
Diseño del Modelo de Evaluación de Desempeño para Mundiclass Distribuciones S.A.S.

Yuly Viviana Barreto Thierry

Eduin Hernán Botero Botia

Karin Junet Céspedes Monroy

Hernan Darío Rivera Jiménez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración De Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Villavicencio
2017

Diseño del Modelo de Evaluación de Desempeño para Mundiclass Distribuciones S.A.S.

Yuly Viviana Barreto Thierry

Eduin Hernán Botero Botia

Karin Junet Céspedes Monroy

Hernan Darío Rivera Jiménez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Director

Jaime Arce Nader

Magister en Gestión de Organizaciones.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración De Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Diplomado en Gestión del Talento Humano
Villavicencio

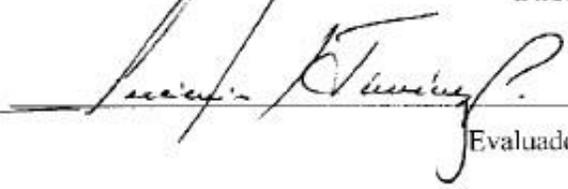
2017

Nota de Aceptación

Se certifica que el Anexo Anexo de
Modelo de Evaluación de Desempeño
para las empresas Mundiclass Distribuci
S.A.S cumple con los requisitos es
buenos y se aprueba.



Director



Evaluador 1

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 28, de octubre de 2017

Dedicatoria

Yuly Viviana Barreto Thierry:

Gracias a Dios, mi familia, mi esposo y nuestro hermoso hijo que estuvieron pendiente en todo mi sacrificio y dedicación, siempre estaban listos para brindarme su apoyo, ahora creo que es el momento de retribuirles un poco de lo mucho que me dieron con esta corta dedicatoria y es por ellos que estoy aquí con todo mi amor esto es para ustedes.

Eduin Hernán Botero Botia:

Agradezco a Dios, quien ha sido mi protector y guía para cada etapa de mi vida.

A mis adorados padres, quienes son los responsables para hoy estar dedicando estas pequeñas palabras y quienes son los responsables de que hoy este andando por la senda correcta gracias a su ejemplo.

A mi esposa quien es mi apoyo incondicional y quien es participe de cada logro en mi vida.

Karin Junet Céspedes Monroy:

Doy gracias a Dios por derramar infinitas bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida, a James mi esposo, mis maravillosos hijos y a toda mi increíble familia por su amor y constante apoyo, y a mis compañeros por su afecto y diaria colaboración.

Hernan Darío Rivera Jiménez:

A Dios por las bendiciones recibidas, a mis padres Ana y Alfonso por sus sabios consejos, a mis hijos Paula Alejandra, María Camila y Thiago Jerónimo quienes han sido mi mayor motivación para lograr mis sueños y mi querida esposa Yuly Viviana por su amor permanente y acompañamiento incondicional de este sueño alcanzado.

Agradecimientos

A todo el equipo Directivo y de Colaboradores de la Compañía MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S, quienes contribuyeron con la realización de este Trabajo de Grado.

A todo el personal de la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR).

Al Magister Jaime Arce Nader director del Proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma intervinieron en la culminación de esta idea de trabajo investigativo. A todos ellos muchas gracias por ese voto de confianza.

Tabla de Contenido

Tabla de Anexos _____	10
Resumen _____	11
Abstract _____	13
Introducción _____	15
1. Objetivos _____	17
1.1. Objetivo General _____	17
1.2. Objetivos Específicos _____	17
2. Marco de Referencia _____	18
2.1. Marco Teórico _____	18
2.2. Marco Conceptual _____	18
3. Diagnostico Mundiclass Distribuciones S.A.S. _____	24
3.1. Misión visión y valores Corporativos _____	24
3.1.1. Misión. _____	24
3.1.2. Visión. _____	24
3.1.3. Valores. _____	24
3.2. Estructura Organizacional Empresa Mundiclass Distribuciones S.A.S _____	25
Fuente : Mundiclass Distribuciones S.A.S. _____	25
3.3. Perfiles de Cargos Mundiclass Distribuciones S.A.S _____	25
3.3.1. Manual De Funciones. _____	25
3.4. DOFA empresa Mundiclass Distribuciones S.A.S _____	29
3.4.1. Factores Externos. _____	29
3.4.2. Factores Internos. _____	29
3.4.3. Estrategias FO. _____	30
3.4.4. Estrategias FA. _____	30
3.4.5. Estrategias DO. _____	30
3.4.6. Estrategias DA. _____	30
4. Marco Jurídico _____	31
5. Marco Metodológico _____	33

6. Recolección y Compilación de Datos _____	35
6.1. Primer Sector - Propósito De La Compañía _____	35
6.2. Segundo Sector - Estructura Organizacional _____	37
6.4. Cuarto Sector - Compensaciones e Incentivos _____	42
6.5. Quinto Sector – Liderazgo _____	45
6.6. Sexto Sector – Tecnología _____	48
7. Conclusiones _____	51
8. Recomendaciones _____	52
8.1. La Evaluación de 90 Grados _____	53
Competencia _____	53
8.1.1. Generalidades _____	55
8.1.2. Responsables _____	55
8.1.3 Desarrollo _____	55
8.1.4 Diccionario De Competencias. _____	57
Competencias Transversales _____	71
Referencias Bibliográficas. _____	73

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizacional de la empresa..... 25

