

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA TROPICANA S.A.S.**

NATALIA ISAZA VÉLEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2012

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA TROPICANA S.A.S**

NATALIA ISAZA VÉLEZ

Trabajo de grado para optar al título de

Psicóloga

ASESORA:

Mg. Susana María Estrada Isaza

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2012

Nota de aceptación

Jurado:

Asesora: Susana Estrada Isaza

Envigado, Enero 30 de 2012

DEDICATORIA

Ya pasa otra etapa de mi vida, ardua, con dificultades, pero siempre fijando metas que alcanzar. Este trabajo es la muestra de la dedicación y esfuerzo que hice para lograr esta meta, pero no lo hice sola y por eso debo dedicarlo a las personas que de una forma u otra aportaron para que yo lograra mi meta de la finalización de mi profesión.

Inicio por dedicárselo con todo mi cariño y de forma muy especial a los seres que me dieron la vida, mis padres, quienes con su apoyo, confianza y amor contribuyeron de forma permanente a mi objetivo de ser Psicóloga.

De igual forma dedico mi trabajo de grado a mi Asesora, Susana Estrada, quien me acompañó y me brindó sus conocimientos durante todo un año, guiándome en la realización de éste proyecto que es el último peldaño que debo subir para lograr ser psicóloga profesional.

No puedo olvidarme además de Distribuidora Tropicana, empresa que me abrió sus puertas para que realizara mi práctica profesional y me permitió construir este proyecto con el apoyo absoluto de cada uno de sus trabajadores.

Les dedico este trabajo por su apoyo y sincera colaboración.

AGRADECIMIENTOS

La vida es un juego en el que interactúan las experiencias, sentimientos, responsabilidades y seres que amamos. Me enfrento a los nuevos retos que ella me impone, aprendo a superarme como persona y a seguir construyéndome para continuar con mis constantes luchas.

Estoy finalizando una etapa de mi vida la cual me ha marcado, comienzo a vislumbrar nuevos horizontes, mucho más importantes y significativos. Por tanto, agradezco a Dios por haberme permitido estar en este mundo alcanzando las metas que me he propuesto.

Agradezco también, a todos mis docentes que con su profesionalismo me apoyaron en este largo camino y quienes con sus exigencias afianzaron mi formación hacia un mejor futuro y que hoy veo como unos grandes maestros.

De igual forma le doy agradecimientos a todos mis amigos, compañeros, tíos, primos, quienes me ayudaron para conseguir este logro con la satisfacción de alcanzar grandes triunfos y siempre deseando lo mejor para mí.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCION	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	19
2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. DISEÑO METODOLÓGICO	22
5. PRESUPUESTO	25
6. CRONOGRAMA	29
7. MARCO REFERENCIAL	30
7.1. Antecedentes	30
7.2. Contextualización	37

	Pág.
7.2.1. Historia de la empresa	37
7.2.2. Infraestructura de la empresa	37
7.2.3. Estructura de la empresa	39
7.2.4. Misión	40
7.2.5. Visión	40
7.2.6. Competencias organizacionales	41
7.2.7. Funcionamiento de la Empresa	42
7.2.8. Organigrama	43
8. MARCO TEÓRICO	44
8.1. La psicología organizacional	44
8.2. Estructura organizacional	49
8.3. Descripción, análisis y perfiles de cargos	52
8.4. Desempeño	55
8.5. Evaluación del desempeño	56
8.6. Responsabilidades en la evaluación del desempeño	60
8.7. Métodos de evaluación del desempeño	62

9. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PARA DISTRIBUIDORA TROPICANA	64
10. RESULTADOS	66
11. CONCLUSIONES	71
12. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
CIBERGRAFÍA	76
ANEXOS	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Campaña de valores	77
ANEXO 2. Descripción de cargos	78
ANEXO 3. Formato inicial de la Evaluación del desempeño	82
ANEXO 4. Formato modificado y definitivo de la evaluación de desempeño para Distribuidora Tropicana	85

GLOSARIO

Competencias. Características que permiten desempeñarse en una labor asignada poniendo en concordancia los conocimientos, las habilidades, actitudes, intereses, estructura de personalidad y demás componentes de la integridad del trabajador que se requieren para el desarrollo exitoso de la función asignada.

Desempeño. Efecto de la intervención del trabajador sobre los recursos suministrados por la empresa para el logro de los objetivos del cargo que ocupa. La calidad del desempeño está dada en función del conocimiento, la habilidad y la motivación que el trabajador tiene para la realización de las tareas que se le asignan.

Evaluación. Sistema mediante el cual se observa, califica y analiza el desempeño de los trabajadores para confrontarlo con las expectativas de la empresa. El sistema de evaluación parte del análisis de los resultados obtenidos por una persona en un cargo durante un lapso de tiempo determinado, comparándolo con los resultados esperados para establecer un nivel de rendimiento el cual será sometido a valoración del trabajador y el jefe para establecer un plan de mejoramiento que apunte al desarrollo de la persona, del área de trabajo y de la empresa misma, por eso integra el plan estratégico de la Organización con el desarrollo del potencial del trabajador.

Indicador. Herramientas diseñadas para medir el nivel de resultados del trabajo. Se establecen a partir de la operacionalización de los logros esperados. Se determinan de acuerdo a la misión que se espera cumplir.

Perfil. Conjunto de características requeridas para realizar exitosamente las funciones de un cargo. El perfil de un cargo está compuesto por características generales como género, estado civil y rango de edad que se consideran recomendables de acuerdo a las funciones que debe cumplir el empleado; características cognitivas que consisten en los conocimientos generales y específicos que debe dominar la persona; características de personalidad, las cuales consisten en los factores predominantes que facilitan la adaptación de la persona al cargo, y características motivacionales que interfieren directamente en el desempeño de acuerdo a las oportunidades y necesidades de la empresa, entre ellas se destacan las tendencias al logro, al poder, a la afiliación, al reconocimiento y a la autorrealización.

Sistema. Proceso mediante el cual se interviene sobre ciertos insumos para obtener un resultado que retorna al medio. En el caso de la evaluación del desempeño se parte del comportamiento de las personas en su puesto de trabajo como insumo, se analiza el efecto de su trabajo sobre las expectativas de la organización y se presenta como resultado un plan de mejoramiento que pretende optimizar los recursos del proceso productivo de la empresa.

Valores. Algo que tiene sentido, que significa algo. Las empresas definen sus valores de acuerdo a los factores por los cuales quieren ser reconocidos en el medio, por eso se pueden definir como los elementos diferenciadores. En el caso de Tropicana, son las características que marcan la propia identidad frente a otras empresas del sector, los valores identifican y son características de cada una de las personas que integran la Compañía.

RESUMEN

Este trabajo consiste en el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño con el cual se pretende contribuir al mejoramiento de la productividad de la Compañía Distribuidora Tropicana S.A.S.

La propuesta presentada a la Empresa parte de un análisis del plan estratégico de la misma, en el cual se retoman básicamente los valores fundamentales definidos en él y los perfiles de cargos previamente diseñados, el propósito consiste en generar, no sólo un instrumento para la aplicación puntual, sino todo un sistema que integre la cultura, la filosofía y las condiciones laborales con el comportamiento específico de cada trabajador en su cargo para buscar así, los elementos que dan cuenta de los factores de éxito y de fracaso en función de los objetivos esperados en cada caso particular.

El sistema diseñado da cuenta de lo que la empresa requiere con referencia a las competencias y perfil que deben tener las personas que laboran allí, además, es un proceso específico en el cual se tuvieron en cuenta los elementos incluidos dentro de la planeación estratégica de Tropicana, es decir, su Misión, Visión, Cultura Organizacional, Valores y Perfiles de cargo, lo cual hace que éste sea novedoso, completo y estructurado.

PALABRAS CLAVE: Sistema, Evaluación, Desempeño, Plan Estratégico, Valores, Perfil, Competencia, Indicadores.

ABSTRACT

This work consists of designing a performance evaluation system with which it is intended to help improve the productivity of Distribution Tropicana SAS Company.

The proposal presented to the company part of a strategic plan analysis thereof, which takes up basically the core values set by them and previously designed job profiles, the purpose is to generate not only an instrument for the implementation point, but a whole system that integrates culture, philosophy and working conditions with the specific behavior of each worker in his office to look so, the elements that account for the factors of success and failure depending on the desired objectives in each case.

The designed system realizes what the company needs with reference to the skills and profile should be the people that work there also is a specific process which took into account the elements contained within the strategic planning of Tropicana that is, its mission, vision, organizational culture, values and load profiles, which makes this novel, comprehensive and structured.

KEY WORDS: System, Evaluation, Performance, Strategic Plan, Values, Profile, Skills, Indicator.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se va a encontrar el proceso llevado a cabo para la realización del diseño de la evaluación de desempeño que se proyecta ser elaborada en Distribuidora Tropicana S.A.S.

Realizar evaluación de desempeño es un proceso que viene de muchos años atrás, pues era el método que se utilizaba en las fuerzas armadas de los Estados Unidos para seleccionar y comparar entre grandes números de oficiales. En la actualidad, es un proceso que realizan innumerables organizaciones para medir el desempeño y proporcionar a las empresas la información acerca del rendimiento y de la calidad de trabajo que realizan sus empleados, convirtiéndose así en un aspecto muy positivo, pues se da una retroalimentación entre trabajador y empresa, en donde cada quien mejora en pro del bienestar tanto de la organización como de cada uno de sus trabajadores.

La evaluación de desempeño es el recurso que permite revisar la labor que cada uno de los empleados está haciendo dentro de la Compañía, yendo en búsqueda de mejorías para la empresa y encaminarla hacia el éxito. Como consecuencia de la realización de la evaluación se obtienen cosas muy buenas como por ejemplo la mejora en todos los procesos por medio de la identificación de falencias existentes para trabajar en ellas y lograr las metas planteadas como empresa. Es de aclarar que no se trata de evaluar por evaluar, sino saber que todo va en pro de conseguir el buen desempeño de cada uno de los empleados, por tanto esto debe contar con unos objetivos y una meta clara, además las personas evaluadas deben saber qué se está evaluando, bajo qué indicadores y argumentarle el por qué de los resultados que obtuvo.

Es un proceso que aporta al crecimiento de la Compañía, pues es posible percibir qué aspectos deben mejorarse como empresa y como empleado, pues permite autoevaluarse en las actividades que se desempeñan. Además muestra capacidades de los empleados para un posible ascenso, incremento salarial, estímulos o motivaciones.

Por eso se busca en este proyecto plantear un diseño de Evaluación de Desempeño en donde se pueden identificar las fortalezas y aspectos a mejorar del desempeño de los empleados; para lograrlo se debió identificar algunos aspectos como la definición formal de los valores corporativos, el diseño de los indicadores que puedan dar cuenta de los niveles de rendimiento, estructurar la herramienta y el sistema de evaluación, aplicar la prueba piloto e implementar los correctivos adecuados para cumplir con el objetivo general de este trabajo que es el diseño de un sistema de Evaluación de desempeño buscando contribuir al mejoramiento permanente de los servicios que ofrece la compañía Distribuidora Tropicana.

Este proyecto se justifica en la necesidad de la empresa de obtener mayor productividad, y realizar una evaluación de desempeño puede aportar muchos elementos para que se efectúen cambios importantes en la empresa dirigidos hacia el crecimiento y éxito de ésta. Es muy importante el tema de evaluación de desempeño porque en la actualidad se trabaja en un nivel muy elevado de competitividad, y es la forma de saber que los trabajadores y la empresa como tal están cumpliendo con su labor de forma idónea, y por tanto va a permanecer en el mercado.

1. Planteamiento del problema

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite a las empresas desarrollar las actividades de forma idónea para su crecimiento y éxito dentro del mercado, ya que deja observar el desenvolvimiento que las personas tienen en cada uno de sus cargos, mirando las aptitudes y las actitudes que hacen que desempeñen de forma óptima la labor asignada, pues es un proceso que proporciona la información del rendimiento de los trabajadores y aporta elementos para el análisis de diversos factores como ascensos, incrementos de salarios, incentivos, motivación, necesidad de capacitación, toma de decisiones y perfeccionamiento en las labores, entre otras.

