que, a su vez, forma parte de una organización.

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.¹⁴

8.2 Organizaciones que aprenden

Las organizaciones aprenden a través de personas, valores y sistemas que los capacitan para mejorar y cambiar continuamente su desempeño, gracias a las lecciones de la experiencia, las piedras angulares del aprendizaje organizacional son creatividad y la innovación. Las organizaciones y sus gerentes se deben adaptar constantemente a nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar, lo cual requiere administración progresiva. Según Peter Senge, los gerentes deben administrar y conducir al cambio para crear organizaciones que aprendan.¹⁵

¹⁴ Aprendizaje Organizacional <http://es.wikipedia.org>

¹⁵ Chiavenato.(1995) Gerencia del talento humano.

Organizaciones que aprenden son aquellas que desarrollan la capacidad continua de adaptarse y cambiar lo cual exige apoyarse en cinco elementos:

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.

Modelos intelectuales: las personas deben descartar los viejos modos de pensar y las rutinas estandarizadas de resolver problemas o desempeñar cargos, para adoptar nuevas maneras de investigar, probar y mejorar.

Visión compartida: las personas deben tener una visión común y compartida de lo que pretenden crear.

Aprendizaje en equipo: las personas deben trabajar juntas para intercambiar experiencias y conocimientos de los diferentes miembros del equipo, a fin de que la acción sea coordinada, innovadora y se base en el diálogo.

Sistemas de pensamiento: las personas deben pensar en términos de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con el ambiente como parte de un sistema de relaciones y no sencillamente en aspectos estratégicos.

8.3 Modalidades de aprendizaje organizacional

Las empresas aprenden de formas diferentes en este sentido, podemos hablar de tres modalidades de aprendizaje organizacional.¹⁶

¹⁶Aprendizaje organizacional para una época de cambios. José María Mendoza.

Aprendizaje asimilativo: es aquel en el cual la empresa recaba información de algunas fuentes, por diferentes medios, y la evalúa descriptiva o explicativamente. Dicha información se utiliza para desarrollar acciones que pretendan repetir a nivel práctico lo que se ha asimilado.

Aprendizaje creativo: se caracteriza porque la empresa además de simular la información del exterior, aporta a nivel de creación, proponiendo modelos o esquemas de trabajo, los cuales, por cualquier motivo, no se llevan a la práctica. En este caso hay creación pero no innovación, pues lo nuevo no se ejecuta. Es una especie de aprendizaje implícito.

Aprendizaje innovativo: en este caso la empresa efectivamente lleva a la práctica las propuestas que se presenten, y ello implica un retro aprendizaje, pues se requiere no solo creatividad para ponerla en ejecución sino seguir el desarrollo práctico, para ver si se necesita revisar lo propuesto.

8.4 *Desarrollo organizacional*

Es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado.

Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productiva, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

El objetivo general del D.O es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más sensible a los factores humanos, más eficaces y más capaz de aprendizaje organizacional y auto renovación.

8.5 Desarrollo del capital humano

Gary Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.

8.6 Talento humano

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia es mejor hablar del talento del personal o talento humano para resaltar la sociedad con la organización y no como recursos.¹⁷

Los empleados o el personal de la organización contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elecciones de alternativas que dinamicen la organización

¹⁷ Adalberto Chiavenato. Idalberto chiavenato.

Chiavenato (1995) plantea bajo el título las personas como socios de la organización; como todos y cada una de las personas que de alguna u otra forma están relacionadas con la organización hacen parte de ella, bajo el término de socio, Chiavenato hace referencia a los beneficios que este le presta a la organización y de igual forma debe ser retribuido.

Chiavenato (1995) habla de cinco procesos básicos a llevar dentro de la organización: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Estos cinco procesos están interrelacionados e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en una de ellos influya en los otros lo cual originara nuevos cambios en los demás y generara cambios y ajustes a todo el sistema.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quiénes irán a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Como saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistema de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Tabla 1. Los cinco procesos básicos en la administración de personal⁶

8.7 Estructura organizacional

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.¹⁸

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: simple, funcional, multidivisional, matricial, de equipos por productos, y geográfica.

Funcional: agrupan a las personas con base en su pericia y experiencia común o debida a que utilizan los mismos recursos, Y cada función se concentra en su propia tarea especializada.

Las ventajas de este sistema de organización son:

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

¹⁸ Administración de empresas. Concepto sobre estructura organizacional.

Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.

Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.

Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.

Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

8.8 Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realiza labores relacionadas con su función. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.¹⁹

¹⁹ Slideshare. Estructura de organización y división del trabajo. Página 4. Disponible en: xxxxxx

8.9 Organigrama

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Se define el organigrama como:

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”

Benjamín Franklin plantea Un organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.²⁰

Guillermo Gómez Ceja: Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

8.9.1 Funciones Del Organigrama. Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

²⁰ www.elprisma.com

Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

8.9.2 Tipos de organigramas. Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores²¹

Por forma de representación:

Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.

Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica:

Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

²¹ Santamaría Sandra. www.gestionpolis.com

Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha.

Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera.

8.10 *Manual de funciones*

Es un documento que orienta a las personas que se vinculan a las organizaciones para desarrollar alguna actividad. Además el manual contiene, el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaboradas técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el Establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva.²²

8.11 *Perfil del candidato*

Se trata de la primera orientación que conduce a la fijación de las cualidades que debe reunir el candidato al puesto, es también una herramienta que permite la orientación a la hora de efectuar la selección.

Por lo tanto se centrara en los siguientes aspectos:

²² Garzón, Rubiel Guevara. Gestión Empresarial. 2005

Conocimientos: la formación básica y profesional de la persona

Experiencia: tiempo de trabajo en un puesto igual o similar

Aptitud: la capacidad para resolver los problemas nuevos que se le plantean en el puesto de trabajo, o los mas probables, de un modo lógico

Actitud: la forma de comportarse ante las tareas del puesto de trabajo o los problemas nuevos que en el se presenten.

8.12 *Análisis de cargo*

Una vez identificado el contenido del cargo, se analiza el cargo con relación a los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige de su ocupante. El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñadas de manera adecuada.²³

²³ Idalberto Chiavenatto. Administración de recursos humanos.

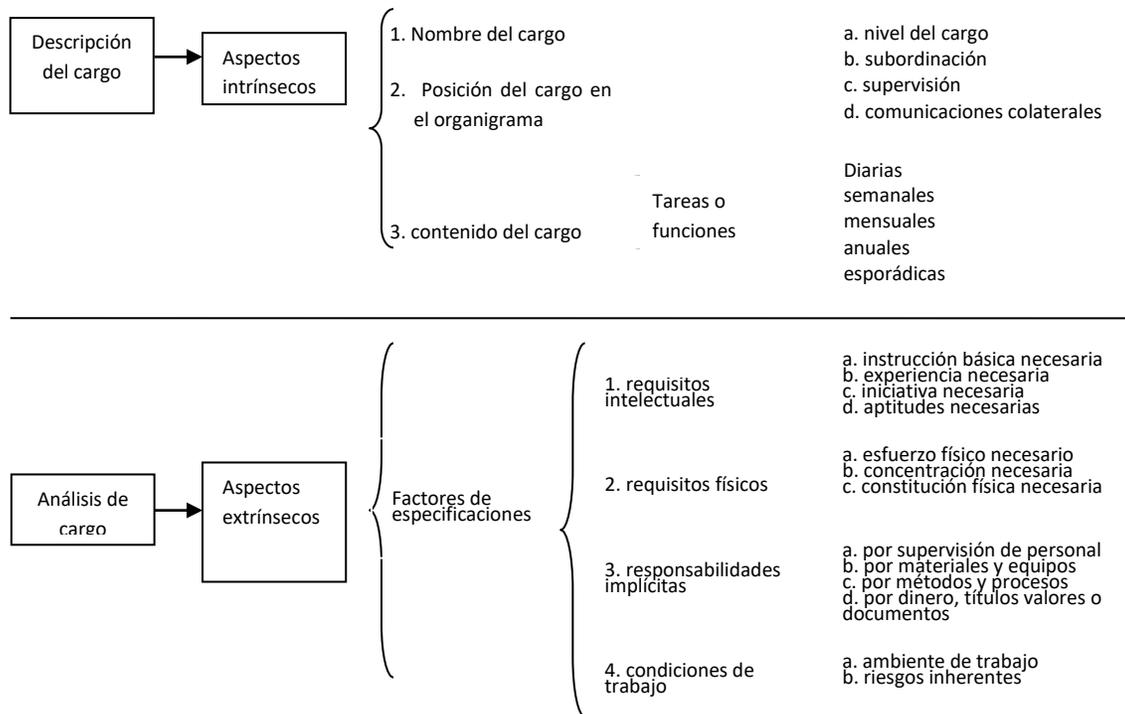


Figura 1. Descripción y análisis de cargos¹²

8.13 Evaluación de desempeño

Rotchford (2002) diferencia tres conceptos asociados con la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño es el proceso de calificar la ejecución para tomar decisiones (por ejemplo aumento de salarios). El foco está en el uso administrativo de la información. El desarrollo del desempeño consiste en evaluarlo con la meta de proporcionar retroalimentación para facilitar la mejora del mismo. El foco está en proporcionar información útil que necesitan los empleados para mejorar sus competencias, habilidades y capacidades para desempeñarse bien en un puesto actual o futuro. La administración de desempeño es el proceso que incorpora la evaluación y la retroalimentación para tomar decisiones administrativas basadas en el desempeño y ayudarle al personal a mejorar.

Campbell (1993) plantea que el desempeño debe distinguirse de la efectividad. El desempeño es sinónimo de comportamiento; es lo que las personas hacen en realidad, y puede observarse. El desempeño incluye aquellas acciones que son relevantes para las metas de la organización y puede medirse en función de la competencia de cada individuo (es decir el nivel de contribución). La efectividad se refiere a la evaluación de los resultados del desempeño, y esta fuera de la influencia o control del individuo. Las medidas de efectividad, aunque de vital importancia para la organización, están contaminadas por factores sobre los cuales el empleado tiene poca influencia.

8.14 *Capacitación*

Henry Mintzberg, plantea la capacitación como un “parámetro de diseño clave en todo trabajo que llamamos profesional” la “especificación” de conocimiento y destrezas es, por su puesto, sinónimo de su “estandarización”. Así, la capacitación es el parámetro de diseño para el ejercicio del mecanismo coordinador que hemos llamado estandarización de destrezas.

Los profesionales son capacitados durante largos periodos de tiempo, aun antes de que asuman sus posiciones. Generalmente, esta capacitación tiene lugar fuera de la organización, a menudo en una universidad. En la práctica la capacitación misma requiere una experiencia particular y extensa, más allá de la capacitación que la organización pueda suministrar. Así que la responsabilidad por esta ya no recae en la estructura sino en algún tipo de asociación profesional, que pueda usar la universidad como terreno de capacitación.

8.15 *Entrenamiento*

Chiavenato y Amaro Guzmán, proponen que el Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los

individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

9. METODOLOGÍA

9.1 *Delimitación*

Universo. Personal administrativo y operativo de la empresa AISLATER aislamientos Térmicos S.A.S.

Población. Un representante de cada cargo.

CARGOS ADMINISTRATIVOS	CARGOS OPERATIVOS
Gerente administrativo, comercial y financiero. Representante del sistema de gestión de calidad. Jefe de recursos humanos. Asistente administrativa. Contador. Auxiliar contable. Coordinador de salud ocupacional. Vigía de seguridad industrial.	Gerente técnico. Director de proyectos. Ingeniero residente. Supervisor de aislamiento. Supervisor de montaje. Oficial de aislamiento. Almacenista. Soldador. Ayudante.

Tabla 2. *Discriminación de cargos Aislater Aislamiento Térmicos SAS.*

Los criterios de inclusión fueron:

- Que el personal no se encontrara en proceso de inducción o periodo de prueba.
- Que fuera recomendado por el Gerente Técnico o el Gerente Administrativo.
- Que estuviera vinculado a la empresa más de 6 meses.

9.2 Método de investigación

El método a utilizar en este trabajo es el método Cualitativo, teniendo en cuenta su naturaleza humanística, y la importancia que se le da a las personas en cuanto a sus relatos e historias de vida.

(Strauss, A.L. 1987) la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

9.3 Técnicas de investigación

9.3.1 Observación

La observación que para lofland y lofland (1995) citado en metodología de la investigación sugiere varias unidades de observación entre ellas ambiente social y humano, que se

refiere a las formas de organización en grupos y subgrupos, patrones de interacción o vinculación (propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones). Características de los grupos, subgrupos y participantes. Costumbres, además de nuestras impresiones iniciales al respeto.

En este punto se observó la interacción del personal con sus compañeros, jefes y subordinados, igualmente la relación de jerarquías, comunicación y liderazgo, sus costumbres y principalmente la forma de asimilar los cambios dentro de la organización.

9.3.2 Entrevista Semiestructurada

La entrevista semiestructurada, Sampieri (2003), es una guía de asuntos o preguntas en donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Teniendo en cuenta esta técnica se recopila la información Enfocada en la narración de experiencias de forma cronológica en términos generales o sobre uno o mas aspectos específicos (laboral, educativo, sexual, de relación marital, etc.).²⁰

Debido a su naturaleza narrativa se hizo la entrevista por medio de grabación de voz en donde el protagonista relato su historia de vida, sobre el aspecto laboral enfocado en la creación y desarrollo de su empresa.

9.3.3 Revisión documental

Es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

Esta representación puede ser utilizada para identificar el documento, para procurar los puntos de acceso en la búsqueda de documentos, para indicar su contenido o para servir de sustituto del documento.

La presentación de la revisión documental puede tomar la forma de un sumario, un resumen, un índice alfabético de materias o códigos sistemáticos.

Para la revisión documental de la presente investigación se contó con información sobre las hojas de vida de todo el personal, registros de antecedentes organizacionales (misión, visión, políticas de la empresa, estructura).

La revisión de documentos y registros, siendo de gran ayuda para conocer los antecedentes de la empresa, las experiencias y su funcionamiento desde sus inicios hasta la fecha.

9.3.4 Encuesta

La información de la intervención se recogió por medio de encuesta previamente estructurada en donde la información solicitada era de índole laboral.