Por esta razón para las organizaciones y para su departamento de Gestión Humana es muy importante contar con esta herramienta como estrategia que le va a permitir tener un acompañamiento en sus procesos de investigación para mayor productividad, haciéndola de forma responsable y confiable, logrando así que los empleados integren y conviertan en algo común esta actividad, lo que permitirá que haga parte de la cultura organizacional, para que así comprendan que eso se hace para mejorar los procesos de la Compañía.

Esto es algo fundamental y es preciso tenerlo claro, el ser evaluado puede generar inquietudes, pues el personal podría pensar que si se realiza una evaluación de desempeño es porque no se están desempeñando bien, y que los resultados que ésta arroje, generarán consecuencias negativas como sanciones o hasta despidos. Pero no es éste el objetivo de la evaluación de desempeño, su real intención es dar una retroalimentación en donde se ven beneficiados tanto el empleado como el empleador. Si el trabajador realiza la evaluación de

desempeño y ésta es correcta se debe hacer el reconocimiento respectivo y estimular mostrando así que se está realizando una buena labor, si se encuentran falencias la idea es percatarse de que están existiendo errores para corregirlos y superarlos, por eso la evaluación del desempeño debe conducir siempre a la formulación de un plan de mejoramiento acorde a la realidad de la empresa y del cargo del evaluado, de este modo el empleado va a estar bien lo cual se representaría en la cantidad y calidad de la producción de la empresa.

Dentro de la empresa Distribuidora Tropicana S.A.S se tratará de implementar la evaluación de desempeño para que cada trabajador de la Compañía logre realizar las labores de su cargo de forma adecuada, teniendo en cuenta que ésta brinda oportunidades de crecimiento, el empleado se convierte en miembro activo en las mejoras de los procesos, se da cuenta de lo que la Compañía y sus jefes esperan de él, realiza auto - perfeccionamiento en su que hacer y es estimulado y motivado para desempeñar sus labores cada vez con más calidad. Como se dijo anteriormente, este proceso no solo beneficia al empleado, sino además a sus jefes, a sus compañeros y a la Compañía como tal.

Antes de construir esta herramienta para empezar a implementarla dentro de Distribuidora Tropicana S.A.S, se deben tener en cuenta ciertos factores previos a esta, como por ejemplo los perfiles de cargo, en donde se especifican de forma detallada las funciones que debe realizar cada uno de los trabajadores en el cargo que desempeña, esto con el fin de tener un conocimiento más detallado de las condiciones laborales de cada uno de los empleados.

Teniendo esto claro, se realizarán todas las actividades necesarias y previas para poder cumplir con los objetivos de este proyecto y dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo desarrollar un programa de Evaluación de Desempeño ajustada a las condiciones particulares de la empresa, para incrementar los niveles de eficiencia de los trabajadores de Distribuidora Tropicana?

2. Objetivos

2.1.Objetivo General

Diseñar un sistema de Evaluación de desempeño buscando contribuir al mejoramiento permanente de los servicios que ofrece la compañía Distribuidora Tropicana.

2.2.Objetivos Específicos

- Identificar los valores organizacionales que se pretende sean los factores diferenciadores de la empresa en el medio.
- Determinar los indicadores que puedan dar efectiva cuenta de los niveles de desempeño.
- Estructurar la herramienta y el sistema de evaluación.
- Aplicar una prueba piloto de la herramienta de evaluación diseñada.
- Implementar los correctivos necesarios para la aplicación del sistema definitivo de evaluación

3. Justificación

La justificación del presente proyecto está dada por la necesidad de observar de qué forma el diseñar un sistema de evaluación de desempeño puede aportar a la producción de la Compañía Distribuidora Tropicana S.A.S y a la calidad de trabajo que realiza cada uno de sus empleados.

Es también una búsqueda en este proyecto el que las personas que laboran dentro de esta Compañía estén en el cargo idóneo para sus capacidades y habilidades, pues esto provee una muy buena motivación y por ende unos muy buenos resultados, ya que el tener bienestar dentro de la labor que se desempeña es reflejado en consecuencias muy beneficiosas para la organización, pues hace posible el crecimiento y el éxito de la Compañía.

Por consiguiente lo que se indaga en este proyecto son los beneficios que se obtienen realizando este proceso, pues al efectuar la evaluación de desempeño a cada uno de los empleados de la empresa se encontrarán ventajas tanto para los trabajadores como para la empresa misma, pues permite observar el desenvolvimiento que tienen las personas que allí laboran, quiénes hacen de forma excelente su trabajo, quiénes lo hacen de forma regular y quiénes están cometiendo errores; esto con el fin de encontrar donde hay falencias para mejorarlas, logrando así hacer un seguimiento en donde se refleje que las personas están a gusto con la actividad que desarrollan y que la empresa esté a gusto con cada uno de sus trabajadores, haciendo que en el futuro se generen cambios en la calidad tanto de las personas como de Distribuidora Tropicana S.A.S.

Este es un tema que en el que hacer del psicólogo organizacional es fundamental estudiar y tener claro, a razón de que si la función de éste es velar por el comportamiento que las

personas tienen dentro de una organización para sostener un buen funcionamiento de la misma, es importante que tenga en cuenta esa herramienta de la evaluación de desempeño, buscando la forma de prevenir futuros inconvenientes y de fortalecer las capacidades y habilidades existentes dentro de los empleados de la Compañía, produciendo así un bienestar físico, psicológico y social; es responsabilidad social de la empresa propender por el desarrollo del potencial humano de sus trabajadores. El psicólogo a través de la evaluación del desempeño debe estar en condiciones de proponer junto con la dirección de la empresa y el trabajador mismo, planes de mejoramiento que conduzcan a ese doble beneficio, el empleado crece como persona y trabajador y la empresa, que cree en él y le ofrece condiciones adecuadas para su desempeño, alcanza mejores índices de productividad.

4. Diseño metodológico

Esta investigación es cualitativa porque aborda de una forma subjetiva e intersubjetiva el comportamiento y tratamiento de las personas que hacen parte de esta investigación, además porque es un enfoque que plantea entender los problemas del individuo en su ambiente natural y buscar las causas mediante métodos tales como entrevistas, cuestionarios, inventarios y estudios demográficos. Lo que se busca dentro de esta forma de investigación es centrar el tema y las dimensiones que trabaja sin perder de vista sus relaciones con otras dimensiones de la realidad social.

Quien realiza este tipo de investigación busca entender una situación social como un todo; parte de observaciones específicas y abiertas buscando profundizar en los conocimientos y no a generalizar, es decir “su preocupación no es medir, sino describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, reflejando fielmente los intereses de los sujetos estudiados” (Bonilla Castro&Rodríguez, 2005, p. 110).

Según María Eumelia Galeano, en el documento *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*, este tipo de investigación inicia con un interrogante, el cual se reconfigura hasta constituirse en un objeto de investigación, y se va modificando a medida que se desarrolla el estudio.

Es un tipo de investigación que sigue lineamientos orientadores pero no reglas fijas, ya que se va ajustando de acuerdo a los avances del proceso, pues este es cambiante y su característica principal es que hay una simultaneidad en todos los momentos y actividades que acompañan su diseño, es decir que este proceso investigativo es multiciclo, varias veces

se vuelve al diseño o rediseño, varias veces es necesario gestionar la recolección y generación de información y análisis y la redacción del informe corre paralelo al diseño e implementación (Galeano Marín, 2004, p.28-29).

Dentro del desarrollo de esta investigación se dan tres niveles, lo teórico, lo metodológico y lo técnico y la validez de este enfoque se da a través de triangulación y confrontación de fuentes, métodos, escenarios, investigadores y teorías. Además, la confiabilidad de la interpretación cualitativa se da en la capacidad argumentativa del investigador al presentar en forma coherente y con claridad su perspectiva y fundamentación teórica, habiendo además una coherencia externa, que se refiere al grado de integración de la interpretación con las teorías aceptadas dentro y fuera de la disciplina.

Además será una investigación cuantitativa, es decir, se va a trabajar de forma mixta, pues ésta permite recoger la información de forma sistémica, estadística y por medio de instrumentos obtener muestras para comprender el qué, cómo y para qué de la investigación.

“Cook y Reichart (citado en Meza, s.f.) dicen: Cuando se aplican métodos cuantitativos se miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico” (Primera, s.f.). Aquí se utilizan las técnicas experimentales aleatorias, cuasi-experimentales, tests "objetivos" de lápiz y papel, estudios de muestra, etc.

Dentro de todos los análisis de los métodos cuantitativos podemos encontrar una característica basada en el positivismo como fuente epistemológica, que es el énfasis en la precisión de los procedimientos para la medición, así como la relación clara entre los conceptos y los indicadores con los que se miden, para evitar las confusiones que genera el uso de un

lenguaje oscuro, que pese a ser seductor, es difícil de comprobar su veracidad. Otra característica predominante de los métodos cuantitativos es la selección subjetiva e intersubjetiva de indicadores (a través de conceptos y variables) de ciertos elementos de procesos, hechos, estructuras y personas. Estos elementos no conforman en su totalidad, los procesos o las personas (de allí se deriva el debate entre los cuantitativistas que nunca ven un fenómeno integrado, sino siempre conjuntos de partículas de los fenómenos relacionados con la observación, y los cualitativistas que no pueden percibir los elementos generados que comparten los fenómenos). Sin embargo, las nuevas técnicas cuantitativas, como el análisis de redes sociales, o la historia de acontecimientos, consiguen en cierta medida superar estas limitaciones.

Para la realización del proyecto se harán entrevistas estructuradas a los jefes de cada área de la Compañía y al gerente, además de una observación directa y acompañamiento a cada una de las personas que laboran dentro de la empresa; esto con el fin de iniciar el proceso para la construcción del manual de funciones, conociendo así las variables que deben evaluarse y poder saber bajo qué criterio evaluarlas.

5. Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL						
RUBROS	FUENTES			TOTAL		
	Estudiante	Institución - IUE	Externa			
Personal		320.000		320.000		
Material y suministro	10.000		100.000	110.000		
Salidas de campo	50.000			50.000		
Bibliografía	100.000			100.000		
Equipos			700.000	700.000		
Otros						
TOTAL	160.000	320.000	800.000	1.280.000		
DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución - IUE	Externa	

Susana Estrada	Asesora del Proyecto	1 hora		320.000		320.000
TOTAL				320.000		320.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO

Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Hojas			40.000	40.000
Impresiones			60.000	60.000
Lapiceros, marcadores, borradores y lápices	10.000			10.000
TOTAL	10.000		100.000	110.000

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO

Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
			a	

Salidas con los trabajadores externos de la compañía.	50.000			50.000
TOTAL	50.000			50.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Compra de 2 libros de psicología Organizacional	60.000			60.000
Visita a las bibliotecas	40.000			40.000
TOTAL	100.000			100.000

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Equipo de computo de la Compañía			700.000	700.000

TOTAL			700.000	700.000
-------	--	--	---------	---------

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
TOTAL				

6. Cronograma

CRONOGRAMA					
ACTIVIDADES	TIEMPO	Mes	Mes	Mes	Mes
		I	II	III	IV
Elaboración de los formatos de los perfiles de cargo de Distribuidora Tropicana		x			
Establecer indicadores y elaboración del diseño de la evaluación del desempeño		x	x	x	
Aplicación de prueba piloto de la evaluación del desempeño		x	x	x	
Implementar los correctivos necesarios para la aplicación del sistema definitivo de evaluación				X	X
Entrega de formato definitivo					x
Capacitación a los jefes de cada área para el diligenciamiento del formato					x

7. Marco referencial

7.1. Antecedentes

En la actualidad la Evaluación del desempeño es una herramienta que permite a las empresas mejorar los comportamientos de los recursos humanos y por tanto ha sido un campo muy trabajado por diversos autores e investigadores por distintas personas, pues cada quien va en búsqueda de mejorar cada día sus procesos de calidad y por ende su productividad.