Posteriormente se transcribió dicha información en formatos diseñados para cada uno de los propósitos como lo fue el formato de manual de funciones y perfil de cargo, el análisis de la evaluación de desempeño se tabulo en barras de porcentajes para especificar la cuantificación de los datos obtenidos y posterior a esto se hizo el análisis de la información.

9.4 Diseño de la investigación

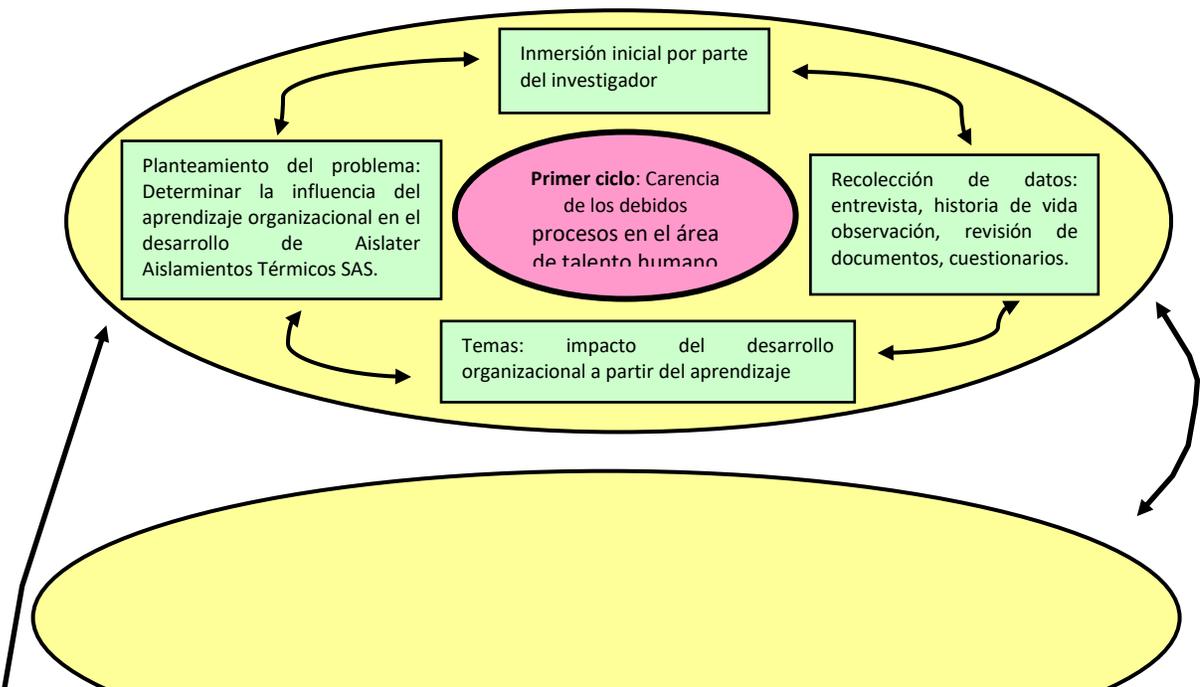
El diseño de investigación esta basado en la investigación acción citado en sampieri. Cuyo propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. (Álvarez-Gayou, 2003).

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: *observar* (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), *pensar* (analizar e interpretar), y *actuar* (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica una y

otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente. (Stringer, 1999).

El proceso de investigación acción se presenta como un modelo cíclico (Sandin, 2003). Los ciclos son:

- Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo.
- Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir el cambio.
- Implementar el plan o programa y evaluar resultados.
- Retroalimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción



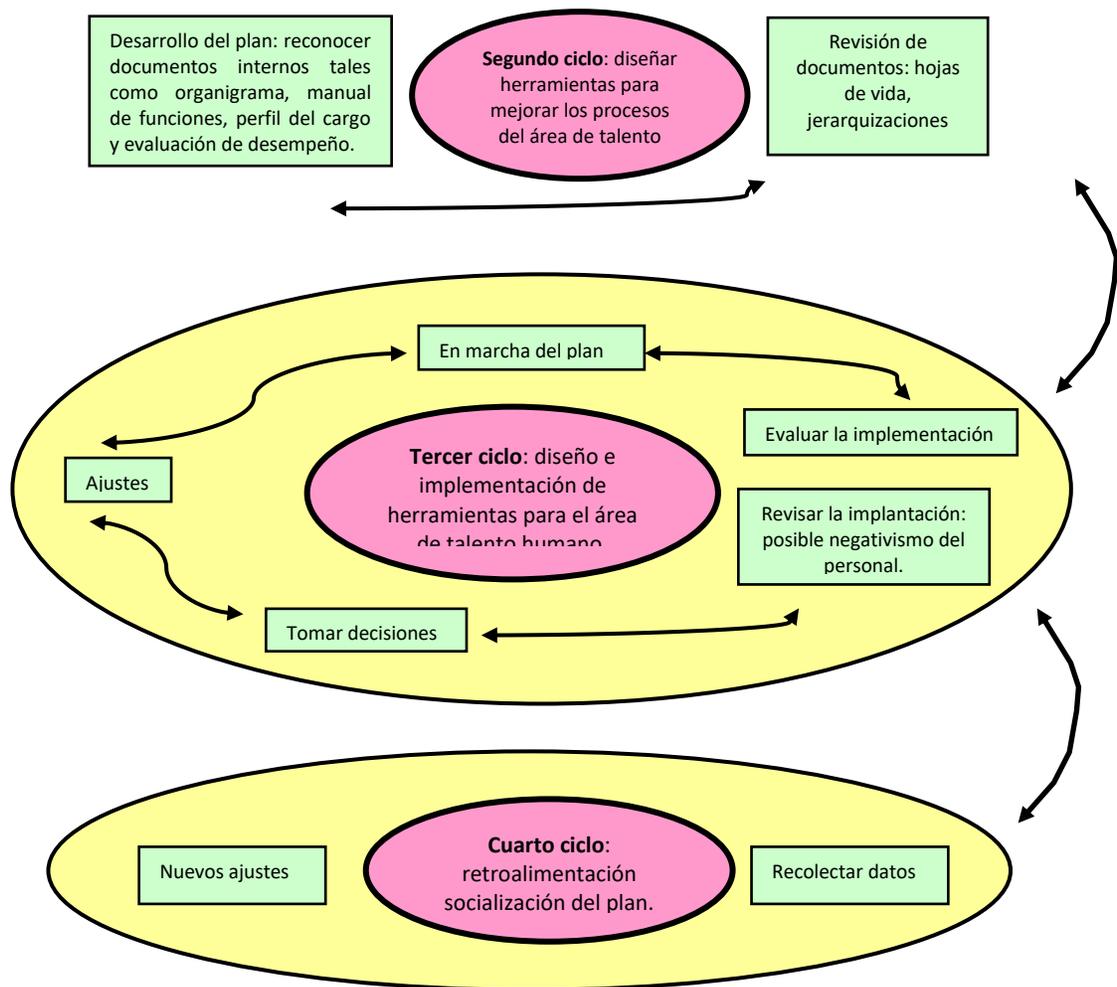


Figura 2. Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción.
 Fuente: Metodología de la Investigación, (Sampieri, 2003).

9.5 Tiempo de implementación y ejecución

Basados en las normas que rige la práctica profesional indicando dos periodos académicos desde el primer periodo del 2010 hasta el segundo periodo académico del año 2010.

9.6 Requerimientos para la aplicación

Administración de información y acceso a la misma.

Espacio y tiempo para realizar entrevistas, llenar formatos o cuestionarios de forma cómoda, confidencial y sin interrupciones.

Papelería como fotocopias, impresiones, lápiz y demás, necesarios para la aplicación de formatos y pruebas si fuere necesario.

10. RESULTADOS

Se evidencia la Influencia del aprendizaje organizacional en el desarrollo de la empresa Aislater, Aislamientos térmicos SAS. Por medio de análisis comparativo “un antes y un a hora”

“UN ANTES Y UN AHORA”
historia de vida.

El análisis se hace partiendo desde el momento mismo del entrenamiento en el oficio, hasta la fecha. Un antes desde 1993- 2007. Un ahora desde que empiezan a surgir los cambios significativos para la empresa 2007-2010

ANTES

Año 1993: Lo que ahora es aislater aislamientos térmicos SAS. Empezó como el sueño de un empresario quien pensó que para hacer empresa solo se necesita querer hacerlo. Angelmiro Pizarro fundador de la empresa quien inicialmente la nombro APA Aislamientos, adquiere sus conocimientos de forma empírica sobre aislamiento con un experto en el ramo quien cumplía como jefe en ese momento.

Año 1994: es dejado a cargo como persona de confianza de los trabajos empezados por su jefe, destacado por la calidad y cumplimiento de su trabajo, le proponen seguir con la empresa como contratista a lo que sin dudarlo por un momento consigue herramienta alquilada y un ayudante quien es su hermano, emprende funciones con total éxito.

Año 1998: la empresa fracasa y queda en la quiebra con infinidad de deudas.

Año 2000: se dio la oportunidad con la empresa donde trabajaba de volver a realizar trabajos de aislamiento “empecé con dos hermanos a quienes forme como aisladores y la empresa me hizo un préstamo para sacar la herramienta que la tenía embargada” “nos fue muy bien y entonces empecé a pagar deudas”.

Año 2001: arranca con una nueva empresa nombrada Gloria Marcela Ariza, en honor a su esposa. Haciendo honor a sus habilidades de empresario y asumiendo grandes riesgos económicos consigue su primer contrato con dos hermanos a quienes entreno en el ramo, y nuevamente gracias a su emprendimiento, desempeño, calidad y cumplimiento logra conseguir con la misma empresa tres contratos más. Sucesivo a estos siguen la buena racha y se contrata treinta personas.

Año 2003: contratos con empresas reconocidas como: ingenio providencia, ingenio manuelita, ingenio carmelita, Mayagüez.

Año 2005: Consiguiendo el contrato para hacer la planta de alcohol carburante en el ingenio providencia reconocido nacionalmente como uno de los ingenios de mayor producción de azúcar, que los llevaría a ser reconocidos como la mejor empresa de aislamiento de Colombia.

AHORA

Es en este momento donde empieza su proceso de cambios en busca de su desarrollo como empresa. (Ver figura 2)

Se vinculan 220 personas, entre ellas un contador, un ingeniero mecánico quien cumplía funciones de supervisor del proyecto, personas con poca experiencia y sin ningún tipo de experiencia en donde se trabajo activamente en su entrenamiento y al cabo de 8 meses terminado el proyecto, la empresa contaba con personal altamente entrenado de forma empírica.

Surgen cambios administrativos, se invierte activamente en la empresa, en herramienta, insumos, y se inicia con el programa de salud ocupacional y en implementos de seguridad industrial.

Año 2007 Compras de más de 500 millones de pesos al año, empresa reconocida a nivel nacional.

Año 2010 cambio de persona natural a persona jurídica debido a las exigencias de empresas clientes.

Inicia programa de gestión de calidad debido a la competencia internacional quien exige dicha certificación, este programa ha implicado grandes cambios, uno de ellos y en el

que esta enfocado este estudio es en el diseño e implementación de los debidos procesos organizacionales dentro del área de talento humano. (Ver tabla 2)

Proyecto Sena certificación aisladores con entrenamiento empírico y Avalar capacitaciones por parte del gerente técnico experto en el tema de aislamiento.

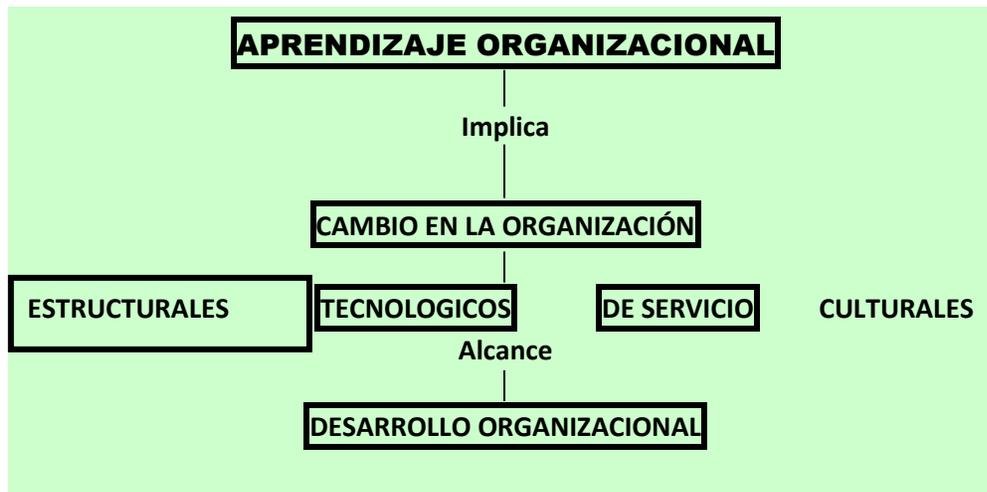


Figura 2. Del aprendizaje al desarrollo organizacional.
Fuente. Paola Andrea Herrera. Psicología UNAD.