AUTOR: Tanía Camberos Escobar

TITULO: Modelo de Evaluación de Desempeño para la Empresa IPROCEL Bolivia Ltda.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un Modelo de Evaluación del Desempeño Humano dentro de la empresa IPROCEL BOLIVIA Ltda. que determine el nivel de eficiencia de cada individuo y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas de personal, con el fin de lograr una gestión administrativa eficiente y productiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de las características de evaluación del desempeño actual en la empresa.
- Desarrollar un modelo adecuado a las características de la empresa.

METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología, el proceso de la investigación del trabajo utilizó los siguientes métodos:

- Método deductivo, que parte de conceptos generales aceptados como válidos, para deducir varias suposiciones a través del razonamiento lógico. Esto permite obtener y enlazar diferentes juicios llegando a una conclusión confiable de la situación general de la empresa en cuanto a sus Recursos Humanos.
- Método analítico - sintético que consiste en realizar un análisis orientado a la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes, con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman. La síntesis consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto.

La observación permitió el registro visual de lo que ocurre dentro de la empresa IPROCEL BOLIVIA Ltda., en cuanto a la Administración de Recursos Humanos, el clima organizacional y los factores que influyen en el desempeño.

Se utilizaron cuestionarios diferenciados según el nivel jerárquico que el empleado ocupa dentro de la empresa como medio interrogatorio individual del personal, para recoger información mediante preguntas abiertas como también preguntas cerradas.

Se utilizó la entrevista principalmente en el personal de niveles de mando y supervisión, para de esta manera poder obtener datos precisos de la organización y la situación actual del personal. El Universo de Estudio fue integrado por todo el personal de IPROCEL BOLIVIA Ltda. (40

personas), que se dividieron en dos grupos: la parte administrativa (6 personas) y la parte operativa (34 personas).

En el trabajo de área se utilizó bibliografía referente a la Administración de Recursos Humanos como también a la Administración General e Información histórica y de referencia obtenida de la empresa.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de grado propone dos métodos de evaluación del desempeño que fueron planteados en base a las tareas y puestos existentes en la empresa. El método de evaluación por objetivos recomendado exclusivamente para el nivel operativo por la responsabilidad que recae sobre estos cargos y el método de escala gráfica de puntuación que considera factores acordes al trabajo de los empleados dirigido especialmente al personal del nivel de apoyo específico por la facilidad de practicarlo.
- Durante el diagnóstico que se hizo a la empresa, especialmente al levantamiento de la información, todos los trabajadores de la empresa demostraron bastante interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a sus deseos de ascensos, remuneración, desarrollo, etc.
- Es importante para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

- Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto todo el personal de la empresa tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.
- Cabe destacar que la consecución de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación ayudó a demostrar que la Dirección y Planificación de los Recursos Humanos se puede llevar adelante siempre y cuando exista un Programa de evaluación de desempeño bien definido al interior de la empresa tal como el que se propone en este documento.

AUTOR: Claudia Patricia Giraldo Henao

FECHA: 2004

TITULO: Monografía: Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias.

OBJETIVO GENERAL: Crear un modelo de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, que permita superar las deficiencias metodológicas de los actuales enfoques

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una revisión bibliográfica que permita dar cuenta de las teorías que se han desarrollado en torno de la evaluación de desempeño así como sus diferentes enfoques metodológicos

- Referenciar la teoría de gestión por competencias, teniendo en cuenta sus principales autores y desarrollos.
- Integrar los conceptos de evaluación de desempeño y gestión por competencias en la creación de un modelo acorde con las necesidades y expectativas actuales del ámbito de la psicología organizacional.

METODOLOGÍA:

Fundamentalmente, la estrategia metodológica empleada en este trabajo de grado se apoya en una labor de revisión exhaustiva de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de las competencias y de la evaluación de desempeño. En un primer momento, la tarea consistió en el « levantamiento » de la bibliografía de referencia, constituida por libros, artículos de revista, tesis de grado y documentos extraídos de internet; para realizar, posteriormente, un ejercicio de clasificación y de selección de los textos en función de la pertinencia y del alcance de sus contenidos. Una vez efectuado este proceso, se procedió al análisis documental, con el fin de identificar los conceptos y las teorías desde las cuales se ha venido trabajando el tema de estudio. El resultado de esta etapa fue la construcción de un texto en el que se da cuenta de los diversos matices y orientaciones que, hasta el momento, han servido de guía para la elaboración de la evaluación de desempeño y de los procesos de evaluación por competencias; desarrollando, finalmente, una propuesta metodológica para realizar un programa de evaluación de desempeño por competencias que puede ser aplicado directamente en cualquier empresa que desee realizar un proceso de gestión humana de esta naturaleza.

CONCLUSIONES:

La estrategia de la evaluación de desempeño por competencias aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque, a través de su nivel de análisis, lograr poner en relieve las dinámicas internas que afecten el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Pese a su importancia, el gran número de publicaciones sobre este tema, así como la mayoría de trabajos de grado no han conseguido superar el ejercicio descriptivo y, por tanto, se carece de una guía práctica para poder poner en marcha programas de evaluación de esta naturaleza. Con el modelo que diseñamos, hemos intentado superar este vacío mediante un ejercicio de análisis conceptual con cual intentamos delimitar el alcance de los modelos teóricos para ponerlo al servicio del diseño de un instrumento de fácil aplicación que incluye formatos adaptables a cualquier organización o grupo de trabajo, complementado con las instrucciones para su construcción y posterior aplicación.

Del análisis conceptual, podemos concluir que la noción de competencia ha sido objeto de múltiples definiciones que, por el hecho de no haber sido sometidas a un análisis crítico, han dado lugar a una gran confusión que se observa, tanto en las publicaciones, como en el manejo que tienen, sobre este concepto, algunos ejecutivos y responsables de recursos humanos de nuestro medio; en donde las competencias son consideradas como sinónimos de habilidades o de aptitudes, equívoco que, al momento de su evaluación, conduce a dejar de lado las conductas concretas, que representan el indicador más fiable para evaluar las competencias, y a concentrarse en el análisis de rasgos de personalidad, como cuando se recurre a la aplicación del

16PF o de características personales demasiado abstractas. En consecuencia se termina midiendo otros factores que inciden en el desempeño de los empleados pero que, por su naturaleza, no pueden ser operacionalizados con la misma eficacia.

Para ampliar los niveles de comprensión del tema de las competencias y para optimizar su aplicación en el contexto empresarial es indispensable insistir en la demarcación del concepto y en la estandarización de un protocolo que facilite su incorporación, como herramienta, a los procesos de gestión organizacional; de tal forma que las decisiones que se tomen, como consecuencia del análisis de los datos, respondan a las verdaderas necesidades en materia de formación, de desarrollo y de expectativas de los miembros que hacen parte del sistema. Pero, no sólo estamos aquí frente a un problema práctico; el éxito de la aplicación de esta herramienta exige, igualmente, una transformación en las mentalidades de las estructuras jerárquicas de la organización y, en general, en todas las personas encargadas de tomar decisiones, debido a que de nada sirve constatar una serie de aspectos a mejorar si no se aseguran los medios, los recursos y los mecanismos de cambio. En conclusión, las empresas actuales necesitan asumir una actitud de flexibilidad que les permita modificar sus esquemas de promoción de carrera, de retribución y de comunicación para que este tipo de herramientas puedan lograr el propósito para el que fueron diseñadas que, en última instancia, es lograr la supervivencia en un medio que cada vez es más hostil y competitivo.

7.2.Contextualización

7.2.1 Historia de la empresa

Distribuidora Tropicana nació en el año 1969 en la ciudad de Medellín. Comenzó a funcionar en un pequeño local ubicado en la Calle San Juan con la Carrera 70 (cerca al antiguo y ya desaparecido Teatro Tropicana) con tan sólo 6 empleados. Su fundador, el señor Rodrigo Restrepo Pérez, contaba con una gran virtud: **el Servicio** y por eso lo utilizó como su filosofía de trabajo apuntando a un objetivo “hacer de la distribución un servicio”.

Distribuidora Tropicana se ha dedicado durante 40 años a comercializar productos de consumo masivo gracias a las relaciones que mantiene con importantes compañías del mercado.

En la actualidad cuenta con más de 250 empleados y gracias a ellos puede distribuir sus productos en la mayoría de los municipios en Antioquia y algunas localidades de Chocó; además nuestra compañía hace parte del grupo Tropi que reúne a otras 27 importantes empresas de distribución de todo el país.

7.2.2 Infraestructura de la empresa

Distribuidora Tropicana cuenta actualmente con dos sedes; la más grande de ellas está ubicada en el barrio Guayabal y desde allí se coordina y desarrolla la labor logística,

administrativa y comercial del negocio; esta sede tiene más de 9.000 mts², de los cuales 4.400 están destinados para el almacenamiento de la mercancía que nos proveen más de 45 empresas, que ponen en nuestras manos la distribución de aproximadamente 4000 productos.

Contamos también con una sucursal en Cauca de 687 mts², lo que facilita la labor de venta y distribución en el Bajo Cauca; de esta manera nuestra fuerza de ventas, conformada por 90 vendedores y distribuida en 4 equipos tradicionales y 7 equipos especiales, puede cubrir los departamentos de Antioquia, Choco y parte de Córdoba.

Para responder a la confianza de nuestros proveedores, la compañía tiene además un parque automotriz conformado por 31 vehículos, entre propios y arrendados, equipados con sistema GPS, con el fin de distribuir en el menor tiempo posible los pedidos realizados por nuestros clientes y asegurar así una entrega oportuna y eficiente.

Somos una compañía interesada en mejorar día a día nuestros procesos, y para lograrlo hemos implementado el uso de diversas tecnologías de última generación; muestra de ello es el uso de códigos de barras y handhelds para facilitar el proceso de almacenamiento y separación de los pedidos. De igual modo estamos empleando mapas de georeferenciación para definir las rutas de venta y distribución con el fin de hacerlas más compactas y reducir así los tiempos de desplazamientos entre clientes; adicionalmente estamos incursionando en la construcción de mapas de geomercadeo con el fin de establecer la ubicación y el número exacto de clientes potenciales para nuestros proveedores, con el objetivo de diseñar estrategias de penetración más eficaces.

Todos estos elementos nos permiten ser reconocidos como una compañía líder en la venta y distribución de productos de consumo masivo cuya solidez y credibilidad está basada en nuestro deseo de prestar un excelente servicio.

7.2.3 Estructura de la Empresa

La Compañía cuenta con cuatro grandes equipos de trabajo. Uno de ellos es el equipo de Ventas, el cual está encargado de contactar a los clientes y vender los productos. Bodega, es otro equipo que está conformado por auxiliares de bodega y conductores y está encargado de recibir, administrar, transportar y entregar la mercancía. Administrativos, quienes son los responsables de apoyar a los equipos de ventas y bodega y controlar los procesos administrativos. Y por último, pero no de menos importancia esta el equipo de Servicios Generales y Taller, que son las personas que ofrecen apoyo en el mantenimiento de las instalaciones y los vehículos de la compañía. Sin embargo en esta empresa ningún equipo es más importante que el otro; todos cumplen un papel esencial para la compañía y por eso se trabaja juntos y apoyándose unos a otros.

Además de estos equipos de trabajo, la Compañía cuenta con el apoyo de diversos proveedores a los cuales les maneja la distribución de productos de aseo, alimentos no perecederos y licores entre otros; estos incluyen marcas como Familia, Nestle, Pernout Ricard, Unilever, Colgate Palmolive, Alimentos Polar, Purina, Jhonsons y Jhonsons entre otras. Productos que son Tiendas, Autoservicios y Mayoristas en Antioquia y algunas localidades de

Chocó y Córdoba. También se trabaja con droguerías, restaurantes, hoteles, empresas, discotecas y muchos otros clientes.

7.2.4 Misión

Comercializamos y distribuimos productos de consumo masivo en los departamentos de Antioquia y Chocó abasteciendo oportunamente los distintos canales de comercialización, desarrollando de forma rentable las marcas que los proveedores nos confían y asegurando el crecimiento continuo de nuestras marcas exclusivas.