LAS CINCO DISCIPLINAS	ANTES	AHORA
<p>El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la</p>	<p>El personal de la empresa se dedicaba única y exclusivamente a sus labores, y funciones diarias dedicando poco interés a las capacitaciones o estímulos de aprendizaje que la organización generaba al interior de ella. La información</p>	<p>La poca motivación del personal para participar en los cambios generados por la empresa, llevo a considerar estrategias orientadas a concienciar al personal de formar parte activa de la organización en pro de cumplir tanto objetivos personales como organizacionales. Es entonces que se genero</p>

<p>organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.</p>	<p>suministrada orientada al mejoramiento y desarrollo de la organización no eran tomadas en cuenta como oportunidades de crecimiento personal y organizacional por lo contrario era calificado como pérdida de tiempo el hecho de tener que participar en asuntos que para percepción del personal eran únicos de los gerentes.</p>	<p>participación en cuanto a sugerencias, aportes, creatividad, en el diseño y desarrollo de los procesos generadores de cambio en la organización</p> <p>Ya consientes que el cambio genera dominio tanto personal como organizacional.</p> <p>En la retroalimentación de los mismos se evidencia el dominio personal generado, logrando satisfacción por parte del personal al formar parte activa generadora de cambios.</p>
<p>Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra</p>	<p>Al inicio de la empresa el modelo mental era que la educación y la técnica no son esenciales para formar empresa, esta apreciación se debía al trabajo empírico que desempeñaban y que de alguna u otra forma el conocimiento que poseían para desarrollarlo le generaba lo suficiente para crear empresa.</p>	<p>En el momento que la empresa comienza a crecer se ve la necesidad de contratar personal capacitado, entrenado y con experiencia en actividades en las que no se podía manejar de forma empírica esto de antemano fue un gran paso para el inicio de cambio de cultura organizacional y los modelos mentales que se venían trabajando.</p> <p>la decisión de permitir la entrada</p>

<p>conducta.</p> <p>Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos Modelos mentales.</p>		<p>a la organización de personal externo diferente a la familia fue de hecho una decisión difícil ya que otra de las apreciaciones era formar empresa familiar, sin embargo gracias a las nuevas vinculaciones de personal se logran cambios significativos lo que logra cambiar por completo el modelo mental.</p> <p>Gracias al trabajo del personal profesional vinculado la empresa comienza un nuevo ciclo de funcionamiento técnico, y profesional logrando con esto que la empresa empiece a proyectarse a nivel internacional.</p>
<p>Construcción de una visión compartida La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es</p>	<p>La visión de la empresa estaba orientada al cliente y en el reconocimiento de la calidad de sus servicios que si bien es cierto y aceptable visionar reconocimiento por el trabajo desempeñado también es cierto que de hecho falta un elemento muy importante para lograr que la visión se convierta en un hecho.</p>	<p>Ahora la empresa cuenta con una visión que no solo aspira a su reconocimiento por el trabajo desempeñado sino también por la calidad humana, competente y comprometida con la empresa y con el mejoramiento continuo. Para llevar a cabo esta visión es necesario que el personal se sienta realmente comprometido con la empresa y se haga ver el sentido de pertenencia, para ello</p>

<p>contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.</p>		<p>el personal se ha vinculado para el planteamiento y diseño de la visión, logrando con esto no solo compartir la visión sino también que forman parte de ella.</p>
<p>Aprendizaje en equipo La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que Erosionan el aprendizaje en un equipo. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones Modernas no es el individuo sino el equipo.</p>	<p>En Aislater Aislamientos Térmicos SAS, las funciones eran concretas para cada uno de sus integrantes el flujo de la tarea era en cadena mas no en equipo, esto generaba además de un análisis individual de la tarea, de alguna u otra forma un estilo de competencia y de discordia entre compañeros.</p>	<p>El método ahora utilizado esta orientado al trabajo en cadena pero por equipos, la conformación de equipos en la organización ha generado niveles altos de rendimiento en producción y calidad ya que los líderes de cada equipo se esfuerzan constantemente por integrar el equipo en función de los objetivos propuestos.</p>
<p>Pensamiento sistémico Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen</p>	<p>Si de hecho la organización no funcionaba bajo los estándares del aprendizaje</p>	<p>El hecho de integrar las cinco disciplinas permite a la organización ser una organización</p>

<p>como un conjunto. el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.</p>	<p>organizacional funcionando de forma cerrada ante los nuevos cambios del mercado y las necesidades de métodos técnicos. Menos se integraban técnicas capaces de fortalecer una organización sistémica.</p>	<p>inteligente, que funciona de forma sistémica, donde el todo es mayor a la suma de sus partes. El dominio personal alienta la motivación del personal para aprender continuamente, Los modelos mentales enfatizan La apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver la organización, La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas en buscar de una meta común.</p>
---	--	--

Tabla 3. Las cinco disciplinas “un antes y un ahora”

Fuente: Paola Andrea Herrera, basada en el libro las cinco disciplinas. Peter senge (1990).

ORGANIGRAMA

ANTES

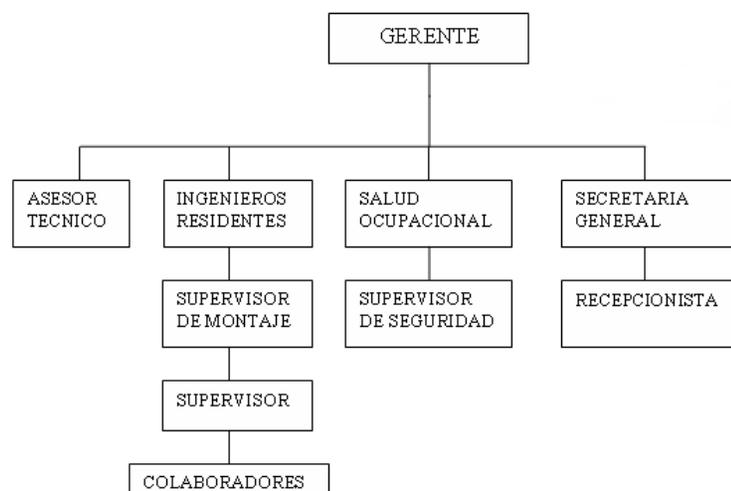


Figura 3. *Organigrama Aislater*

ORGANIGRAMA AHORA

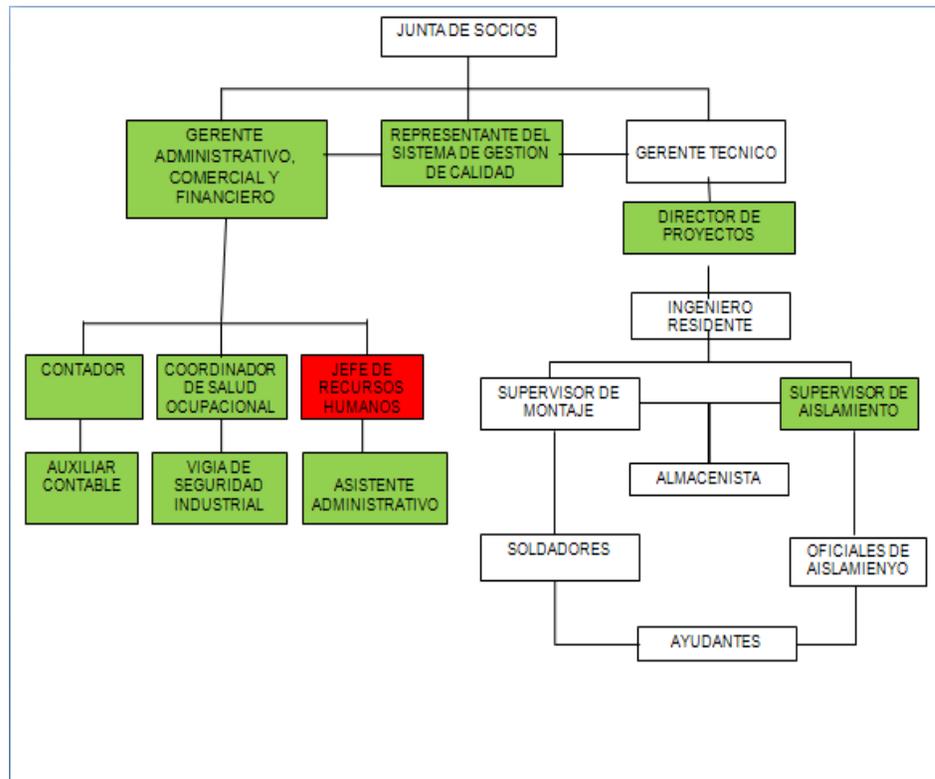


Figura 4. *Organigrama Aislater Aislamientos Térmicos SAS*

MISIÓN

ANTES	AHORA
<p>Nuestra Misión es conseguir que nuestros clientes obtengan resultados sostenibles en el futuro, detectando oportunidades de mejora, enfocando los objetivos y aportando soluciones técnicas en lo relacionado con aislamiento térmico, a través de la calidad, servicio y eficiencia.</p> <p>Generar rentabilidad a sus socios y contribuir con un mejor bienestar social para sus colaboradores.</p>	<p>Somos una empresa dedicada al suministro e instalación de aislamientos térmicos con el fin de proporcionar rentabilidad a nuestros clientes mediante el ahorro de energía evitando la transferencia de calor hacia interiores o exteriores, contamos con un gran sentido humano brindándoles a nuestros trabajadores una mejor calidad de vida para así mismo garantizar un excelente servicio y eficiencia.</p>

VISIÓN

ANTES	AHORA
<p>Nuestra visión es ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios y constituirnos como la empresa líder de la región, en lo relacionado con los procesos de diseño e instalación de aislamientos térmicos, permitiéndonos obtener un reconocimiento a nivel nacional, que nos sirva de camino para ofrecer nuestros servicios internacionalmente</p>	<p>Para el 2015 ser una empresa líder en suministro en instalación de aislamientos térmicos en la industria colombiana logrando la fidelidad de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo obtenido por el personal comprometido y competente de nuestra empresa.</p>

PROCESO DE SELECCIÓN ANTES

El gerente técnico era el encargado de contactar al personal y de contratarlo sin ningún requisito interno ni procesos de selección.

PROCESO DE SELECCIÓN AHORA

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

“SELECCIÓN DE PERSONAL”

Este procedimiento está diseñado con la intención de cubrir las necesidades de personal que se presenten en las diferentes áreas de la organización.

RESPONSABLE:

El jefe de Personal, Direccionado por la Gerente Administrativa.

PROCEDIMIENTO

- **Requisición de Personal :**
Esta solicitud la presenta generalmente el Director de proyectos, el ingeniero residente ó el Gerente Técnico, se puede dar por escrito o por teléfono o e-mail.
- **Análisis del Cargo Solicitado:**
Contamos con una amplia base de datos, así que procedemos a revisarla para saber si tenemos el cargo solicitado.
Cuando no tenemos personal disponible, procedemos a poner clasificados (periódico, acierto) o llamamos a las bolsas de empleo como el Sena.
- **Recepción de Hojas de Vida:**
Existen unos requisitos primordiales para recibir las:
1). Hoja de vida completamente diligenciada y con foto.
2). Copia de los siguientes documentos (cédula de ciudadanía, pasado judicial, certificados de estudio, certificaciones laborales)

Quando el cargo que se requiere cubrir tiene especificaciones muy particulares, como exigencia en la experiencia u otro detalle, primero se pasan las hojas de vida al Gerente Técnico para que les dé su visto bueno o si es necesario para que el mismo realice una entrevista.

Tenemos unos volantes al lado de la recepción con los requisitos para trabajar en Aislater, para que las personas que requieran dejar hoja de vida sepan que documentos anexarnos.

- **Revisión de Hojas de Vida**
Se depuran las hojas de vida y se escogen las más opcionadas para cubrir el cargo, luego se procede a realizar las confirmaciones del caso, como referencias y experiencia laboral.
- **Revisión de Antecedentes Judiciales**
Se procede a realizar una revisión de los antecedentes judiciales.
- **Visita Domiciliaria.**
Esta se realiza cuando la duración de la obra es mayor a un mes.
- **Entrevista.**
Se citan los candidatos y se realiza una entrevista, ayudados por un formato diseñado para este procedimiento.
Con esta entrevista el jefe de personal tiene un primer contacto con el candidato, se le realizan preguntas generales, sobre: grupo familiar, sitio de residencia, empresas donde ha trabajado, las funciones asignadas, motivos del retiro, disponibilidad para trabajar.
- **Firma de Documentos.**

Cuando el candidato o candidatos cumplen con las especificaciones requeridas, procedemos a firmar los siguientes documentos:

Contrato de trabajo

Seguridad Social (EPS, AFP, Caja de Compensación).

Formatos de inscripción (Formatos exigidos por nuestros clientes)

- **Inducción Administrativa.**

Se procede a realizar una inducción por parte del Jefe de Personal de acuerdo a un formato diseñado para este procedimiento. Se entrega copia del contrato de trabajo, del reglamento de trabajo y del reglamento de higiene y seguridad industrial.

- **Inducción en Salud Ocupacional.**

Consiste en una inducción en normas generales de seguridad industrial y salud ocupacional, se realiza por el coordinador. Si esta persona se encuentra en la oficina se realiza inmediatamente después de la inducción administrativa, de lo contrario se realizará en el sitio de trabajo, cuando inicie labores.

- **Archivo de hoja de vida**

Se procede a archivar la hoja de vida con todos los requisitos solicitados. Los datos del nuevo trabajador se ingresan a la base de datos de empleados.

Gerente

FORMATO DE INDUCCIÓN ADMINISTRATIVA

Nombre del Trabajador:.....

C.C No..... Cargo:.....

Teléfono..... Dirección Residencia.....

Encargado de la Inducción:.....

Cargo:..... Fecha:.....

TEMAS A TRATAR:

1). Reglamento de trabajo como: normas generales, procedimientos, orden jerárquico (organigrama), lugar donde se encuentra publicado en cada sitio de trabajo.

2). Procedimiento para realizar quejas y reclamos.

3). Periodos y forma de pago de la nómina.

4). Requisitos para realizar la afiliación a la seguridad social, caja de compensación familiar del trabajador y del grupo familiar.

5). Existencia del comité de Convivencia Laboral (Representante por parte de los trabajadores, por la parte administrativa, objetivos, funcionamiento, en que consiste la ley de acoso laboral).

6). Procedimiento a seguir cuando se finaliza el contrato de trabajo bien sea por terminación de obra o por renuncia del trabajador.

7). Se hace entrega al trabajador de los siguientes documentos:

* Copia del contrato de trabajo, * Copia del reglamento de trabajo, * Copia del reglamento de higiene y seguridad

9). Duración de la inducción:.....

Trabajador

Encargado de la Inducción

.....
Nombres y Apellidos

.....
Nombres y Apellidos.

Firma:.....
C.C.....

Firma:.....
C.C.....

FORMATO DE INDUCCIÓN EN SALUD OCUPACIONAL

Nombre del Trabajador:.....

C.C No..... Cargo:.....

Teléfono..... Dirección Residencia.....

Encargado de la Inducción:.....

Cargo:..... Fecha:.....