7.2.5 Visión

En el año 2015 lograremos:

- Ser la distribuidora líder en planes especializados con fuerzas de ventas exclusivas que aseguren un mayor crecimiento en la distribución para nuestros proveedores y la consolidación de nuestras alianzas estratégicas a través de una logística de ventas y distribución eficiente, rentable y con altos niveles de calidad.
- Fortalecer las ventas de consumo masivo tradicional, con un esquema específico para cada canal que permita asegurar una alta penetración de las marcas, el desarrollo de las categorías, el crecimiento del volumen, la rentabilidad del negocio, y al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades específicas de nuestros proveedores tradicionales.

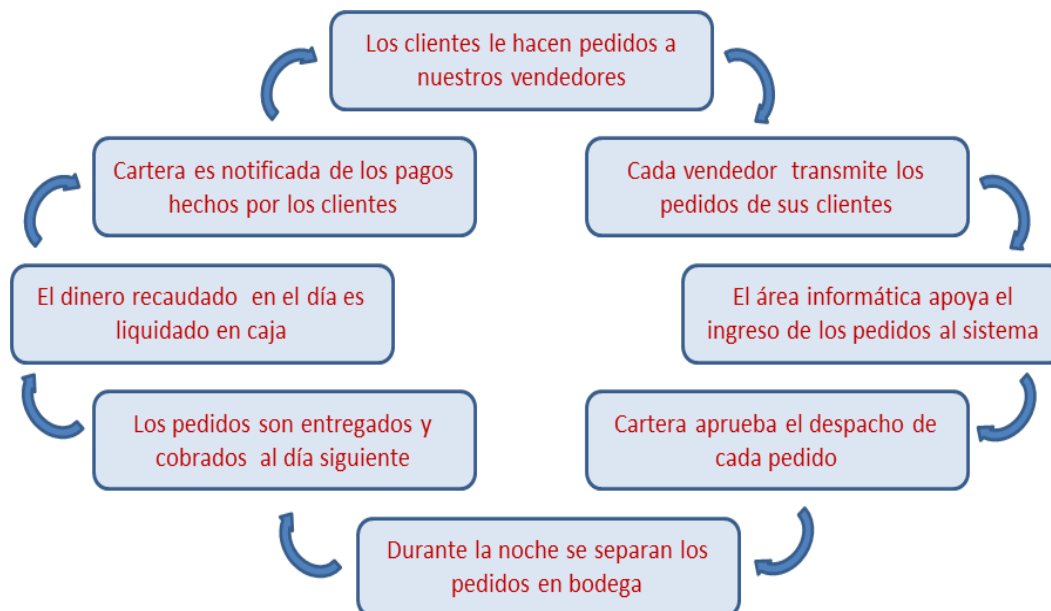
- Consolidar nuestros productos exclusivos en el primer lugar dentro del ranking de proveedores tradicionales con un importante desarrollo de las marcas, con altos y rentables niveles de distribución.
- Desarrollar todos nuestros procesos de manera organizada y eficiente, con un equipo humano capacitado para responder a los distintos momentos de la económica colombiana a través del aprendizaje permanente, la defensa de los valores corporativos y el deseo sincero de hacer de ésta, una organización productiva, rentable y humana.

7.2.6 Competencias organizacionales

Todos los miembros de nuestra compañía deben contar con estas características:

- **Orientación al Logro:** capacidad para dirigir sus acciones al logro de los resultados esperados, cumpliendo con los compromisos adquiridos en su trabajo.
- **Orientación al Cliente:** capacidad para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos a través de su trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** capacidad para trabajar en cooperación con otros con el fin de alcanzar las metas de la organización

7.2.7 Funcionamiento de la empresa

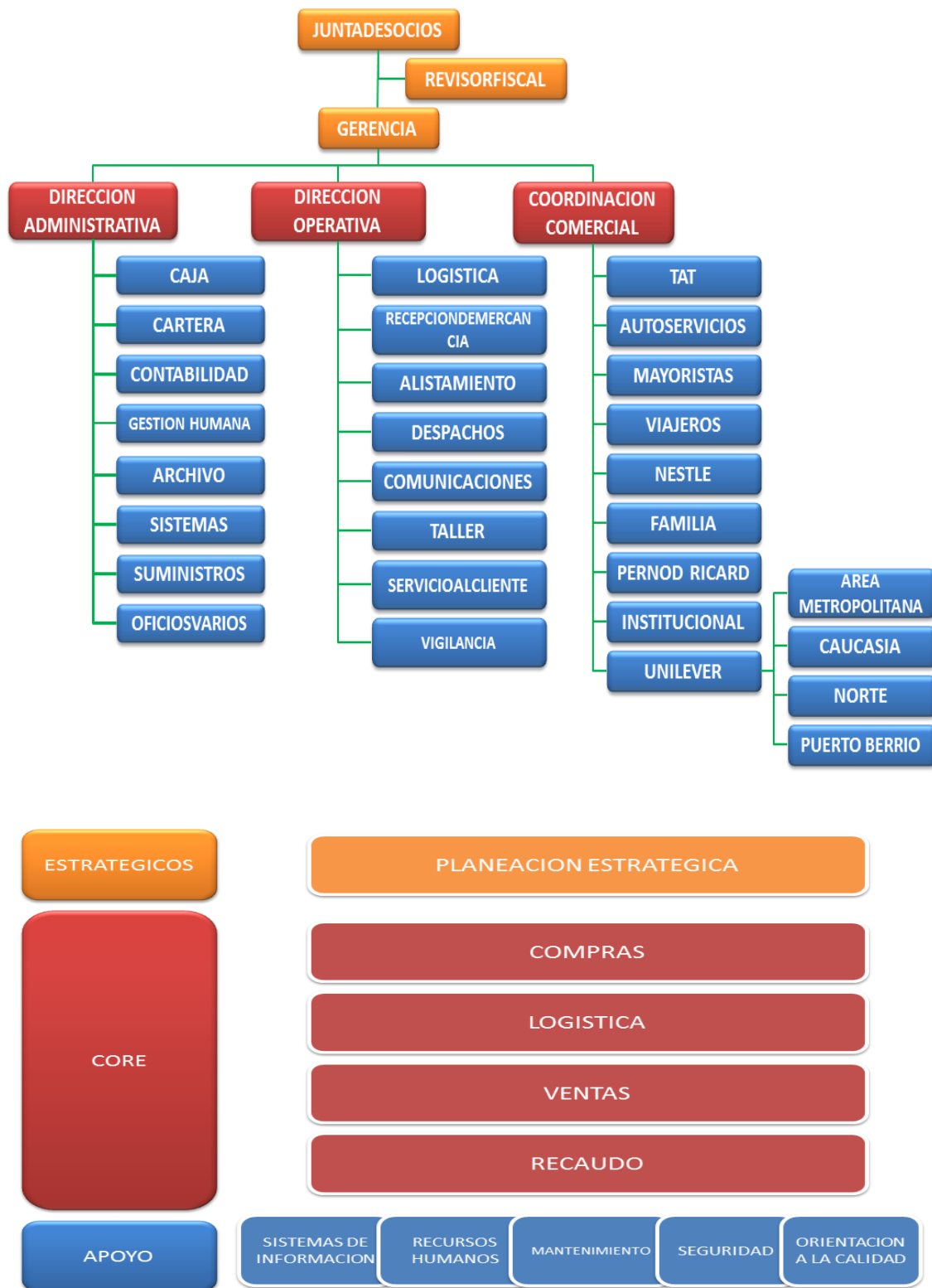


Nuestra compañía distribuye productos de aseo, alimentos no perecederos y licores entre otros; estos incluyen marcas como Familia, Nestle, PernoutRicard, Unilever, Colgate Palmolive, Alimentos Polar, Purina, Jhonsons y Jhonsons entre otras.

Estos productos son distribuidos a Tiendas, Autoservicios y Mayoristas en Antioquia y algunas localidades de Choco.

También atendemos droguerías, restaurantes, hoteles, empresas, discotecas y muchos otros clientes.