TEMAS A TRATAR:

- 1). Conceptos básicos de salud ocupacional (Existencia de una programa de salud ocupacional, COPASO, representantes del COPASO, conceptos y normas generales).
- 2). Divulgación de la política de Salud Ocupacional.
- 3). Factores de riesgo a los que se encuentra expuesto.
- 4). Existencia de un reglamento de higiene y seguridad.
- 5). Procedimiento para reportar un incidente y/o accidente de trabajo, enfermedad profesional o enfermedad general.
- 6). Sitio de atención cuando se presente un accidente de trabajo (línea efectiva para emergencias).
- 7). Procedimiento de trabajo seguro (protocolos de seguridad)
- 8). Periodos de entrega de la Dotación Ropa y calzado (obligaciones para su uso).
- 9). Entrega de los EPP (obligaciones para su uso, limpieza y almacenamiento).
- 10). Compromiso de la empresa con el SYSO y con la Gestión Ambiental.
- 11). Duración de la inducción:.....

Trabajador

Encargado de la Inducción

.....

.....

.....
Nombres y Apellidos

Nombres y Apellidos.

Firma:.....

Firma:.....

C.C.....

C.C.....

MANUALES DE FUNCIONES

AHORA

En el proceso de intervención se diseñaron 17 manuales de funciones equivalentes a los cargos existentes en la empresa.

A continuación se presenta el manual de funciones del jefe de recursos humanos, persona encargada de implementar los procesos organizacionales orientados a fortalecer el área de talento humano.

MANUAL DE FUNCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de recursos humanos.	CODIGO:

		0015
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa.	
CARGO AL QUE REPORTA	Gerente administrativo, comercial y financiero.	
CARGOS QUE LE REPORTAN	Asistente administrativo.	
2. OBJETIVOS DEL CARGO		
Emplear procesos eficientes y eficaces para la vinculación, mantenimiento y desarrollo del talento humano.		
3. FUNCIONES		
DIARIAS		
Realizar el debido proceso de selección de personal cuando así se requiera, siguiendo los lineamientos de protocolo de selección de personal.		
Asear y ordenar su área de trabajo limpiando los equipos a su cargo y organizando archivo papeles y demás por su seguridad, bienestar y estética del lugar de trabajo.		
Realizar Las demás labores anexas y complementarias de acuerdo con las instrucciones que le asigne su Jefe Inmediato, en concordancia con su función básica.		
QUINCENALES		
Llevar control de tiempo de trabajadores, registro de préstamos quincenalmente (físico y en el sistema).		
Llevar planillas de horas laboradas al personal de oficina y algún trabajador que realice alguna diligencia.		
MENSUALES		
Recibir facturas de proveedores, entrega de copias a contadora y llevar las fechas de vencimientos, pasar el respectivo listado con los datos para pago a proveedores con sus respectivas retenciones.		
Enviar soportes de pago vía fax o correo electrónico a los diferentes proveedores.		
OTRAS		
Diligenciar contratos de trabajo y afiliaciones a EPS, ARP, pensión, y caja de compensación a todo el personal nuevo.		
Diligenciar desvinculaciones de trabajo al personal retirado de la empresa.		
Reportar accidentes a la ARP, vía correo electrónico y hacerle seguimiento al trabajador mientras se encuentre incapacitado.		
Transcribir cotizaciones, en caso necesario enviarlas directamente a los clientes por vía e- mail, medio físico o vía fax.		
Elaborar y archivar facturas de venta en medio físico y enviarlas al cliente correspondiente.		
4. RESPONSABILIDADES		
PERSONAS		
Ejecutar con calidad, eficiencia y eficacia los trabajos a realizar.		
Velar por la seguridad y auto cuidado, ubicando las salidas de emergencia.		
Atender las necesidades del personal relacionadas con sugerencias, quejas,		

reclamos, elaboración de certificados laborales etc.	
Direccionar anualmente la evaluación de desempeño con el fin de identificar las falencias organizacionales tanto en el desempeño de la función como en las características individuales de cada trabajador dentro de la organización.	
Proyectar y programar capacitaciones y entrenamiento según las necesidades del personal.	
Velar por el cumplimiento de los derechos y deberes de todo el talento humano de la organización.	
Mantener el buen clima organizacional, velando por las relaciones entre compañeros y con la empresa.	
MATERIALES, EQUIPOS E INSUMOS	
Velar por el uso adecuado de computador, impresora, escritorio, papelería a su cargo, O cualquier instrumento que se le asigne.	
Despachar insumos, herramientas y papelería a los diferentes frentes de trabajo con su respectiva remisión.	
INFORMACION	
Mantener la base de datos de los trabajadores completa y actualizada.	
Recibir y contestar correspondencia de las EPS, Fondos de pensión, ARP y demás.	
Reportar accidentes de trabajo vía Internet y telefónicamente a entidad correspondiente.	
DOCUMENTOS	
Ordenar y archivar las hojas de vida de todo el personal de la organización.	
Elaborar y entregar cheques a quien sea necesario por orden directa de gerencia.	
Llevar libro de bancos en forma física para el control de todos los cheques girados.	
Elaborar fichas manuelita – providencia para ingreso de personal.	
DINERO O TÍTULOS	
Manejar adecuada y responsablemente los pagos realizados de dinero de caja menor informando oportunamente la escasez o terminación de la base destinada.	
5. RELACIONES INTERPERSONALES	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerente técnico.	No aplica.
Gerente administrativo, comercial y financiero.	
Director de proyectos.	
Ingeniero residente.	
Supervisores.	
Almacenista.	
Oficiales.	
Ayudantes.	
Soldadores.	
Vigía de seguridad industrial.	

Coordinador de salud ocupacional.		
Asistente administrativa.		
Representante del sistema de gestión de calidad.		
Auxiliar contable.		
Contador.		
6. CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE DE TRABAJO		FACTOR DE RIESGO
Carga estática y trabajo continuo con equipos de cómputo.		Ergonómico.
Elaboró	Paola Andrea Herrera. Practicante de psicología. Área organizacional	
Revisó	Claudia Adarve. Psicóloga. Coordinadora de práctica.	Gloria Marcela Ariza. Gerente administrativa, comercial y financiera.
Fecha de aprobación	Junio-2010	
<i>FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO</i>		

Observaciones		

Figura 5. Manual de Funciones

PERFILES DE CARGO

AHORA

En el proceso de intervención se diseñaron 17 perfiles de cargo para ello se hizo entrevista con la gerente administrativo comercial y financiero encargada del área administrativa y quien define los requisitos internos como educación, formación, experiencia, y las competencias necesarias para cada cargo administrativo. Para el área operativa la entrevista se hizo con el gerente técnico encargado de dicha área y quien definió los requisitos internos de cada cargo operativo. A continuación se presentan uno de cada área de los perfiles diseñados.

Área operativa

PERFIL DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Ingeniero residente.
1. REQUISITOS TECNICOS	
EDUCACIÓN	Profesional graduado en ingeniería mecánica con título expedido por una universidad reconocida en el estado colombiano ó convalidado por el ICFES si el título fue expedido por universidad extranjera.
FORMACIÓN	Conocimiento de Protocolos de seguridad. Conocimiento de permisos y procedimientos de trabajo. Conocimiento en salud ocupacional y seguridad industrial.
EXPERIENCIA LABORAL	Cinco Años en el ejercicio de su profesión.
EXPERIENCIA ESPECIFICA	Manejo de personal.
2. REQUISITOS PERSONALES	
GENERO	Masculino/femenino.
RANGO DE EDAD	28/55
3. REQUISITOS DE COMPETENCIA	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	DEFINICIÓN
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.
Capacidad de análisis y síntesis	Es poseer la capacidad para analizar, relacionar, sistematizar e integrar los datos de un fenómeno, estableciendo objetivos y precisando necesidades con el fin de evaluar alternativas que permitan elaborar un diagnóstico ajustado.
Habilidad multitareas	Es la habilidad de tomar y realizar más de una tarea en un momento determinado, priorizando las tareas más urgentes e importantes y asegurándose que sean completadas antes de las fechas límite.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con

	la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
Trabajo en equipo	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin De que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
Toma de decisiones	Es la habilidad de tomar decisiones responsables y efectivas basándose en una consideración cuidadosa balanceada de todos los factores disponibles, identificando y utilizando recursos de investigación tanto internos como externos que permitan hacer una conexión lógica entre una variedad de datos.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DEFINICIÓN
Orientación al logro:	Orientación al logro: preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.
Responsabilidad	Desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. La responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
Confiabilidad	Se refiere a la confidencialidad de datos, información sensible y/o personal o que pueda comprometer a la organización. significa ser integro y responsable, sus acciones deben seguir criterios éticos, honrados y sinceros, debe proporcionar confianza a los demás, ser capaces de admitir sus propios errores, adoptar posturas firmes y fundamentadas en sus principios, cumplir sus compromisos responsabilizándose de sus objetivos, ser organizados y cuidadosos en su

	trabajo. Sentir y obrar en todo momento consecuente mente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
Comunicación	generar y mantener un buen impacto personal en los demás, expresar ideas y opiniones de forma clara y comprensible, utilizar adecuada mente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal, utilizar de manera fluida y eficaz las diversas técnicas de comunicación, argumentar de forma concluyente, presentar las ideas de manera eficaz para lograr transmitir las al receptor del mensaje.
Orientación al Cliente	Disposición Para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún En Situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
Elaboro	Paola Andrea Herrera. Practicante de psicología. Área organizacional
Reviso	Claudia Adarve. Gloria Marcela Ariza.

	Psicóloga. Coordinadora de práctica.	Gerente administrativa, comercial y financiera.
Fecha de aprobación	Junio-2010	

Figura 6. Perfil del cargo área operativa.

Área administrativa

PERFIL DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Contador.
1. REQUISITOS TÉCNICOS	
EDUCACIÓN	Profesional graduado en contaduría con título expedido por una universidad reconocida en el estado colombiano ó convalidado por el ICFES si el título fue expedido por universidad extranjera.
FORMACIÓN	Actualización tributaria y programas contables. Conocimientos en Windows e Internet.
EXPERIENCIA LABORAL	Dos Años en el ejercicio de su profesión.

EXPERIENCIA ESPECIFICA	No requiere.
2. REQUISITOS PERSONALES	
GENERO	Femenino.
RANGO DE EDAD	20/50.
3. REQUISITOS DE COMPETENCIA	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	DEFINICIÓN
Calidad del trabajo:	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.
Capacidad de análisis y síntesis:	Es poseer la capacidad para analizar, relacionar, sistematizar e integrar los datos de un fenómeno, estableciendo objetivos y precisando necesidades con el fin de evaluar alternativas que permitan elaborar un diagnóstico ajustado.
Trabajar con datos y números	Es la capacidad de usar y diseñar métodos y procedimientos que permitan la recolección, organización y clasificación de la Información que se encuentre relacionada con una diversidad de números y conceptos.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DEFINICIÓN
Orientación al logro	Preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.
Responsabilidad	Desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. La responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
Confiabilidad	Se refiere a la confidencialidad de datos, información sensible y/o personal o que pueda comprometer a la organización. Significa ser íntegro y responsable, sus acciones deben seguir criterios éticos, honrados y sinceros, debe proporcionar confianza a los demás, ser capaces de admitir sus propios errores, adoptar posturas firmes y fundamentadas en sus principios, cumplir sus compromisos responsabilizándose de sus objetivos, ser organizados y cuidadosos en su trabajo. Sentir y obrar en

	todo momento consecuente mente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Elaboro	Paola Andrea Herrera. Practicante de psicología. Área organizacional	
Reviso	Claudia Adarve. Psicóloga. Coordinadora de práctica.	Gloria Marcela Ariza. Gerente administrativa, comercial y financiera.
Fecha de aprobación	junio-2010	

Figura 7. Perfil del cargo área administrativa.

ANÁLISIS UN ANTES Y UN AHORA

ANTES DESDE 2001	AHORA DESDE 2007
CAMBIOS ESTRUCTURALES	
Carencia de estructura	Estructura basada en cargos. División por áreas: área operativa y administrativa.
Misión: orientadas hacia el cliente. visión:	Misión: orientadas a alcanzar los objetivos propios de la empresa. visión:
Inexistencia de personal encargado del talento humano	Existencia del cargo de jefe de recursos humanos, encargada de los procesos del área.
Carencia de herramientas necesarias para los debidos procesos del área de talento humano	Diseño e implementación de manual de funciones, perfiles de cargo, evaluación de desempeño.
Carencia de los debidos procesos del área de	Diseño e implementación de procesos de

talento humano.	reclutamiento, selección, inducción y desarrollo de personal.
Carencia de los debidos procesos orientados hacia a calidad.	Personal encargado de gestionar los procesos de calidad.
Personal con entrenamiento para su puesto de trabajo.	Proyecto Sena para certificación del personal entrenado.
Actividades sin los debidos procesos.	En marcha programa para Certificación de calidad ISO
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	
Carencia de herramienta.	Compra de herramienta, materiales y equipos de alta calidad.
CAMBIOS DE SERVICIO	
Persona natural	empresa jurídica
Personal entrenado sin certificación.	Personal capacitado profesionalmente: ingenieros mecánicos, contador, vigía de seguridad industrial, asesorías administrativas y en salud ocupacional.
CAMBIOS CULTURALES	
Carencia de dotaciones y equipos.	Dotaciones completas con implementos de seguridad industrial y protección personal.
Carencia de inducciones en salud ocupacional y seguridad industrial.	Inducciones en salud ocupacional y seguridad industrial
Carencia de personal encargado de la seguridad industrial.	Vigía de seguridad industrial, incentivando Cultura de autocuidado
Personal laborando: 4-30 personas	Personal laborando: promedio de 100-150

Tabla 4. Cuadro Comparativo “Un antes y un ahora”
Fuente. Paola Andrea Herrera. Psicología UNAD.

11. DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

El presente trabajo busca intervenir en los cambios estructurales diseñando e implementando herramientas y procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientado a fortalecer el área de talento humano evidenciando el desarrollo de La empresa “Aislater” Aislamientos Térmicos SAS.

11.1 Organigrama

Si bien es cierto que la empresa contaba con un organigrama, se evidenció la necesidad de reestructurarlo y mejorarlo.

El organigrama actual a diferencia del anterior esta organizado por cargos y niveles jerárquicos, lo que permite al talento humano conocer de manera global las características de la empresa, igualmente permite tener claro su posición dentro de la empresa, la importancia que tiene en ella, así como la responsabilidad de sus funciones, que son las que permiten que en conjunto, con todas las demás funciones, la empresa marche en busca de los objetivos propuestos.

En la socialización del nuevo organigrama con el talento humano se hace énfasis en la empresa como un todo, sin el talento humano los objetivos no serian alcanzables de esta forma el talento humano no hace parte de un sistema organizacional, es un todo que forma la empresa. (Ver figura 4)

11.2 *Manual de funciones*

El manual de funciones es una herramienta con la cual la empresa no contaba, es un documento indispensable, ya que es la guía de las funciones, responsabilidades, personal con el que se relaciona dentro de su cargo y condiciones en las que se encuentra expuesto realizando su labor.

La importancia de esta herramienta para la empresa es de grandes proporciones no solo representa una guía para el personal sino también la forma de organizar sistemáticamente cada función, procurando que cada persona realice las labores acordes a su cargo, sin descartar el apoyo que cada miembro pueda ofrecer a su equipo de trabajo, de esta forma el manual de funciones no es un documento cerrado, esto quiere decir que es dinámico y flexible en el sentido en el que los responsables de cada función sean creativos y hagan parte de las revisiones y modificaciones periódicas en pro del mejoramiento continuo.

El impacto de este documento en la empresa representó organización en la parte administrativa en el sentido de dejar clara las funciones y responsabilidades de cada cargo,

es también satisfactorio para el personal contar con una guía y saber que pueden hacer parte de la revisión periódica y cambios sugeridos reiterando con esto la inclusión al sistema organizacional y la importancia que se le da al talento humano como persona creativa. (Ver figura 5)

11.3 Perfil del candidato

El perfil del candidato se refiere a los requisitos internos que la empresa requiere para el personal a contratar, de acuerdo con las necesidades de cada cargo y sus funciones, se requiere un candidato con las características específicas en cuanto a educación, formación, experiencia y competencias tanto individuales; que se refieren a las actitudes propias del individuo y que son necesarias para desempeñar el cargo; como funcionales, relacionadas con la aptitud para desempeñar la función.

Esta herramienta se hace indispensable en cada empresa a la hora de contratar el personal, el perfil del candidato se utiliza en el momento mismo del reclutamiento permitiendo tener claro cuáles son los requisitos mínimos para su contratación. Para Aislater, Aislamientos Térmicos SAS, en este momento “el perfil del candidato” representa la herramienta necesaria para determinar cuales son los requisitos del personal ya contratado y permitir conocer cuales son las necesidades de entrenamiento y capacitación para el personal que no cumpla con dichos requisitos, de esta forma la empresa cuenta con personal idóneo para cada función y el personal se siente realizando labores acordes a su educación y experiencia, en este sentido el talento humano se siente motivado y logra explotar su potencial intelectual, y creativo afianzando su sentido de pertenencia en el sistema organizacional. (Ver figura 6 y 7).

11.4 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta utilizada no sólo para la evaluación de las competencias del personal sino como instrumento de información en busca de mejoras en el talento humano, la evaluación de desempeño debe aplicarse para luego hacer

retroalimentación haciendo partícipes a cada persona evaluada y buscar juntos una medida de mejoramiento o en caso contrario ser merecedor de un incentivo propio de su excelente desempeño.

Dicha evaluación se debe realizar periódicamente cada seis o doce meses con el fin de estar constantemente informados de los cambios y objetivos trazados con cada una de las evaluaciones.

En Aislater Aislamientos Térmicos SAS, la evaluación de desempeño representa el puente de información necesario para conocer las fortalezas y falencias a la hora de realizar una función, en este sentido los miembros del equipo con más fortalezas puedan entrenar a aquellos con dichas falencias. En este sentido los lazos de cooperación y compañerismo se afiancen en busca de un bien

Con un total de muestra de 25 personas entre ellos 18 del área operativa y 7 administrativos, se obtuvieron los siguientes resultados.

11.4.1 Área Operativa

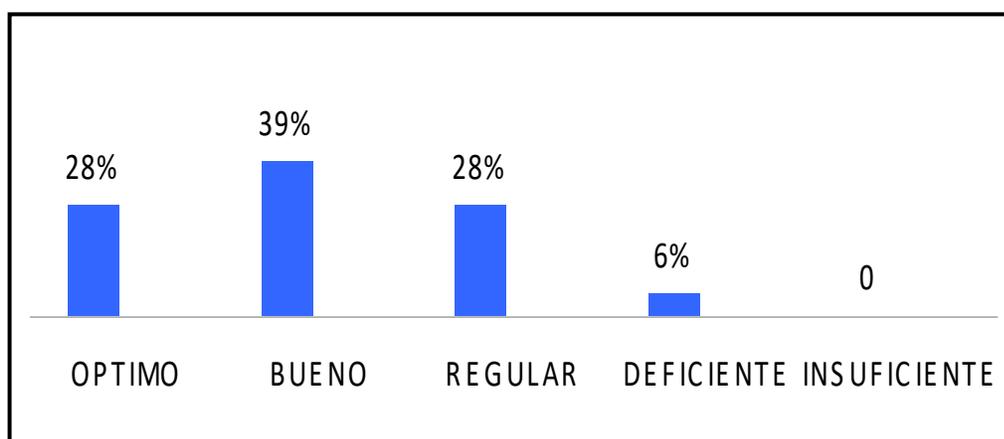


Figura 8. Producción y volumen

La producción en el área operativa se puede clasificar como satisfactoria obteniendo el porcentaje más alto con un 39% en un nivel calificado como bueno. Y 28% en un nivel optimo de satisfacción. 5 de 18 empleados, fueron calificados en un nivel regular equivalentes a satisfactorio. Y con un 6% en un nivel deficiente de producción.

Teniendo en cuenta que Aislater Aislamientos Térmicos SAS es una empresa prestadora de servicios, y que depende mucho tanto de la calidad como de la producción, la calificación en este campo es satisfactoria.

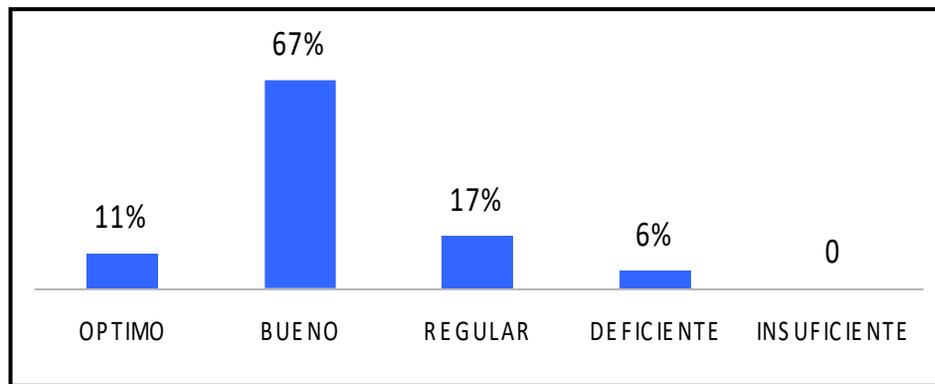


Figura. 9. Evaluación de la Calidad

La calidad sobresale en un nivel bueno con el 67%, este porcentaje es de gran satisfacción dado el hecho de que la empresa como prestadora de servicio la calidad es uno de sus mayores retos. Seguido del nivel regular con el 17%, porcentaje igualmente satisfactoria ya que regular equivale a un nivel esperado de calidad y en el nivel optimo unos 11% de satisfacción, equivalentes a estar por encima de la calidad exigida, por lo tanto representa un excelente nivel de calidad. Terminando con el 6% de insatisfacción con el nivel deficiente equivalente a estar por debajo de las exigencias, por estar en un porcentaje bajo no representa amenaza en la calidad de servicio frente a el porcentaje de satisfacción.

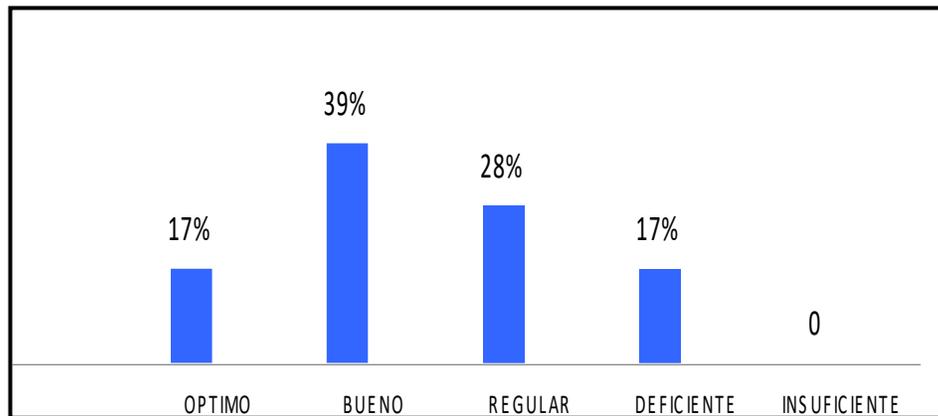


Figura 10. Conocimiento del trabajo

El nivel de conocimiento del trabajo se evalúa en un 39% como bueno, seguido con un 28% como regular equivalente a un conocimiento suficiente del trabajo, con un 17% califican el nivel optimo al igual que el deficiente equivalente a un conocimiento bajo del trabajo.

Se puede decir que el nivel de satisfacción es bueno debido a su mayor porcentaje en este punto, no obstante el porcentaje de deficiencia representa una alerta para evaluar las necesidades de capacitación.

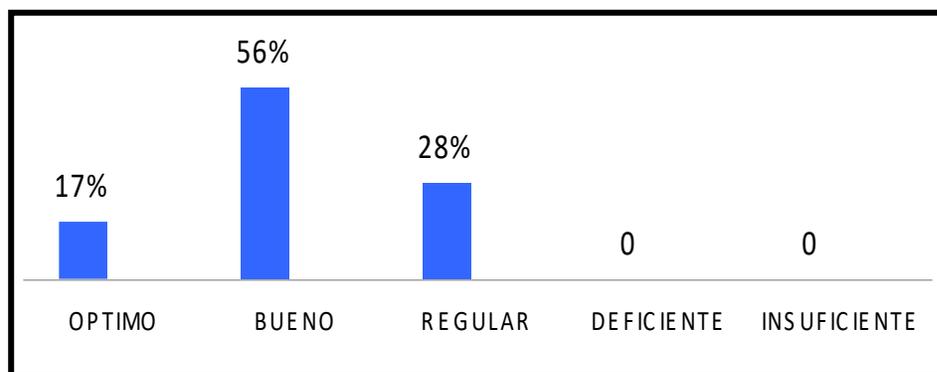


Figura 11. Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo

La cooperación es calificada en un nivel bueno con el 56% de satisfacción seguida por el 28% en un nivel regular, y un 17% en el nivel optimo. Se considera porcentajes

satisfactorios considerando que para los puntos deficiente e insuficiente fue de 0% la calificación.

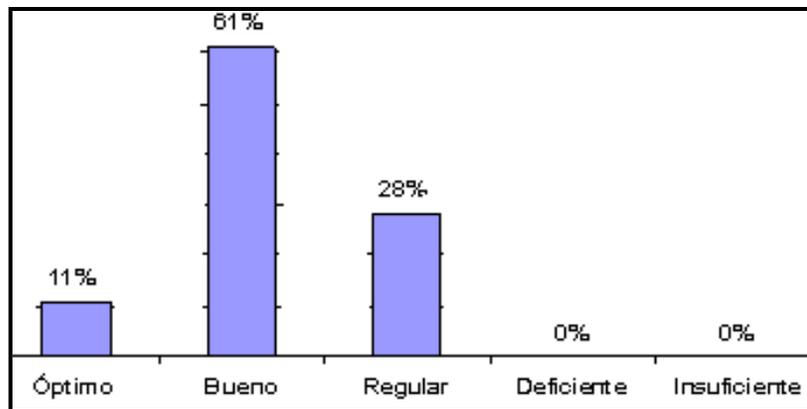


Figura.12. Comprensión y análisis

Siendo esta una de las competencias individuales se encuentra en un nivel bueno con el 61% de satisfacción, seguida por el 28% en el nivel regular, y 11% en el nivel optimo. En términos generales es satisfactorio el porcentaje teniendo en cuenta que el término regular equivale a un nivel esperado de comprensión y análisis y que se dio 0% en los puntos de deficiencia e insuficiente como los dos puntos de poca y nula capacidad de comprensión y análisis.

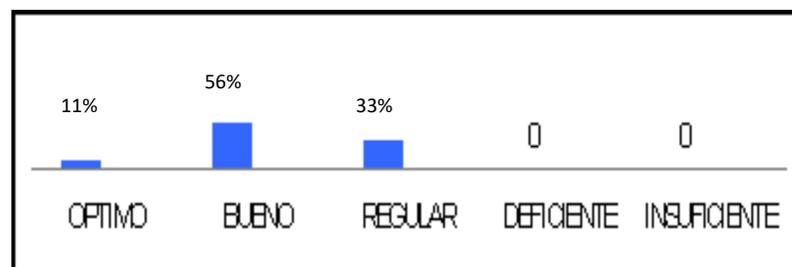


Figura 13. Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje se encuentra en un nivel bueno con el 56%, le sigue con un 33% el nivel regular y con 11% el nivel óptimo. Estos porcentajes son excelentes teniendo en cuenta que; primero hubo 0% de calificación deficiente e insuficiente y segundo comparado con la necesidad de capacitación se establece la buena capacidad que tiene el alto porcentaje del personal para aprender y captar nueva información.