7.2.8 Organigrama

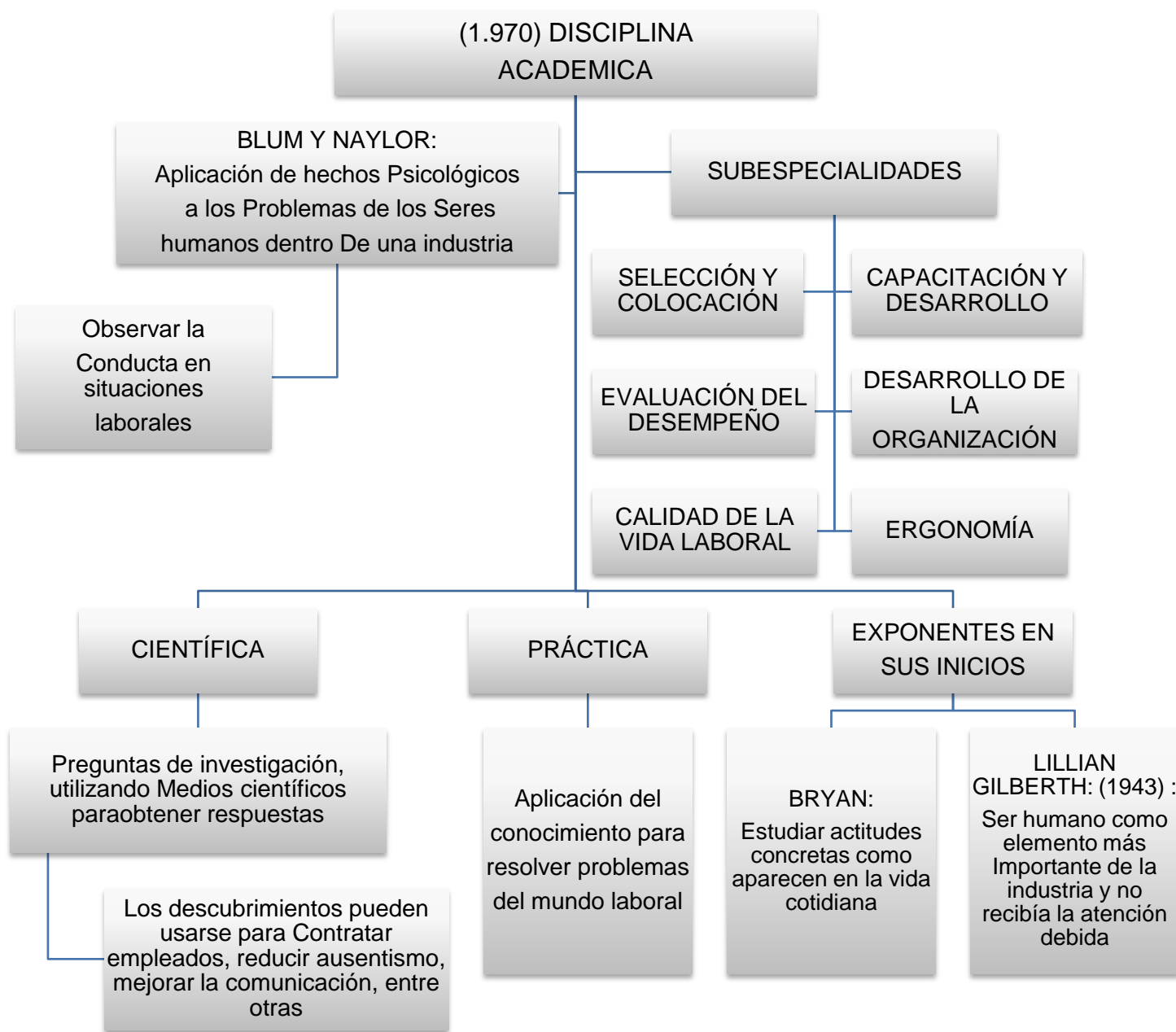


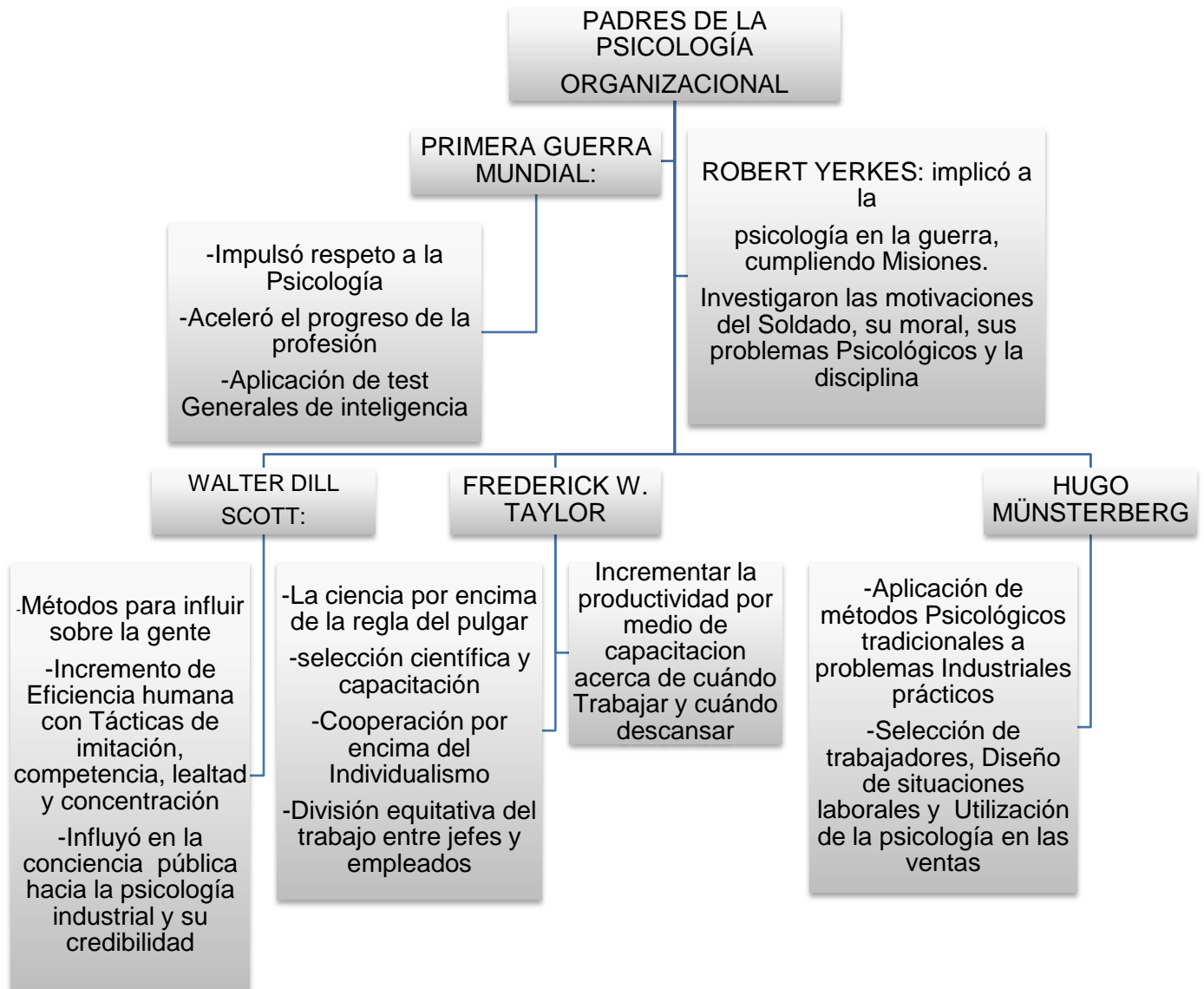
8. Marco teórico

8.1.La psicología organizacional

La psicología organizacional o de trabajo ha estado aportando en las empresas para ayudar a conocer el comportamiento humano y su incidencia en los resultados laborales de cada individuo. Pero para que cada persona realice bien su trabajo, es necesario ofrecerle un apoyo y orientación adecuada por parte de los mandos medios quienes son los más cercanos dentro del proceso.

Hoy en día, dentro de las organizaciones solo importa la producción y en la mayoría son las personas y no las máquinas quienes hacen esto posible. Es necesario que las empresas reconozcan la importancia de todos sus empleados, en los diferentes cargos y oficios que desempeñan, que la calidad no es propia de los procesos sino de la personas, no podemos permitir que se convierta en un discurso de proceso, sino en una actitud de vida. Si queremos construir empresas, debemos generar en las personas la motivación suficiente para que surja de cada uno, en el nivel individual, el potencial suficiente que haga posible alcanzar nuestros fines como una gran organización donde todos ganemos no solo dinero sino un crecimiento íntegro como seres humanos.





En la realidad en la que vivimos en estos momentos es innegable la competencia tan fuerte que hay de una empresa a otra. Cada día es más difícil sostenerse en el mercado ya que hay tantos artículos de la misma línea, difiriendo solo en la capacidad de un buen servicio el cual brindan los empleados, quienes pasan de ser los empleados para convertirse en la imagen y en una parte esencial de la compañía.

Es por esto que las organizaciones requieren de la psicología organizacional, pues ésta le permite a los empleados ser parte importante del desarrollo de la empresa, por medio de motivación mas allá de lo económico para que hagan bien su trabajo; además, de que se encarga de que cada empleado este en el puesto correspondiente para obtener así su máximo rendimiento y por tanto su máximo aporte a la producción y al crecimiento de cada compañía.

Como lo plantea Zepeda en su libro Psicología Organizacional, ésta estudia el comportamiento humano en el puesto de trabajo, estudiando los factores de riesgo psicosociales endógenos y exógenos; además va en búsqueda de los fenómenos psicosociales en el ambiente laboral, predice el comportamiento humano en el ambiente, fortalece procesos productivos, establece mecanismos de motivación en el trabajador y acompaña el plan estratégico en el logro de objetivos organizacionales.

Desarrolla procesos como la selección de personal, capacitación, bienestar laboral, evaluación del desempeño, salud ocupacional, análisis y descripción del cargo, gestión por competencia y el clima y cultura organizacional.

Para tener un buen perfil dentro de esta profesión hay que tener unas habilidades básicas para que sea posible el buen desarrollo de esta. Entre estas habilidades están la capacidad de escucha, habilidades sociales para la comunicación y la negociación, comprensión de la

dinámica de grupo, trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones y sobre todo una muy buena capacidad de observación. Entonces, realizando una análisis acerca de lo que plantea Zepeda, podría concluirse que para cumplir con un buen rol como psicólogos organizacionales, se deben tener unos conocimientos específicos en gestión de recursos humanos, selección de personal, derecho laboral, economía, contratación, estadística, gestión empresarial, seguridad laboral y salud, técnica de higiene y prevención de riesgos laborales y técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo.

El rol del psicólogo organizacional es lograr que las personas sean competitivas, productivas, eficientes para trabajar más en el menor tiempo posible y eficaz para lograr las metas propuestas con los recursos que se tienen. Además, dentro de su rol también está el trabajar en la línea de acción del plan estratégico que es el proceso por el cual se planea, se dirige, se controla y evalúa procesos, recursos y talento humano para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo; también debe trabajar en línea con la filosofía institucional que es una herramienta eficaz para lograr objetivos y metas, entre estas están la misión que es la razón social de la compañía, la visión que son las metas y objetivos que se tienen a mediano y largo plazo y los valores que son las normas y políticas de cada organización.

Dentro del rol del psicólogo organizacional esta el ser una persona innovadora e inteligente, generador de cambios tanto en las personas como en la organización, tener un pensamiento estratégico donde abarque lo que sucede en el momento y lo que de pronto puede suceder después aspirando a cosas importantes y buscando la forma de lograr eso que se desea y una cosa muy importante es que logre equilibrar las diferentes culturas que tenga cada empleado de cada organización, brindando así estabilidad y flexibilidad a todos los que pertenezcan a la empresa.

El psicólogo organizacional además, debe tener la capacidad de observar cómo se está dando el clima laboral, es decir, como es la convivencia y las relaciones interpersonales de los trabajadores, de los jefes y los empleados y entre empleados y empleados. Además de cómo se manejan y se resuelven los conflictos y qué conflictos se presentan entre el personal.

Otro factor que debe identificarse según Robbins, es el comportamiento organizacional tanto individual como en grupos. En el individual se observa la personalidad, inteligencia emocional y las habilidades sociales; en tanto, las grupales se observan por medio de la comunicación organizacional, si es informal, formal o es una comunicación horizontal. Igualmente el psicólogo organizacional debe estar al tanto de la gestión por competencia, es decir, evaluar e identificar las fortalezas, capacidades y habilidades que tiene una persona para adaptarlo en un puesto de trabajo donde desarrolle su máximo potencial.

En conclusión, el psicólogo organizacional tiene unas funciones bien importantes, y dentro su rol esta principalmente el bienestar de las personas que trabajan dentro de las empresas. Ayuda a sus empleados a que estén a gusto con su labor, a que trabajen con amor por lo que hacen y estimulan su valor dentro de la compañía. A la empresa le trae beneficios como un buen clima laboral y por tanto una mayor producción. Hace concientizar a las empresas de que sus empleados son su mayor capital.

8.2.Estructura organizacional

Según el planteamiento de Robbins en su libro Fundamentos del Comportamiento Organizacional, dentro de las organizaciones hay una jerarquía de mandos, que de acuerdo a sus

responsabilidades unos dependen de otros. Por esto es necesario formar a los jefes que tienen a su cargo diferentes personas y que deben orientarlas no solo en un oficio sino garantizar su correcta convivencia y estabilidad dentro del mismo grupo.

Las organizaciones deben estar claramente estructuradas y diseñadas, con normas y reglas bien establecidas, que además deben ser conocidas por todas las personas que la conforman para que así pueda existir una orientación hacia las metas y los logros que se quieren obtener.

La estructura de una organización está dada entonces por todos los elementos que giran en torno a ella como por ejemplo la disposición y correlación de las actividades, jerarquía y funciones requeridas dentro de lo cual se encuentran elementos como asignación de actividades, agrupación y responsabilidades, coordinación de actividades, sistematización, recursos de la empresa y simplificación de funciones.

En el área administrativo pueden darse divisiones denominados departamentos en donde a cada quien se le delegan ciertas funciones y son dirigidos por un jefe inmediato y estos a su vez por el gerente de la empresa, dando así un orden para el debido funcionamiento de los procesos.

Puede verse entonces que en el diseño organizacional existen diversas variables como el elemento ya mencionado sobre la departamentalización que puede determinarse por distintos aspectos como funciones, productos, procesos, clientes o por ubicación geográfica; pero además está la especialización del trabajo en la cual se dividen las labores en varias personas que cumplirán funciones diferentes; cadena de mando en la que se establece una dirección de autoridad que se da desde los rangos más altos a los más bajos en un nivel jerárquico; tramo de

control que se refiere a la cantidad de personas que un gerente o jefe puede supervisar de forma eficiente; y centralización y descentralización en donde la primera quiere decir que las decisiones que se toman es en una sola persona quien lo hace o una solo área, en tanto en la segunda las decisiones se toman de forma grupal. Este diseño permite además ver si esta empresa maneja una estructura de organización mecanicista u orgánica, siendo la primera una estructura rígida, en donde cada quien trabaja en lo suyo y donde las actividades están bastante determinadas y formalizadas, mientras que la segunda es un poco más flexible, hay más trabajo en equipo y una buena comunicación.

Otros factores sobre la estructura de una Compañía es la contingencia estructurada, lo cual significa que en la marcha y recorrido de las empresas, a medida que crecen se van dando algunos cambios según las necesidades., ya que la toma de decisiones se da basada según las circunstancias y pueden ser por estrategias, por tamaño de la organización, por la tecnología que constantemente cambia, innovación, minimización de costos o por imitación.

Existen algunos diseños organizacionales que son tradicionales y se dividen en tres: estructura simple, funcional y divisional. La primera está dada en empresas que tienen baja departamentalización, autoridad centralizada y poca formalización; en la segunda, existe una departamentalización por funciones; en la tercera existen unidades de negocio separadas. Pero además existen otros diseños organizacionales denominados contemporáneos en donde hay estructuras de equipos en donde hay grupos de trabajo guiados por alguien capacitado para la toma de decisiones, otra es estructuras de matriz y de proyectos en donde hay dos gerentes y se trabajan proyectos que van dirigidos a los administradores de éstos, estructuras de proyectos en donde los empleados trabajan continuamente en la realización de ellos y existen unas organizaciones sin límites que es flexible y no estructuradas, removiendo límites y barreras que

permiten generar una mejor relación entre la organización, los clientes y los proveedores y se valen de medios virtuales y de redes para estar más cerca de todo.

8.3.Descripción, análisis y perfiles de cargos

Cada empresa tiene una misión que es vender un producto o prestar un servicio y es necesario tener claro que para lograrlo se requiere de máquinas, dinero, tecnología, materiales pero sobre todo la mano de obra de los seres humanos, pues son estos quienes pueden darle uso a todos los recursos que se brindan en cada organización. Por esta razón, es que se debe tener en cuenta que al realizar el ingreso de una persona a la compañía es necesario hacerlo de forma clara, teniendo todas sus condiciones establecidas, para que así a la hora de realizar un proceso de selección se tengan en cuenta los requisitos del puesto vacante para poder encontrar a la persona idónea para determinada labor; además es importante dejar claro a las personas seleccionadas en el proceso qué labores va a desempeñar y cómo debe hacerlo, obteniendo así personas más eficientes y direccionadas a cumplir los objetivos que se tienen como empresa.

Como objetivo principal para un buen desempeño en la labor es que la persona que va a trabajar esté absolutamente consciente de sus funciones y del objetivo de su cargo, dirigiéndose al cumplimiento de la meta motivado porque tiene el conocimiento de lo que debe hacer y de que su labor es fundamental para la consecución del objetivo a nivel empresarial. Esto se obtiene como resultado de hacer una descripción y análisis de cargo.

El realizar análisis de cargo tiene algunas ventajas; una de ellas es que permite que haya una coherencia entre los medios y los fines que se tienen en cada una de las labores, por ende se va a realizar el trabajo de forma más eficiente, sin que se presenten confusiones mediadas por la

rutina del día a día. Otra de las ventajas es que el realizarla permite identificar que labores están haciendo de forma repetida, cruce de responsabilidades y la inequidad en la labor lo cual a su vez trae como beneficio el manejo de buenas relaciones interpersonales y una gran motivación en el desempeño de las labores, además permite al empleado realizar una planeación y priorización en el desarrollo de su labor; en conclusión, siendo utilizada de forma correcta, el tener la descripción y el análisis de cargos sería una herramienta fundamental para alcanzar las metas propuestas como organización.

Castillo (2006) señala que:

El análisis de cargo es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe cumplir la persona que lo desempeñe (p. 91).

El análisis de cargo es entonces un proceso, en el cual debe existir una recolección de la información que puede ser obtenida con herramientas como entrevistas, cuestionarios y observaciones a los empleados y los jefes inmediatos. El empleado porque al ser la persona que realiza a diario su actividad conoce de forma natural cuáles son sus funciones, pero para evitar exageraciones e información no real puede confirmarse al entrevistar al jefe inmediato, teniendo en cuenta también que es posible que este no de la información real sino lo que se supone debería ser el cargo. Al realizar el análisis va a ser posible tener un acercamiento a la información idónea de ese cargo.

El desarrollo de esta herramienta permite que se haga el levantamiento del perfil de cargo, el cual mostrara los requerimientos de forma específica de los puestos de trabajo, de las funciones, y de las personas que deben desempeñar determinado cargo.

Lo primero es definir el análisis de áreas de resultados, es decir, mostrar el contenido del puesto de trabajo especificando nombre del cargo, misión y acciones que va a realizar las personas, teniendo en cuenta con quienes de la empresa debe tener contacto, a quien debe presentar informes y demás funciones. Otro de los aspectos es pensar en las responsabilidades concretas a las que debe responder y el entorno del trabajo refiriéndose este a las características físicas del puesto, los compañeros, los jefes y demás entres que lo rodeen.

Dentro de este perfil se tienen en cuenta aspectos como la edad deseable que es establecida por cada organización dependiendo el cargo y el tipo de actividad que va a desarrollar la persona; nacionalidad preferida, dependiendo de si se necesitan relaciones internacionales; sexo preferido, pues funciones que deben realizar específicamente hombres y otras mujeres, aunque es un aspecto que inquieta, pues no se tiene claro hasta donde llegan las capacidades del uno o del otro para desenvolverse en distintas funciones; procedencia geográfica aceptable o no aceptable, es decir si se requiere que la persona sea de la ciudad o de una población; situación militar; estado civil; disponibilidad para dedicaciones especiales, viajes o desplazamientos frecuentes; necesidad de disponer de permiso de conducir y clase; necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello; formación básica de tipo reglado requerida, es decir la titulación académica; formación complementaria o técnica requerida; idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real; grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

8.4.Desempeño

El hombre es un ser actuante, tiene una capacidad cognoscitiva muy amplia y por tanto es razonable, le gusta transformar y aprender por medio de la adquisición de información que procesa de acuerdo a sus necesidades.

Como se expresaba en capítulos anteriores existen elementos importantes para la ejecución de una labor como la tecnología, máquinas, entre otras cosas, pero éstas jamás lograrán dar la calidad, ni sabrán medir si debe utilizarse un recurso u otro; por tanto, es indispensable el capital humano en las empresas y más aun cuando se cuenta con personas idóneas para desempeñar cada cargo ya que generará mucha más productividad y por ende unos excelentes resultados como empresa.

Cada organización debe tener en cuenta que siendo empresa de venta de productos o servicios está trabajando para otras personas, esta decir, está produciendo productos o servicios que van a ser recibidos por un consumidor, el cual merece que lo que le ofrecen sea con calidad para así obtener la satisfacción a su necesidad y percibir que hizo una buena inversión con su dinero.

Al medir el desempeño debe tenerse muy en cuenta que no significa tratar de describir a la personalidad de los sujetos que trabajan en la compañía como por ejemplo midiendo la creatividad, iniciativa, recursividad, cooperación o responsabilidad, pues estas son características que podrían estar asociadas a cada cargo en particular pero no al desempeño

El desempeño es entonces

Una actuación orientada a un resultado. Por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces el desempeño una realidad observable, medible y dinámica (Toro, 2002, p. 29).

Es decir, el desempeño es todo lo que va direccionado a la consecución de los objetivos, es realizar una acción con un propósito definido.

8.5.Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es lo que permite que las organizaciones lleven un control de forma individual de las personas que laboran dentro de ella, dando cuenta de si realmente se están cumpliendo los objetivos y las metas de la empresa, permitiendo que ésta sea competitiva y por ende exitosa. Se debe realizar de tal forma que motive al trabajador, es decir, si la metodología y su diseño son correctos, el empleado no tendrá miedo de ser evaluado y por tanto este se convierte en un instrumento que beneficia toda la organización. Siendo estas correctas y justas, conllevan a recompensar a las personas que hacen bien su trabajo, a orientar a los que tienen un desempeño regular y retroalimentar a las personas que tienen un nivel bajo en el desempeño.

Hay que tener en cuenta además que este procedimiento puede causar ansiedad dentro de los trabajadores, ya que ellos ven a la evaluación como la observación del área administrativa de lo negativo, o puede verse además como una evaluación para ascender, o para obtener una remuneración más elevada, todo esto causa una opinión negativa de la evaluación de

desempeño. Más que algo negativo, debe tratarse de ver la parte favorable de realizar la evaluación de desempeño, pues es la que proporciona la información para mejorar todos los procesos, para motivar a los trabajadores, tomar decisiones correctas y capacitar al personal en los aspectos que sean necesarios, pues esto hará que se obtengan mejores resultados y por lo tanto se da la eficiencia en cada uno de los empleados y por ende el crecimiento de la empresa.

Para que todos los empleados desarrollen sus labores de forma eficiente y eficaz se debe realizar una evaluación confiable y remunerar de forma justa el buen desempeño que cada uno realice, dejando claro que esto debe ser coherente con los requerimientos de la compañía. Hay unos ambientes externos que pueden afectar la realización de la evaluación por desempeño como la parte legal, la cultura organizacional y los sindicatos. Para su realización deben existir unas metas y objetivos claros, un espacio adecuado, se debe prever qué problemas podrían presentarse durante la ejecución de la evaluación y por último el análisis de dicha evaluación.

Es un proceso que generalmente se realiza una vez al año, pero no pierde su continuidad ya que abarca todas las áreas de la labor del trabajador y el jefe inmediato está pendiente de que cumpla sus labores a cabalidad.

Esta evaluación puede brindar la oportunidad de crecer dentro de la empresa, ya que permite ver que conocimientos y habilidades tienen los trabajadores que permitan su ascenso o la ocupación de otro cargo, es decir, se puede predecir si en un futuro el empleado puede ocupar un cargo diferente y apoya el proceso para identificar los aspectos que se deben mejorar dentro de la labor de ese empleado, pero también por parte de la empresa.

“La evaluación del desempeño es un acto de control mas no de fiscalización” (Puchol, 2007, p.304), es decir, no se trata de ver que está mal hecho ni de castigar sino de felicitar al

trabajador si está cumpliendo una buena labor para motivarlo y de mirar qué se está haciendo mal para corregir y mejorar.

Esta evaluación por desempeño tiene diversos propósitos y entre ellos están:

- Evaluar la eficacia de los procesos de selección
- Percatarse de información o capacitación que haga falta a los empleados para el mejor desempeño de sus labores
- Permite ver si la persona que está en un puesto de trabajo es la idónea; porque tiene iniciativa, porque le gusta lo que hace y no porque tiene su labor como rutina o porque le tocó, ya que si este último es el caso la persona no va a dar el rendimiento adecuado en su trabajo, en tanto que si es una persona enamorada de lo que hace y siente que es allí donde debe estar, se convierte en alguien muy aportante para la organización.

Al realizar una evaluación de desempeño, se debe calificar de tal forma que no hiera a la persona evaluada, es decir, no hablar solamente de lo que arrojo resultados malos, sino también de los buenos, cuando hay un indicador de mejora debe conversarse con la persona evaluada para saber qué opina, permitiendo que se dé cuenta del error para corregirlo, haciendo críticas sobre la actividad o la labor mas no sobre la persona que la desarrolla y utilizando palabras que no lastimen a dicha persona.

Como lo plantea Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos*, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos

que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen con distintos nombres como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

En las organizaciones suele ser algo constante que se evalúe a los empleados, aunque en la mayoría de las ocasiones se hace de manera informal; esto le permite a cada una de las empresas hallar posibles dificultades en la supervisión del personal y cómo es el proceso de integración que obtiene el trabajador a la empresa y al puesto que ocupa; además hace posible identificar qué elementos no son coherentes en los procesos de la empresa y cómo se puede aprovechar el potencial que los empleados tengan para desempeñarse en un cargo.

Los primeros pasos del encargado de la evaluación del desempeño, ya sea el jefe de gestión humana o el psicólogo organizacional de la empresa deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación de desempeño en un proceso diagnóstico de oportunidades de crecimiento.

8.6.Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo a las políticas de cada organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño puede ser atribuida al gerente, al empleado que se está evaluando, al área encargada de la administración de gestión humana o a una comisión de evaluación del desempeño.

- *El gerente.* El gerente de cada organización o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación, esta área desempeña una función de *staffy* se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema.
- *El empleado.* En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Estas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- *El empleado y el gerente.* Las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico, de la administración del desempeño, el cual se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso:* los objetivos son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un acuerdo entre los dos. Cuando se alcanzan esos objetivos, la

empresa debe obtener un beneficio y el evaluado debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o una remuneración.

2. *Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente*: en algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar los objetivos y es necesario que acepte su compromiso para alcanzarlos.
3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos*: una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente.
4. *Desempeño*: Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados*: se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos confiables y que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo y el resultado esperado.
6. *Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta*: debe haber una gran cantidad de retroalimentación y un amplio apoyo a la comunicación, con el objetivo de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.

- *El área de Gestión Humana.* Esta área es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de gestión humana. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Tiene además la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona.
- *La comisión de evaluación.* En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. La comisión generalmente incluye a personas que perteneces a diversas áreas o departamentos y está formadas por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes como el presidente de la organización, participan en todas las evaluaciones y su papel constante es mantener el equilibrio de los juicios y el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o el supervisor.