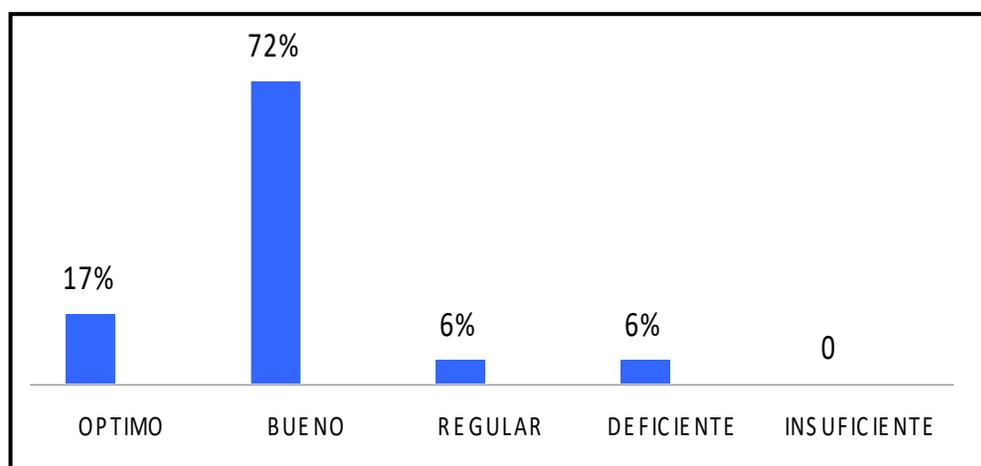


Figura 14. Habilidad Multitareas

Por ultimo otra de las competencias individuales es la habilidad multitareas con un nivel de satisfacción bueno con el 72%, seguido del nivel optimo con el 17%, y con un 6% en el nivel regular y deficiente. Esta competencia es de gran importancia para la empresa ya que se trata de un empresa prestadora de servicio por lo tanto la habilidad multitareas es una de las competencias exigidas en la mayoría de los perfiles ocupacionales de la empresa, el porcentaje es satisfactorio, teniendo en cuenta el bajo porcentaje de deficiencia y el alto porcentaje en el nivel optimo y bueno.

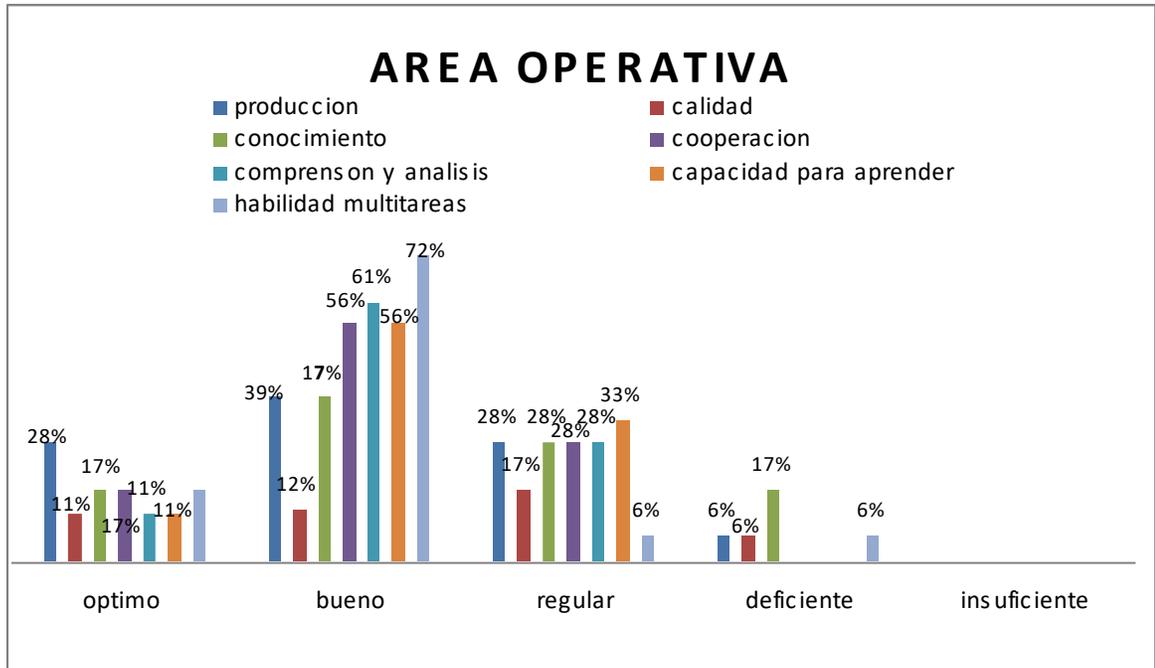


Figura 15. Comparación de competencias en el área operativa

A nivel general de competencias se puede observar en el nivel óptimo, sobresale la producción con un 28%; porcentaje favorable para la empresa teniendo en cuenta que la empresa como prestadora de servicio necesita personal que brinde altos índices de producción sin perder la calidad, competencia que también el nivel óptimo se encuentra con un buen porcentaje del 17% al igual que conocimiento sobre su campo de trabajo y habilidad multitareas competencias igual de importantes para la empresa como prestadora de servicios. En este mismo nivel óptimo se encuentra con un 11% Comprensión y análisis y capacidad para aprender.

La habilidad multitareas sobresale en todos los niveles con un puntaje de 72% puntaje muy satisfactorio ya que el área operativa maneja tiempo v/s producción, esto quiere decir que la producción se debe terminar en el menor tiempo posible sin perder la calidad del servicio en este sentido la habilidad multitareas aplica para todos los cargo operativos como una de las competencias necesarias para ingresar a la empresa.

En el nivel bueno, seguido de comprensión y análisis con el 61%, cooperación y capacidad para aprender se encuentran en igual posición con el 56%, le sigue producción con el 39% y por ultimo conocimiento con el 17%, y calidad con el 12%.

En el nivel regular se encuentra la capacidad para aprender en un 33% seguido en un mismo nivel conocimiento, cooperación, comprensión y análisis, y producción con el 28%, la calidad con el 17% y por ultimo habilidad multitareas con el 6%.

En el nivel deficiente se encuentra conocimiento con el 17%, este porcentaje indica claramente la necesidad de capacitación del personal. Producción, calidad y habilidad multitareas en un 6%. Aunque los porcentajes son bajos la calificación de deficiente indica una atención en estas competencias.

El nivel insuficiente se encuentra con 0% para todas las competencias.

11.4.2 Área administrativa

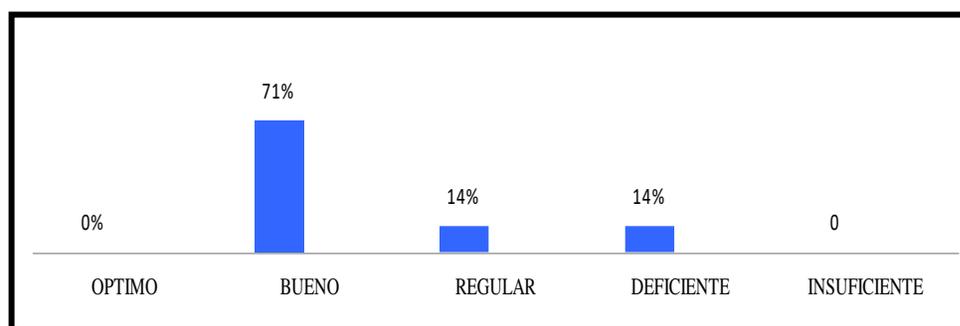


Figura 16. Planeación

En el área administrativa la planeación se encuentra en un nivel bueno con el 71% de satisfacción, seguido el 14% en el nivel regular y deficiente. Comparando los tres porcentajes sobresalientes, se considera satisfactorio el porcentaje más alto en la calificación bueno.

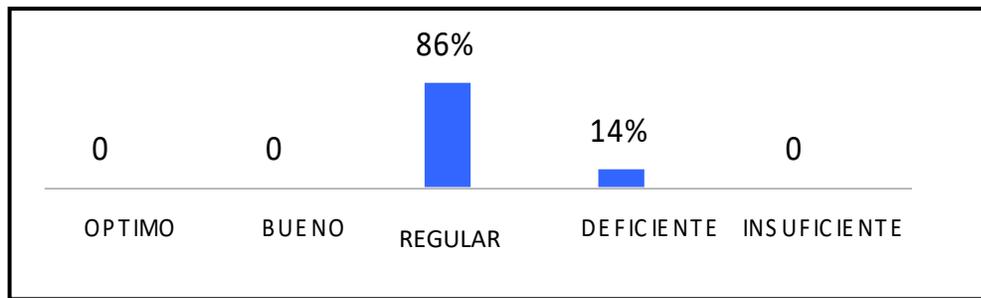


Figura 17. Toma de decisiones

En la toma de decisiones el porcentaje más alto es para el nivel regular con un 86% equivalente a la satisfacción de las exigencias teniendo en cuenta la valoración de el jefe inmediato en esta competencia se debe aclarar que se refiere a que a consideración del jefe inmediato las decisiones deben ser consultadas antes de tomarlas. La calificación deficiente con un 14% se debe personal que tiene la capacidad y el deber de tomar decisiones y su jefe inmediato considera que nos se hace la labor a cabalidad.

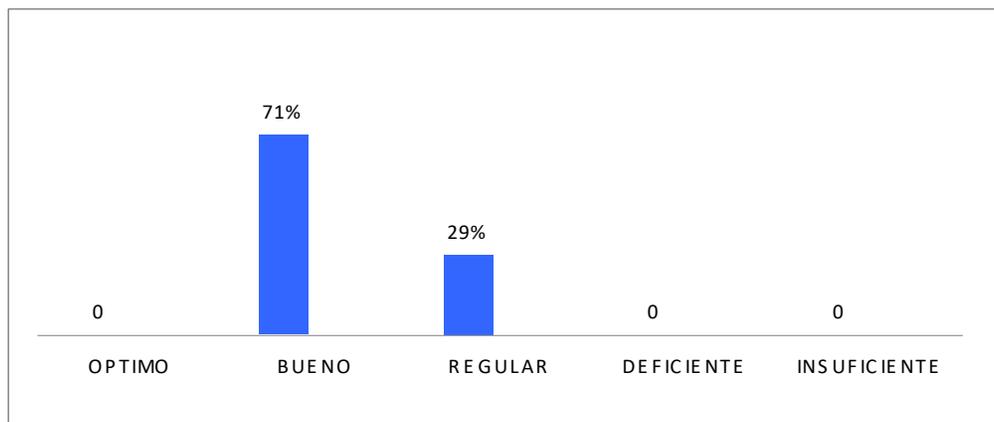


Figura 18. Calidad

En la calidad el nivel más alto es el bueno con el 71% seguido del regular con el 29%, porcentaje muy satisfactorio ya que la calidad es uno de los pilares con los que la empresa se mueve gracias a su calidad la empresa tiene reconocimiento y se esta

reflejando en esta evaluación.

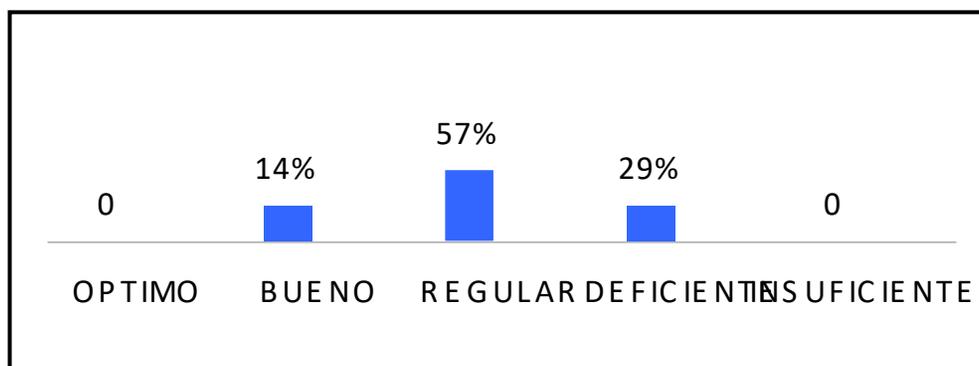


Figura 19. Conocimiento del trabajo

El nivel más alto de conocimiento es regular con el 57% este equivale al conocimiento suficiente de su trabajo. Con un porcentaje del 29% está el nivel deficiente, estos porcentajes revelan la necesidad de capacitaciones tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, que aunque el nivel regular es considerado un nivel suficiente de conocimiento para la realización de sus labores, se pretende llegar a un nivel de conocimiento alto en donde se pueda dar más de lo que se exige.

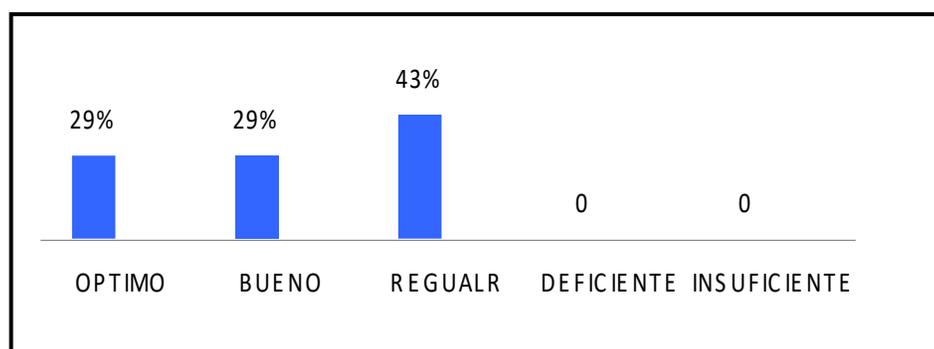


Figura 20. Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo

En cooperación el nivel más alto es regular con el 43%, seguido de un 29% para el nivel óptimo como para el bueno. En términos generales es un buen porcentaje teniendo en cuenta que para los puntos deficiente e insuficiente se presentó 0%.

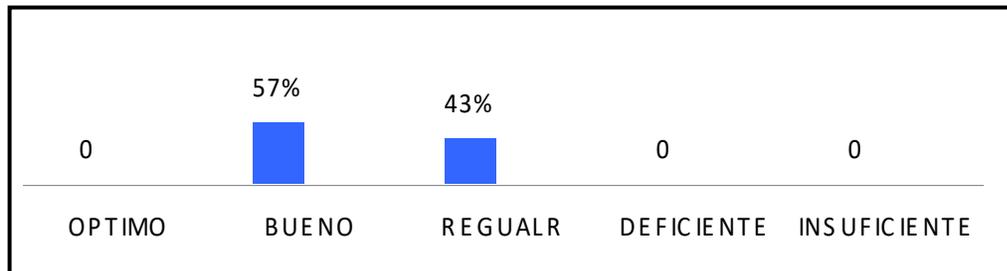


Figura 21. Comprensión y análisis

El nivel de comprensión es bueno con un 57%, seguido del regular con el 43% es un buen porcentaje considerando la importancia de la competencia y teniendo en cuenta la necesidad de capacitación se considera con este porcentaje que el personal esta en capacidad de comprender y asimilar tanto la nueva información, como los hechos asociados a esa nueva información.

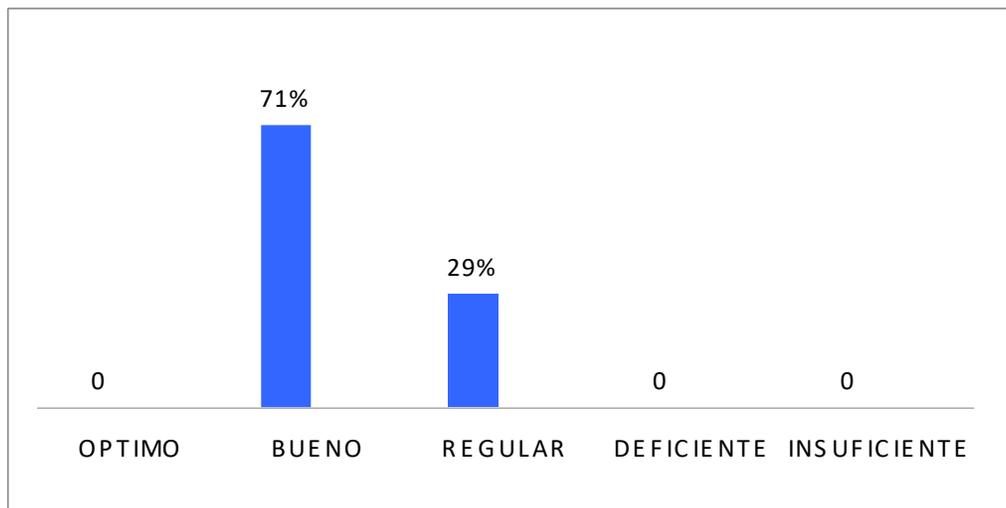


Figura 22. Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje esta en el nivel mas alto con un 71% en bueno seguido por el regular con el 29%. Porcentaje muy satisfactorio igualmente teniendo en cuenta la necesidad de capacitación, el porcentaje resalta la capacidad del personal para captar y

aplicar nueva información.

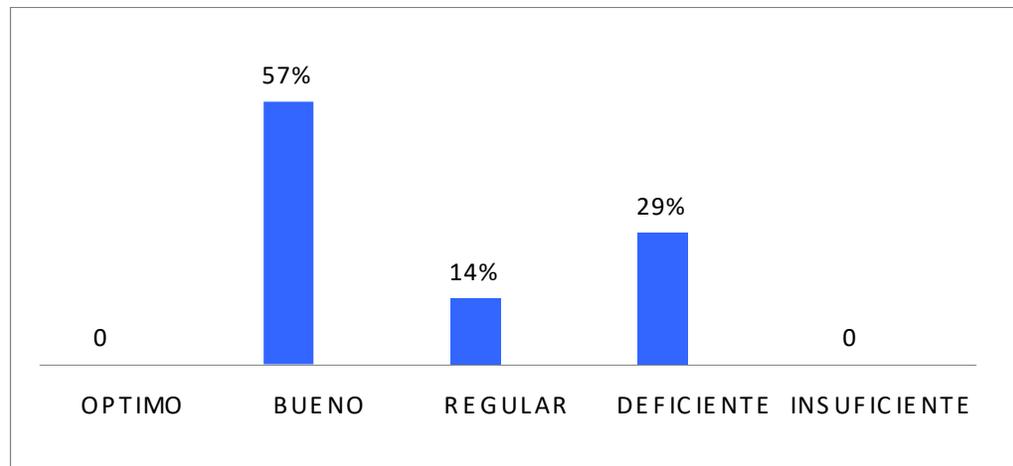


Figura 23. Habilidad multitareas

En la habilidad multitareas el nivel es bueno con el 57%, porcentaje satisfactorio dado el hecho del tipo de empresa como prestadora de servicios y en donde la habilidad multitareas es una de las competencias exigidas por la empresa para el ingreso a la misma.

Seguido a este la calificación deficiente con un 29%, y regular con un 14%.

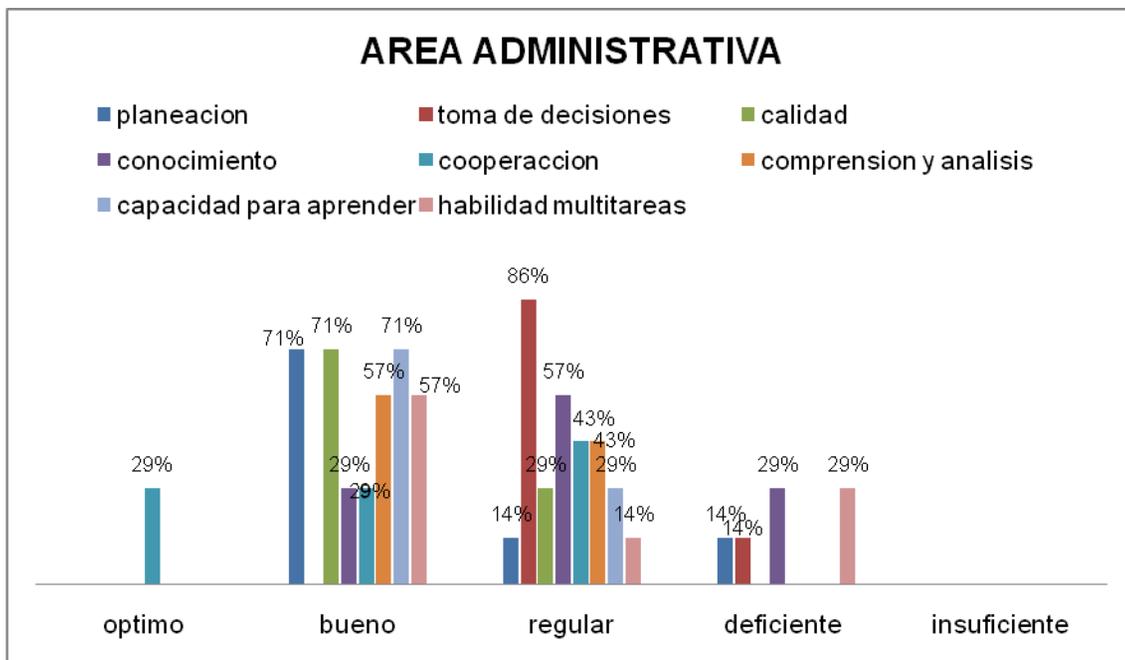


Figura 24. Comparación de competencias en el área administrativa

En el nivel óptimo sobresale la cooperación como única competencia con el 29%. Porcentaje bajo considerando que la competencia se refiere al compañerismo y la actitud positiva hacia la empresa y los jefes.

En el nivel bueno se encuentra planeación, calidad y capacidad para aprender con un 57%, y conocimiento y cooperación con el 29%. Estos últimos siguen en un nivel bajo considerando que el conocimiento se refiere al grado de conocimiento de su trabajo y que la cooperación hace referencia tanto al compañerismo como a la actitud positiva hacia la empresa y jefes. En cuanto a la planeación, calidad y capacidad para aprender se puede calificar como satisfactorio el porcentaje teniendo en cuenta la importancia de las competencias.

En el nivel regular sobresale la toma de decisiones con el 86%, porcentaje bastante alto, no obstante se considera que se puede delegar al personal capacitado tomar más decisiones pertinentes a su cargo.

Seguido se encuentra conocimiento con el 57%, porcentaje satisfactorio no obstante se considera necesaria la capacitación teniendo en cuenta las constantes actualizaciones

en el área administrativa. Cooperación y comprensión y análisis en un mismo puntaje con el 43%, este se considera un porcentaje medio considerando necesario hacer énfasis en la importancia del compañerismo y en el sentido de pertenencia para con la empresa. La Calidad y capacidad para aprender con el 29% considerado porcentaje bajo por lo tanto no se considera a amenazante ante los porcentajes altos de calidad que ya se han mostrado no obstante se considera importante no pasar por alto y revisar estas dos competencias con el fin de establecer los parámetros de calidad y capacidad de aprendizaje.

Por último planeación y habilidad multitareas con un 14% considerado por su condición no amenazante pero con la recomendación de hacerle seguimientos continuos.

En el nivel deficiente se encuentra conocimiento y habilidad multitareas con un 29% y planeación y toma de decisiones con un 14%. Aunque no son porcentajes altos, se considera hacer seguimientos constantes, reforzar con capacitaciones y evaluar constante mente con el fin de establecer las capacidades de toma de decisiones y delegar ese tipo de responsabilidad al personal capacitado para dicha labor.

En el nivel insuficiente se encuentra con el 0% para todas las competencias. Considerado planamente satisfactorio que la empresa no se encuentre en este nivel para ninguna de las competencias.

12. ANÁLISIS E IMPACTO

En el marco de la psicología organizacional es el psicólogo el responsable del área de talento humano ocupándose de tareas como la provisión, mantenimiento y desarrollo del personal para ello requiere de herramientas que faciliten los procesos organizacionales de dicha área.

El impacto de esta área en las empresas esta empezando a tomar fuerza en gran parte gracias a las políticas de calidad exigidas por la norma ISO 9000, quienes bajo los estándares de calidad exigen a la empresas regir la administración del talento humano bajo los principios del mejoramiento continuo.

Por otro lado los psicólogos organizacionales están de acuerdo en tomar a los colaboradores como talentos y no como recursos de la empresa; al ser miembro de una familia no decimos que somos los recursos de la familia, sino que hacemos parte de ella tanto para asumir las responsabilidades de lo que ello implica en el marco de la familia como para hacer respetar los deberes como miembro de la misma, es así que la familia forma un sistema en donde sus miembros interactúan entre si y con el medio sin separarse y dejar de ser un todo.

Lo mismo sucede con las organizaciones funcionan como un familia, de hecho pasamos gran parte de nuestro tiempo en el lugar de trabajo más que en el hogar con la familia.

Es en este sentido que como psicólogos organizacionales tenemos el deber de hacer funcionar la organización como si fuese una familia más.

El impacto de las cinco disciplinas ha generado una nueva cultura organizacional cambiando los modelos mentales antes proclamados, la nueva cultura esta orientada a ser parte de las organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden, porque han logrado asimilar e interiorizar la información que el medio les brinda, de esta forma el personal se sienta con mas confianza en si mismo, capaz de ser generador de cambios positivos y lograr compartirlos con la empresa, haciéndole honor al dominio personal, al trabajo en equipo, y a la visión compartida.

Las organizaciones están formadas por recursos materiales, tecnológicos, estructurales si faltase uno de ellos la organización no funcionaria como debería, es por ello que en el marco de la teoría general de sistemas, las organizaciones están llamadas a ser las organizaciones como un sistema trabajando unidas en busca de objetivos comunes.

Para ello tanto los empresarios como el talento humano deben concienciarse de lo que el pensamiento sistémico nos dice *“el todo supera la suma de las partes”*.

Aislater Aislamientos Térmicos SAS es una empresa que con mucho orgullo puede decir que ha empezado un proceso de mejoramiento continuo esto encaminado al desarrollo de la empresa, para ello, se ha visto sometida a una serie de cambios en la estructura, tecnológicos, administrativos etc.

Es en este proceso de cambios que la práctica profesional deja sus frutos, cumpliendo como objetivo general diseñar e implementar procesos organizacionales desde el aprendizaje organizacional orientados a fortalecer el área de talento humano evidenciando su influencia en el desarrollo de La empresa “Aislater” Aislamientos térmicos SAS.

Siendo participes de este gran cambio se han dejado las herramientas necesarias para cumplir con ciertos procesos organizacionales competentes del área de talento humano.

En el proceso de la investigación se ha evidenciado con los documentos presentados en los resultados (capítulo 10), como por medio del aprendizaje organizacional El impacto organizacional ha sido favorable ya que con estos aprendizajes el personal ha comparado tiempo de tarea que implementaba antes y tiempo que implementa ahora, lo que significa que bajen los niveles de estrés por tareas acumuladas o bajo presión, la calidad de los procesos ha mejorado significativamente y esto se ve reflejado no solo en la parte interna de la organización sino también en los externos como los son los clientes y proveedores.

El impacto a nivel general representa que una organización debe estar abierta a los cambios; la tecnología y las exigencias del mercado demandan organizaciones dispuestas a competir y adaptarse; resistirse al cambio puede llevarla a su desaparición.

En Colombia las pequeñas y medianas empresas familiares representan más del 90% de las industrias en el país.²⁴

En Colombia según Harry Holguín, director de la investigación “dinámica de la empresa familiar pyme” “un 61% de los empresarios de las pymes tienen estudios universitarios, un 26% postgrados, un 5% primaria, y un 3% bachillerato.

En este mismo sentido a la hora de fomentar planes de estudio solo un 8.7% de las empresas con menos de 10 empleados y un 19.6% de aquellas que poseen entre 10 y 50 trabajadores, los adelantan.²⁵

De esta manera se puede decir que la aplicación de métodos técnicos basados en el aprendizaje organizacional fomenta desarrollo a nivel de toda la organización.

²⁴http://www.revista-mm.com/rev63/administracion_empresafamilia.pdf

²⁵ Ibid. 24.

CONCLUSIONES

Un gran porcentaje en Colombia son empresas familiares en donde de forma empírica, que aunque con conocimiento de una labor, carecen de estrategias administrativas para iniciar un negocio, no obstante la obstinada persistencia del empresario permiten ver negocios donde los demás no apuestan un centavo, y es en este punto donde se forman empresas dedicadas a una ocupación familiar.

Colombia es un país pionero en el tema de las pymes en Latinoamérica, dado que las empresas colombianas registran mayor desempeño que en la media de América Latina, destacándose en especial aquellas que, gracias a permitir la entrada a personal diferente al de la familia, de nuevos directivos o ejecutivos de la empresa, han logrado niveles de crecimiento y de competitividad importantes.

Ante las necesidades de adaptación, por los frecuentes cambios tecnológicos, y la fuerte competencia hacen que cada empresa se dedique a pensar en lo que para ellas es indispensable, así como, aislamientos térmicos SAS, era una empresa familiar que de forma empírica inicia sus labores como prestadora de servicios en aislamientos térmicos, contando con el apoyo de dos colaboradores, y el empresario y fundador Angelmiro Pizarro, se ha permitido crecer ante los constantes cambios competitivos

del mercado, Gracias al aprendizaje organizacional implementado a lo largo de su vida como empresa , la empresa evidencia su desarrollo, primero en su adaptabilidad en el medio y segundo por la preocupación del mejoramiento continuo, permitiéndole esto ser empresa reconocida en el medio nacional y visionando un reconocimiento internacional.