8.7.Métodos de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en la organización condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares

llamadas métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

9. Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para Distribuidora Tropicana

La propuesta para Distribuidora Tropicana S.A.S es construir un sistema de evaluación de desempeño en la cual estén integrados los factores incluidos en la Planeación Estratégica de la organización.

Consiste entonces este proyecto en tomar la Evaluación de Desempeño no como un elemento aislado, pues por lo general suele realizarse de forma muy independiente de lo que tiene que ver con la empresa, en donde se muestra la información del empleado y se evalúa sus competencias. Lo que se busca con este modelo es generar una forma novedosa de realizar la Evaluación, de tal manera que no sea algo que genere tensión en el evaluado, sino que por el contrario pueda encontrar en ésta la forma de retroalimentarse junto con su jefe y de ver qué oportunidades de mejora pueden darse a raíz de ésta.

Por tanto se quiso realizar una evaluación en donde exista un valor diferencial y se retomen diversas cosas como la cultura de la Compañía, la Misión, Visión, los valores y los perfiles de cargo, haciendo así un sistema de evaluación estructurado y completo, pues se encuentra allí toda la información que encierra al sujeto como persona, como empleado de la empresa, como prestador de un servicio tanto a clientes internos como externos, entre otros elementos.

Tropicana es una empresa que permite realizar una evaluación así de detallada, pues los cargos que existen dentro de ella no son muchos y se cuenta con el apoyo absoluto de cada uno de sus integrantes.

Por tanto en el formato construido para la realización de la Evaluación se incluyen los datos y la información general de la persona evaluada, el desempeño de sus responsabilidades establecidas por su perfil, las competencias que la empresa espera tenga cada uno de sus empleados y las que son funcionales para cada cargo.

Estos aspectos permiten que se haga una evaluación completa y además que se fortalezcan los elementos que están bien encaminados y que se generen compromisos ante los aspectos que hay que mejorar, lo que a su vez va a generar más alta competencia en cada uno de los empleados y por ende una mayor productividad para la empresa.

El realizar la evaluación de desempeño como está plasmado en esta propuesta va a permitir obtener los beneficios que ésta trae como por ejemplo conocer el potencial que tiene cada uno de los empleados de la empresa, ofrecer oportunidades de crecimiento o de ascensos para las personas, hacer evaluación y autocrítica frente a cada proceso que se realice, conocer que esperan los empleados de sus jefes y de la empresa y desarrollar una mejor comunicación con las personas que integran la organización.

10. Resultados

En la realización de este proyecto se tuvieron en cuenta varios puntos, en los cuales se encierra toda la planeación estratégica de Distribuidora Tropicana, obteniendo así una herramienta específica y completa para evaluar el desempeño de los empleados

Lo primero que se trabajó fue la identificación de los valores de la organización. Para esto, se hizo un trabajo en compañía del coordinador del departamento de Recursos Humanos y del gerente de la Compañía, donde en primera instancia se realizó una reunión en la cual se plantearon distintos valores que se creían eran necesarios que tuviera el personal como el liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal, relaciones interpersonales, motivación, comunicación asertiva, amabilidad, solidaridad, entre otras. Después de analizar cada uno de esos valores se resumieron todos en 5, los cuales son hoy en día los valores diferenciadores de Distribuidora Tropicana, estos son: Honestidad, Servicio, Responsabilidad, Compromiso y Calidez. Estos cinco valores son los que hoy identifican la compañía y quedaron definidos así:

✓ **SERVICIO**

En Tropicana entendemos el servicio como la vocación natural de querer ayudar a nuestros semejantes en la satisfacción de sus necesidades; por eso atendemos siempre a las otras personas con amabilidad esforzándonos en responder a sus solicitudes y superar sus expectativas.

✓ **HONESTIDAD**

Creemos que la verdad es fundamental para establecer relaciones basadas en la confianza y la transparencia; por eso le damos un valor muy especial a la palabra y actuamos siempre respetando la justicia y la rectitud.

✓ **COMPROMISO**

Nos sentimos orgullosos de hacer parte de esta compañía pues estamos convencidos de que juntos podemos lograr nuestras metas. Por eso estamos decididos a perseverar y conseguir que la compañía permanezca a lo largo del tiempo asegurando así nuestro bienestar personal y el de nuestras familias.

✓ **CALIDEZ**

En Tropicana nos caracterizamos por nuestra calidez pues creemos que el trabajo es más fácil cuando se hace entre amigos; por eso recibimos a todas las personas con una sonrisa, tratándolas con sencillez y cordialidad para que se sientan en confianza, como en casa.

✓ **RESPONSABILIDAD**

Cumplimos nuestras obligaciones pues sabemos que de ello depende el bienestar de la compañía, de nuestros clientes y de nosotros mismos; además actuamos con prudencia y autonomía porque decidimos conscientemente lo que hacemos evaluando sus consecuencias y sabiendo que debemos responder por ello.

Para fortalecer cada uno de estos valores se realizó una campaña para difundir los conceptos de estos y fortalecer el compromiso del personal frente a los cinco valores. Por tanto se establecieron por grupos en donde los valores fueron escritos en figuras de diamantes, y debían entregarle a las personas que creyeran se caracterizaran por cada uno de los valores. Se

realizó en forma de diamante dándole un valor simbólico a cada una de estas cualidades y estimulando a las personas que se lo merecen por su cumplimiento con estos(Ver Anexo 1).

La segunda actividad que se realizó fue la obtención de los indicadores que evalúen el nivel de rendimiento de los empleados, para lo cual fue necesaria la creación de los perfiles de cargo, en donde se identificaron las funciones que cada trabajador desempeña dentro de un cargo específico, facilitando así la posibilidad de dar cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía.

El crear los perfiles de cada cargo permite que la empresa tenga un formato muy claro donde se especifican las funciones de cada persona que labora dentro de la compañía, conociendo así cuáles son los requisitos y cualidades exigidas en cada puesto de trabajo para el óptimo desempeño de cada persona contratada; por ejemplo qué experiencia se requiere, cuál es el nivel académico, qué habilidades debe tener la persona que se va a contratar, son algunos de los indicadores informativos que deben estar diligenciados en dicho formato; es decir, el tener un perfil de cargo definido le permite a la empresa saber de forma detallada qué persona se requiere para ocupar una vacante y lograr la contratación de la persona que más se acerca a las necesidades de la organización, pues además permite diseñar las entrevistas apropiadas determinando cual candidato es realmente la persona que puede desenvolverse mejor en esa actividad.

En la realización de la evaluación de desempeño se requería como insumo tener definidos los perfiles de cargo de la compañía para lo cual se realizó una entrevista con cada jefe de área, empleados y todo el personal de la compañía, la cual estaba basada en un diseño de

perfil ya establecido por el coordinador de gestión humana, con los aportes y modificaciones por parte de Natalia Isaza(Ver Anexo 2).

Teniendo esto definido en cada uno de los cargos se da lugar al tercer paso que es iniciar la construcción del formato de evaluación de desempeño, el cual será establecido por Natalia Isaza Vélez.

Para la creación de la evaluación del desempeño para Distribuidora Tropicana se tuvo en cuenta diferentes aspectos, buscando así, una mejoría en el desempeño de los empleados, por ende, una mejor productividad para la compañía. Los factores que están allí incluidos son los siguientes:

- *Datos Generales.* En este primer bloque de la evaluación se va a encontrar la identificación de la persona evaluada, es decir su nombre completo; qué cargo desempeña, nombre preciso de su cargo dentro de la empresa; fecha de evaluación, día exacto en que se realizará la evaluación; área, en la cual la persona desarrolla sus funciones; periodo de evaluación, a partir de qué fecha se va a realizar la evaluación y hasta cuándo va a ser tomada en cuenta para realizar una nueva; antigüedad en el cargo, cuánto tiempo lleva desempeñándose en esa labor; nombre del jefe inmediato, persona que jerárquicamente está a cargo de supervisar su labor y agregar el cargo de ese jefe directo.
- *Instrucciones.* Donde se indica cómo debe diligenciarse la Evaluación de Desempeño.
- *Desempeño de sus responsabilidades.* Se especifica cada una de las responsabilidades en su trabajo de acuerdo a las funciones de cada cargo, a la cual se le debe dar una

calificación cuantificable de 0 a 5 siendo posible que se utilicen decimales; además de argumentarse los aspectos positivos y los que deben mejorarse.

- *Compromiso*. Es un campo que se diligencia con las responsabilidades que se establecen en ese momento, los cuales se generan de forma mutua entre jefe y subordinado (Ver Anexo 3).

El paso a seguir fue la realización de la prueba piloto, la cual fue aplicada por los jefes inmediatos de cada área. Se realizaron tres pruebas en el área comercial, tres en el área administrativa y tres en el área logística, es decir, se aplicó a tres vendedores de equipos de ventas diferentes, al contador, a una auxiliar administrativa, a la persona encargada de nomina, a un conductor, a un entregador de mercancía y al jefe de despachos.

Como resultado de esta prueba se obtuvo sólo una recomendación, pues es un formato que se ajustó a las necesidades y requerimientos de las personas. Esa recomendación fue definir dentro del formato los conceptos que se van a evaluar para que no hayan errores y cabida al error por una mala interpretación; recomendación que fue acatada, ya que era pertinente y daba lugar a un mejor diligenciamiento del formato y por ende los resultados van a ser lo más cercano a la realidad posible.

Por tanto se realizaron los correctivos al formato y queda planteado el sistema de Evaluación de Desempeño establecido, revisado y avalado por la Compañía como tal (El resultado del formato puede verse en el Anexo4).

11. Conclusiones

La evaluación del desempeño es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de las empresas. La psicología organizacional como disciplina centrada en el análisis del comportamiento del Ser Humano en el trabajo ofrece elementos de orden conceptual y funcional que permiten identificar el nivel de afinidad entre lo que la Empresa espera de su trabajador y el resultado de la gestión que éste realiza.

Una empresa como Distribuidora Tropicana S.A.S. permite el diseño de todo un sistema de evaluación del desempeño que va más allá de la creación de un instrumento o formato para levantar información sobre el trabajo de los empleados, ya que las características propias de la organización como su estructura (planta de cargos, líneas de mando, tramos de control, etc.), asociadas con el estilo directivo que se muestra atento a propuestas como esta que pretenden ser innovadoras y ofrecer alternativas de mejoramiento, permite que se construya un método específico para cada cargo, teniendo en cuenta la dinámica interna de la empresa.

Cuando una empresa define unos valores con los cuales pretende crear valor agregado por lo cual sea reconocida en el medio, vale la pena, al diseñar un sistema de evaluación del desempeño, recurrir a esa definición de valores a fin de establecer una retroalimentación que permita verificar hasta qué punto los trabajadores se han empoderado, comprometido e incluido en su labor rutinaria esos valores; es decir, una evaluación del desempeño como la que aquí se propone, constituye que los valores institucionales son un punto de partida fundamental para

identificar los niveles de coherencia entre lo que plantea el plan estratégico y lo que realmente se ejecuta en la cotidianidad.

Para lograr un aceptable nivel de objetividad en el análisis del desempeño de las personas, se propone determinar unos indicadores que permitan evaluar la gestión a partir del registro de actividades y resultados que den cuenta del nivel de logro de las metas establecidas en los planes de trabajo. En este sentido es importante anotar que la empresa al iniciar cada período establece unas metas a lograr y para dar cuenta de ello define unas herramientas que permitan registrar los diferentes factores que intervienen en cada proceso; con esos instrumentos se puede hacer un seguimiento riguroso que garantiza que no se evalúa desde la subjetividad del trabajador o del jefe, sino desde la realidad observable y cuantificable del ejercicio laboral.

Al proponer un sistema nuevo para una empresa, como se ha hecho en este caso, el hacer el ejercicio de aplicación preliminar permite detectar aciertos y falencias de los instrumentos y actividades escogidos para el mismo; es así como aplicar la prueba piloto en algunos cargos críticos de la empresa permite incluir los correctivos necesarios y suficientes para poder luego aplicar el instrumento y establecer el sistema en pleno como parte de su cultura.