Con el aprendizaje organizacional Aislater, aislamientos térmicos SAS, se ha permitido pasar de una empresa familiar, a una empresa con grandes expectativas no solo a nivel nacional sino también internacional contando con personal altamente capacitado y entrenado, ha logrado ingresar como empresa preferida en su ramo por los clientes de grandes empresas del sector, igualmente a nivel interno han sido significativos los cambios emprendidos y asimilados por el personal el mismo hecho de tener el entrenamiento constante en su campo de trabajo ha sido uno de los logros con mayor fortaleza para la empresa, no obstante es importante continuar y mejorar los procesos de entrenamiento dirigidos a todos los cargos ejercidos dentro de la empresa ya que se había venido enfatizando en el cargo mas significativo para la empresa como lo es el aislador, sin embargo en el proceso de intervención en los programas de capacitación se ha dejado planteado el proyecto con la institución del Sena, para capacitar a todo el personal ya entrenado, y fortalecer a aquellos con falencias en el conocimiento de su campo de trabajo, otorgándoles certificados validos para ejercer y cumplir con las funciones destinadas a cada cargo, logrando con ello seguir en el proceso constante del desarrollo organizacional.

Se puede decir entonces que bajo las cinco disciplinas se deja evidencia de la influencia del aprendizaje organizacional en el desarrollo de la empresa Aislater Aislamientos Térmicos SAS.

RECOMENDACIONES

Según lo encontrado en la calificación de evaluación de desempeño se sugiere, seguir en programas de entrenamiento y capacitación, si bien es cierto que el entrenamiento al personal ha sido uno de los grandes aportes del gerente hacia sus colaboradores, también es cierto que el cargo de ayudante obtuvo un puntaje bajo, en el nivel deficiente de la evaluación de desempeño, por tal motivo se hace necesario, seguir con los proyectos planteados de capacitar a todo el personal priorizando los del área operativa, y trabajar temas de actualización en el área administrativa ya que en dicha área se cuenta con personal capacitado para ejercer labores propias del cargo, pero dados los resultados de evaluación de desempeño en donde el conocimiento de su cargo obtuvo un porcentaje bajo en el nivel bueno, y un alto porcentaje en el nivel regular que si bien es cierto el nivel regular se traduce en el conocimiento necesario para ejercer su cargo, se sugiere reforzar en aras del mejoramiento continuo.

Igualmente se hace indispensable seguir con la aplicación de la evaluación de desempeño inicialmente cada año, con el fin de seguir midiendo los niveles de desempeño en cuanto a competencias propias del cargo y lograr niveles óptimos de satisfacción en cuanto al personal se sienta capacitado para realizar las funciones de su cargo y la empresa logre alcanzar sus objetivos.

Por otro lado se sugiere realizar paso a paso los procesos de selección de personal función realizada por el jefe de personal y quien se hace responsable de administrar personal con los requisitos mínimos de la empresa ya que en el proceso de intervención del presente proyecto se deja en manos de la empresa las herramientas necesarias para tal fin, como lo es el organigrama, los manuales de funciones y perfiles de cargo.

REFERENCIAS

1. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 1995
2. Laura zapata. Aprendizaje organizacional. pág. 5,6
3. Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 1995.
4. Mendoza, José María. Aprendizaje organizacional para una época de cambio.
5. Administración de Empresas. Conceptos sobre estructura organizacional. Consultado el 13 de 2010. disponible en:
<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
6. Slideshare. Estructura de Organización y División del Trabajo. Pág. 4. Disponible en: <http://www.slideshare.net/mike78/unidad-6-3439526>
7. El Prisma. El portal para investigadores y profesionales. Organigramas-Estructura Organizacional. Organigramas y tipos de organigramas. Disponible en:

H:\PRACTICA AISLATER\ORGANIGRAMA\Organigramas - Estructura Organizacional - Administración de Empresas y Negocios.mht s

8. Santamaría Sandra. Otros conceptos de Administración. Organigrama. Agosto 2003. Disponible en: H:\PRACTICA AISLATER\ORGANIGRAMA\Organigramas _ GestioPolis.mht
9. Aprendizaje Organizacional. Wikipedia la Enciclopedia Libre. Consultado el día 11 de mayo de 2010. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional
10. Charles W.L Hill/Gareth R. Jones. Administración estratégica. Tercera Edición. Capítulo 11 diseño de la estructura organizacional. Pag 332, 334,
11. Henry Mintzbergen. diseño de organizaciones eficientes, Pág. 50,51
12. Adrián Furnham. Psicología Organizacional.
13. Keith Davis, John W. Wewstrom. Comportamiento Humano en el trabajo. Octava edición.
14. Keith Davis, John W. Wewstrom. Comportamiento Humano en el trabajo. Décima edición.
15. Paul M Muchinsky. Psicología Aplicada al Trabajo.
16. William Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos.
17. Garzón Rubiel Guevara, Gestión Empresarial, modulo UNAD 2005.
18. Mejía Rodolfo Caldera. Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

19. Hernandez sampieri/Fernández collado/baptista lucio. Metodología de la investigación.

ANEXOS 1

FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVOS

1. Identificar las falencias organizacionales tanto en el desempeño de su función como en las características individuales dentro de la organización.
2. Diseñar programas de capacitación orientados a mejorar la calidad del talento humano tanto organizacional como individual.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Comprenderá dos periodos semestrales: primer periodo comprendido entre el 1 al 30 del mes de junio y del 1 al 30 del mes de noviembre.

RESPONSABLE

Los jefes inmediatos y Los trabajadores serán los encargados de la aplicación del formato según código de evaluación de desempeño, (relacionado en el ítem de procedimiento) con la orientación del personal de talento humano.

El jefe inmediato será el encargado de recoger todos los formatos diligenciados por los trabajadores y los diligenciados por el mismo y enviarlos al personal de talento humano para su respectiva calificación.

PROCEDIMIENTO

En el proceso de evaluación de desempeño se trabajara con cuatro formatos de aplicación relacionados así:

Área operativa	código
• Jefe inmediato	OP1

Área administrativa	
• Jefe inmediato	AD1

Dichos formatos serán llenados por el jefe inmediato, y por cada trabajador según su área y código de formato, cerciorándose de leer detenidamente y marcar concienzudamente solo a una casilla por filas.

Con el fin de identificar las causas más evidentes del nivel de desempeño, es necesario que el jefe inmediato y cada trabajador, justifique brevemente en la casilla de observaciones las razones en que se basa para otorgar la puntuación, sin excepción alguna se debe dejar de llenar esta casilla.

CÓDIGO OP1

NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO:	FECHA:

DESEMPEÑO EN LA FUNCION: considere solo el desempeño actual del avaluado en su función						
	OPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	DEFICIENTE 2	INSUFICIENTE 1	Observaciones
Producción: volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Sobre pasa siempre las exigencias	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces esta por debajo de las exigencias.	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias.	
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior es bastante cuidadoso en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.	
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario.	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo.	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo.	
Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar.	

colaborar.

CARACTERISTICAS INDIVIDUALES: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro de su cargo.

Comprensión y análisis	<input type="checkbox"/> Optima capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de asociar situaciones y captar hechos.	<input type="checkbox"/> Capacidad de asociar situaciones y captar hechos satisfactoriamente	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de asociar situaciones y captar hechos	
Capacidad para aprender	<input type="checkbox"/> Asimila y aplica de forma óptima nuevas información.	<input type="checkbox"/> Posee Buena capacidad de aprender y aplicar la nueva información	<input type="checkbox"/> Capta y aplica la nueva información.	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de captar y aplicar nueva información.	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de Captar y aplicar nueva información.	
Habilidad multitareas	<input type="checkbox"/> Optima capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de Realizar más de una tarea en un tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	

CÓDIGO AD1

NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO:	FECHA:

DESEMPEÑO EN LA FUNCION: considere solo el desempeño actual del evaluado en su función						
	OPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	DEFICIENTE 2	INSUFICIENTE 1	Observaciones
Planeación: Prevé y jerarquiza los procesos y logro de los resultados esperados.	<input type="checkbox"/> Sobre pasa siempre las exigencias	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces esta por debajo de las exigencias.	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias.	
Toma de decisiones: toma decisiones responsables y efectivas	<input type="checkbox"/> Siempre toma decisiones acertadas, y efectivas	<input type="checkbox"/> Toma las decisiones pertinentes con responsabilidad	<input type="checkbox"/> Toma las decisiones pertinentes del cargo.	<input type="checkbox"/> Se equivoca en ocasiones en las decisiones que toma.	<input type="checkbox"/> Pocas veces toma decisiones acertadas.	
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior excepcionalment e puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior es bastante cuidadoso en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.	

Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario.	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo.	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo.	
Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar.	
CARACTERISTICAS INDIVIDUALES: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro de su cargo.						
Comprensión y análisis	<input type="checkbox"/> Optima capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Capacidad de asociar situaciones y captar hechos satisfactoriam ente	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de asociar situaciones y captar hechos	
Capacidad para aprender	<input type="checkbox"/> Asimila y aplica de forma óptima nuevas información.	<input type="checkbox"/> Posee Buena capacidad de aprender y aplicar la nueva información	<input type="checkbox"/> Capta y aplica la nueva información.	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de captar y aplicar nueva información.	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de Captar y aplicar nueva información.	
Habilidad multitareas	<input type="checkbox"/> Optima capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de Realizar más de una tarea en un tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	

CÓDIGO A2

NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO:	FECHA:

DESEMPEÑO EN LA FUNCION: considere solo el desempeño actual del evaluado en su función						
	OPTIMO 5	BUENO 4	REGULAR 3	DEFICIENTE 2	INSUFICIENTE 1	Observaciones
Planeación: Prevé y jerarquiza los procesos y logro de los resultados esperados.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Sobre pasa siempre las exigencias	<input type="checkbox"/> Considera usted que Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Considera usted que Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> Considera usted que A veces esta por debajo de las exigencias.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Siempre esta por debajo de las exigencias.	
Toma de decisiones: toma decisiones responsables y efectivas	<input type="checkbox"/> Considera usted que Siempre toma decisiones acertadas, y efectivas.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Toma las decisiones pertinentes con responsabilidad	<input type="checkbox"/> Considera usted que Toma las decisiones pertinentes del cargo.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Se equivoca en ocasiones en las decisiones que toma.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Pocas veces toma decisiones acertadas.	
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Considera usted que Siempre es superior excepcionalmente puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/> Considera usted que A veces es superior y siempre cumple con la calidad del trabajo.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Su cumplimiento es satisfactorio: tiene pocas variaciones	<input type="checkbox"/> Considera usted que la calidad de su trabajo es Parcialmente satisfactoria. A veces comete errores.	<input type="checkbox"/> Considera usted que la calidad de su trabajo Nunca es satisfactoria. Comete numerosos errores.	
Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Considera usted que Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Considera usted que Conoce lo necesario.	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Conocimiento suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Conoce parte del trabajo.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Tiene poco conocimiento del trabajo.	

Cooperación actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Considera usted que Posee excelente espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Considera usted que Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Solo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Se muestra renuente a colaborar.	
CARACTERISTICAS INDIVIDUALES: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro de su cargo.						
Comprensión y análisis	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Optima capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Buena capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Capacidad de asociar situaciones y captar hechos satisfactoriamente	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Poca capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Nulas capacidades de asociar situaciones y captar hechos	
Capacidad para aprender	<input type="checkbox"/> Considera usted que Asimila y aplica de forma óptima nuevas información.	<input type="checkbox"/> Considera usted que Posee Buena capacidad de aprender y aplicar la nueva información	<input type="checkbox"/> Considera usted que Capta y aplica la nueva información.	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Poca capacidad de captar y aplicar nueva información.	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Nulas capacidades de Captar y aplicar nueva información.	
Habilidad multitareas	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Óptima capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Buena capacidad de Realizar más de una tarea en un tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Poca capacidad de realizar más de una tarea en un tiempo determinado	<input type="checkbox"/> Considera usted que tiene Nulas capacidades de realizar más de una tarea en un tiempo determinado.	

ANEXO 2

FORMATO MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO	CODIGO: 00
AREA A LA QUE PERTENECE	
CARGO AL QUE REPORTA	
CARGOS QUE LE REPORTAN	
2. OBJETIVOS DEL CARGO	
3. FUNCIONES	
DIARIAS	
OTRAS	
4. RESPONSABILIDADES	
PERSONAS	
MATERIALES, EQUIPOS E INSUMOS	
INFORMACION	
DOCUMENTOS	
DINERO O TITULOS	
No aplica.	
5. RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
AMBIENTE DE TRABAJO	FACTOR DE RIESGO
Elaboró	Paola Andrea Herrera. Practicante de psicología. Área organizacional
Revisó	Claudia Adarve. Psicóloga. Coordinadora de práctica.
	Gloria Marcela Ariza. Gerente administrativa, comercial y financiera.
Fecha de aprobación	Junio-2010
Observaciones	
Firma del empleado en señal de conocimiento y acuerdo	
Nombre:	Fecha:

Figura 4. Manual de funciones

Fuente: Paola Andrea Herrera Arias. Psicología UNAD

ANEXO 3.
FORMATO PERFIL DEL CARGO

PERFIL DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO			
1. REQUISITOS TECNICOS			
EDUCACION			
FORMACION			
EXPERIENCIALABORAL			
EXPERIENCIA ESPECIFICA			
2. REQUISITOS PERSONALES			
GENERO			
RANGO DE EDAD			
3. REQUISITOS DE COMPETENCIA			
COMPETENCIAS FUNCIONALES	DEFINICION		
	NIVELES		
	ALTO	MEDIO	BAJO
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	DEFINICION		
Elaboró	Paola Andrea Herrera. Practicante de psicología. Área organizacional		
Revisó	Claudia Adarve. Psicóloga. Coordinadora de práctica.	Gloria Marcela Ariza. Gerente administrativa, comercial y financiera.	
Fecha de aprobación	Junio-2010		

Figura 4. Perfil del cargo

Fuente: Paola Andrea Herrera Arias. Psicología UNAD