12. Recomendaciones

Las empresas deben tomar la evaluación de desempeño como un sistema integral, y no como un elemento aislado, es decir, no como una recolección de información en donde hay un formato general, el cual se aplica a todo el personal sin que exista diferencia entre un cargo y otro. La idea es que haya una coherencia entre lo que espera la empresa de cada uno de sus trabajadores y el cumplimiento de las responsabilidades en su cargo.

Al realizar un formato de evaluación de desempeño, deben tenerse en cuenta las características de la empresa, es decir, incluir la Misión, Visión, Valores institucionales, indicadores de evaluación, en conclusión, tener en cuenta el plan estratégico existente dentro de la Organización.

Buscar las herramientas que permitan hacer un análisis objetivo del desempeño de las personas, en donde los empleados puedan ser evaluados en un sistema integral y no fragmentado; es decir, que se mire el todo en el desempeño y no sólo las partes.

Realizar siempre de forma preliminar una prueba, ya que esto permitirá que se detecten posibles errores o falencias que puedan presentarse a la hora de ejecutar la evaluación de desempeño.

Bibliografía

- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos* (2ª ed.). Bogotá: Norma.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad* (8ª ed.). Bogotá: ECOE.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito* (5ª ed.). Barcelona: Paidós.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz De Santos.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario De Recursos Humanos: Organización y Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Galeano, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Galeano, M.E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín: La carreta Editores.
- Mondy, R., Wayne & Noe, R.M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de los recursos humanos* (7ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5ª ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.

Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. Addison Wesley Longman

Cibergrafía

Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Monografía para optar el Título de Psicóloga, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Recuperado el 27 de enero de 2012 de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

Camberos, T. (s.f.). *Modelo de Evaluación de Desempeño para la Empresa IPROCEL Bolivia Ltda.* Artículo basado en el Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Departamento de Administración de empresas, Universidad del Valle, Valle, Colombia. Recuperado el 27 de enero de 2012 de <http://www.univalle.edu/publicaciones/journal/journal5/pag10.htm>

Primera, A. (s.f.). *Paradigmas de investigación y los planes del conocimiento*. Recuperado el 27 de enero de 2012 de <http://unesr.files.wordpress.com/2007/10/proyecto-i-paradigmas-planos-del-conocimiento-adaly-primera.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

CAMPAÑA DE VALORES

Hoy es la oportunidad perfecta
para reconocer TU

COMPROMISO

Pues: _____

De: _____
Para: _____
Fecha: _____




Hoy es la oportunidad perfecta
para reconocer TU

CALIDEZ

Pues: _____

De: _____
Para: _____
Fecha: _____



Hoy es la oportunidad perfecta
para reconocer TU

RESPONSABILIDAD

Pues: _____

De: _____
Para: _____
Fecha: _____



Hoy es la oportunidad perfecta
para reconocer TU

SERVICIO

Pues: _____

De: _____
Para: _____
Fecha: _____



Hoy es la oportunidad perfecta
para reconocer TU

HONESTIDAD

Pues: _____

De: _____
Para: _____
Fecha: _____



ANEXOS

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

DESCRIPCION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Escriba aquí el nombre del cargo	
ÁREA	Escriba el área de la compañía a la que pertenece el cargo	
CONDICIONES SALARIALES	Defina cuales son las condiciones salariales del cargo	
CARGO DEL JEFE DIRECTO	Escriba aquí el cargo del jefe directo	
MISIÓN		
Defina brevemente la razón de ser del cargo; asegúrese de que esta evidencie la contribución esencial que el cargo debe realizar a la compañía o a sus procesos y que refleje claramente la justificación por la cual este cargo existe.		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Defina de manera específica las responsabilidades asignadas a quien ocupa el cargo; tenga en cuenta que estas deben garantizar un adecuado desempeño de éste y por ende el cumplimiento de su misión.		
PRESUPUESTO ASIGNADO AL CARGO	SI ____ NO ____ VALOR: Indique si el cargo cuenta o no con un presupuesto asignado por la compañía y el monto aproximado de éste.	
RELACIONES CON TERCEROS		
AREAS / CARGOS CON LAS QUE INTERACTUA	Indique aquí con que áreas o cargos específicos se relaciona este cargo.	
REPORTES	PERIODICIDAD	DIRIGIDOS A
Defina que informes o reportes debe realizar quien ocupe el cargo.	Indique con qué frecuencia debe realizarlo.	Indique a que áreas o cargos específicos debe dirigirlos
PERSONAS A CARGO		
CARGOS	NUMERO DE PERSONAS	
Escriba aquí los cargos de las personas que tiene bajo su mando.	Defina cuantas personas desempeñan dicho cargo	
CONDICIONES OCUPACIONALES		
HORARIO HABITUAL	Indique cual es el horario establecido para el cargo.	

JORNADA	DIURNA ____ NOCTURNA ____
TURNO	FIJO ____ ROTATIVO ____
LUGAR DE TRABAJO	Indique cual es el lugar de trabajo designado para el cargo.
CONDICIONES FISICAS DEL PUESTO DE TRABAJO	Describa las condiciones o características más relevantes del puesto de trabajo (iluminación, ventilación, mobiliario, espacio disponible, entre otros)
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	Defina que elementos físicos, instrumentos o equipos emplea quien ocupa el cargo.
VIAJES	
FRECUENCIA	CADA SEMANA ____ CADA MES ____ NUNCA ____ OTRA _____
DESTINOS	NACIONALES ____ REGIONALES ____ LOCALES ____ N/A ____
MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZADO	Indique que medios de transporte debe utilizar para realizar estos viajes.
NATURALEZA DEL VEHICULO	VEHÍCULO DE LA COMPAÑÍA __ PROPIO __ ALQUILADO __ N/A __
RIESGOS OCUPACIONALES	
Indique el tipo de riesgo al que está expuesto quien ocupa el cargo y describa brevemente porque el cargo está expuesto a dicho riesgo y cuáles son las posibles consecuencias	
RIESGO FISICO	
RIESGO QUIMICO	
RIESGO FISICOQUIMICO	
RIESGO PSICOSOCIALES	
RIESGO DE	

TRANSITO	
RIESGO PUBLICO	
RIESGO MECANICO	
RIESGO LOCATIVO	
RIESGO ELECTRICO	
RIESGO ERGONOMICO	
OTROS RIESGOS	
CONDICIONES REQUERIDAS	
EDAD (DESEABLE)	Indique si existe un rango de edad deseable para el ocupante del cargo.
GENERO (DESEABLE)	Indique si existe un género deseable para el ocupante del cargo.
ESTADO CIVIL dese	Indique si existe un estado civil deseable para el ocupante del cargo.
LICENCIA DE CONDUCCIÓN REQUERIDA	SI ____ NO ____ CATEGORÍA ____ N/A ____
VEHÍCULO PROPIO (SI/NO)	SI__ NO__ ¿CUÁL? _____ Indique si el empleado requiere contar con vehículo propio y el tipo de vehículo.
NIVEL EDUCATIVO	Defina el nivel educativo requerido para el cargo (bachiller, técnico, profesional, especialista, etc.)
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Describa que formación adicional requiere el cargo
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	Indique de manera detallada que conocimientos específicos no incluidos en los apartados anteriores, resultan relevantes para desempeñar el cargo.
EXPERIENCIA	Defina cual es el tiempo de experiencia requerida para el cargo y el tipo de cargos o funciones desempeñadas.
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD	Indique si existen características de personalidad específicas que deba tener el ocupante del cargo.
HABILIDADES	Indique si existen habilidades o destrezas específicas que se requieran para desempeñar el cargo.
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
ORGANIZACIONALES	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Capacidad para dirigir sus acciones al logro de los resultados esperados, cumpliendo con los compromisos adquiridos en su trabajo.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos a través de su trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para trabajar en cooperación con otros con el fin de alcanzar las metas de la organización.
FUNCIONALES	
Indique que competencias se requieren para desempeñar el cargo y describa brevemente cada una de ellas.	

ANEXOS

ANEXO 3

FORMATO INICIAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
"En el enfrentamiento entre el arroyo y la roca, el arroyo siempre gana, no por fuerza sino por persistencia" Budha			
INFORMACIÓN GENERAL			
NOMBRE		CARGO	CONTADOR
FECHA DE EVALUACIÓN		AREA	
PERIODO DE EVALUACIÓN			
ANTIGÜEDAD DEL CARGO			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		CARGO	
INSTRUCCIÓN			
Indique al lado del concepto una calificación cuantitativa teniendo en cuenta que ésta debe ser clasificada de 0 a 5 y puede usarse decimales. Debajo de ésta debe indicar la justificación a esa calificación, argumentando los elementos positivos o negativos del número indicado. Al final de la evaluación se encontrará con un espacio que debe ser diligenciado en compañía de su colaborador, para que así sea posible establecer unos compromisos que permitan que su función sea ejercida de forma idónea.			
DESEMPEÑO DE SUS RESPONSABILIDADES			
CUMPLIMIENTO EN LA PRESENTACION DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
JUSTIFICACIÓN			
ASPECTOS POSITIVOS		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
ENTREGA OPORTUNA DE LA INFORMACIÓN PARA SU ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
JUSTIFICACIÓN			
ASPECTOS POSITIVOS		OPORTUNIDAD DE MEJORA	

PRESENTACIÓN EN LAS FECHAS REQUERIDAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
MANEJO DEL PERSONAL A CARGO	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
TRABAJO EN EQUIPO	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
PROACTIVIDAD	
JUSTIFICACIÓN	

ANEXOS

ANEXO 4

**FORMATO MODIFICADO Y DEFINITIVO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA DISTRIBUIDORA TROPICANA**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
"En el enfrentamiento entre el arroyo y la roca, el arroyo siempre gana, no por fuerza sino por persistencia"... Budha			
INFORMACIÓN GENERAL			
NOMBRE		CARGO	CONTADOR
FECHA DE EVALUACIÓN		AREA	
PERIODO DE EVALUACIÓN			
ANTIGÜEDAD DEL CARGO			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		CARGO	
INSTRUCCIÓN			
Indique al lado del concepto una calificación cuantitativa teniendo en cuenta que ésta debe ser clasificada de 0 a 5 y puede usarse decimales. Debajo de ésta debe indicar la justificación a esa calificación, argumentando los elementos positivos o negativos del número indicado. Al final de la evaluación se encontrará con un espacio que debe ser diligenciado en compañía de su colaborador, para que así sea posible establecer unos compromisos que permitan que su función sea ejercida de forma idónea.			
DESEMPEÑO DE SUS RESPONSABILIDADES			
CUMPLIMIENTO EN LA PRESENTACION DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
JUSTIFICACIÓN			
ASPECTOS POSITIVOS		OPORTUNIDAD DE MEJORA	
ENTREGA OPORTUNA DE LA INFORMACIÓN PARA SU ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
JUSTIFICACIÓN			

ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
PRESENTACIÓN EN LAS FECHAS REQUERIDAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
MANEJO DEL PERSONAL A CARGO	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
ORIENTACIÓN AL LOGRO (dirige sus acciones al logro de los resultados esperados, cumpliendo con los compromisos adquiridos)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
ORIENTACIÓN AL CLIENTE (comprende y satisface las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos a través de su trabajo)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
TRABAJO EN EQUIPO (trabaja en cooperación con otros con el fin de alcanzar las metas de la organización)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA

COMPETENCIAS FUNCIONALES	
PROACTIVIDAD (disposición para investigar y aprender más sobre las cosas, lo hechos o las personas que pueden influir positivamente en el logro de las metas establecidas en su trabajo)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
CRÍTICO (Revisa de forma objetiva, analítica y con una opinión propia cada situación que se presente, lo cual permitirá la realización idónea de cada uno de los procesos existentes dentro de la compa)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
RESPONSABLE (esconsciente de las propias obligaciones y esta dispuesto a obrar en consecuencia, lo cual permite asegurarse del cumplimiento de los objetivos)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
LIDER (escomprometido con el cumplimiento de los propósitos que el cargo requiere y conlleva a su equipo de trabajo a la cooperación, involucrándolos así en los procesos que se realicen.)	
JUSTIFICACIÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
COMPROMISOS	