Tabla de Gráficas

Gráfica 1. Conocimiento de la misión de la empresa por parte de los empleados	35
Gráfica 2. Conocimiento de la visión empresarial.....	36
Gráfica 3. Calidad de la información sobre la filosofía de la empresa	36
Gráfica 4. Relación del cumplimiento de actividades con los objetivos empresariales	37
Gráfica 5. Percepción sobre la congruencia entre actividades y puesto de trabajo	37
Gráfica 6. Percepción sobre las áreas de trabajo.....	38
Gráfica 7. Percepción sobre el puesto de trabajo	38
Gráfica 8. Rotación de puestos de trabajo	39
Gráfica 9. Percepción sobre cantidad de personal.	40
Gráfica 10. Calidad de la comunicación	40
Gráfica 11. Confianza entre compañeros de trabajo.....	41
Gráfica 12. Percepción sobre el trabajo en equipo	41
Gráfica 13. Percepción sobre oportunidades por parte de la empresa	41
Gráfica 14. Percepción sobre el ambiente laboral	42
Gráfica 15. Percepción sobre la motivación recibida de directivos.....	42
Gráfica 16. Sistema de recompensas por productividad.....	43
Gráfica 17. Reconocimientos adicionales.....	43
Gráfica 18. De los incentivos.....	44
Gráfica 19. Injerencia de actividades extralaborales sobre productividad	45
Gráfica 20. De la supervisión sobre actividades diarias realizadas	45
Gráfica 21. Interés en participación personal	46
Gráfica 22. De la participación personal en la mejora continua	46
Gráfica 23. De la capacitación	47
Gráfica 24. Participación del empleado en la toma de decisiones	48
Gráfica 25. Calidad de la tecnología para la realización del trabajo	48
Gráfica 26. Actualización en tecnología.....	49
Gráfica 27. Injerencia de la tecnología en diferentes áreas de la compañía	50
Gráfica 28. De la ayuda de la tecnología a la productividad laboral	51

Tabla de Anexos

Ánexo 1. Formato de evaluación de desempeño 75
Ánexo 2. Formato encuesta..... 75

Resumen

El presente trabajo, fue realizado con el fin de diseñar un modelo de evaluación de desempeño para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Actualmente la Compañía MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S, es una empresa con más de 9 años dentro del mercado local, dedicada a la distribución y comercialización de papelería al por mayor y detal, con el fin de garantizar que los productos y el servicio que ofrece sea de la mejor calidad, en sus inicios fue fundada por señor Nelson Humberto Sandoval Aparicio en la ciudad de Bogotá, luego crea una sucursal como sociedad en el municipio de Villavicencio. La Compañía cuenta con 15 empleados y una excelente infraestructura, se encuentra ubicada en el centro de la ciudad beneficiando a proveedores y clientes, caracterizándose siempre por la diversidad de productos y precios.

En la labor investigativa realizada por el grupo de estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe sede Villavicencio, evidencio que los miembros de la organización MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S. deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito y así contribuir al cumplimiento de las estrategias de la compañía.

Para garantizar el éxito, se diseñará un modelo de evaluación de desempeño por competencias, con el fin de optimizar y aprovechar los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes de cada persona. La evaluación 90° es el modelo acogido y el que más se ajusta para evaluar el desempeño de los funcionarios, contemplando que se cuenta con un grupo reducido de colaboradores el cual nos permite ofrecer una realimentación inmediata y efectiva en búsqueda del crecimiento del talento humano fortaleciendo las competencias estratégicas y funcionales.

El método utilizado para recolección y compilación de datos fue un procedimiento descriptivo que por medio de una encuesta previamente diseñada, considerando el entorno y los pilares recomendados por el administrador se le aplico a cada uno de los empleados, los cuales atendieron veintiocho preguntas y posteriormente se agrupo la información evidenciándose el

poco aprovechamiento de las competencias de los colaboradores, lo cual influye directamente en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, en donde nos permite hacer un análisis individual y general para identificar los aspectos débiles y fuertes para intervenirlos de una forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades y direccionamiento de la compañía.

Se realizó un análisis actual de los procesos encontrados para poder determinar que se necesita mejorar dentro de la empresa en cuanto a la medición del desarrollo de competencia de los empleados con el fin de contribuir al cumplimiento de las estrategias de la compañía.

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

Palabras claves: Competencias, habilidades, actitudes y conocimientos

Abstract

The present work was carried out in order to design a performance evaluation model to verify the degree of fulfillment of the objectives proposed at the individual level. Currently, the MUNDICLASS DISTRIBUCIONES SAS Company, is a company with more than 9 years in the local market, dedicated to the distribution and commercialization of stationery wholesale and retail, in order to guarantee that the products and the service offered is of the better quality, in its beginnings was founded by Mr. Nelson Humberto Sandoval Aparicio in the city of Bogotá, then creates a branch as a company in the municipality of Villavicencio. The Company has 15 employees and an excellent infrastructure, is located in the center of the city benefiting suppliers and customers, always characterized by the diversity of products and prices.

In the research carried out by the group of students of the University Corporation of the Caribbean Villavicencio headquarters, I show that the members of the organization MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S. must acquire and improve the skills necessary to perform their job successfully and thus contribute to the fulfillment of company strategies.

To ensure success, a competency-based performance assessment model will be designed to optimize and leverage the knowledge, skills, abilities and attitudes of each person. The 90 ° evaluation is the accepted model and the one that best adjusts to evaluate the performance of the civil servants, considering that there is a small group of collaborators which allows us to offer an immediate and effective feedback in search of the growth of human talent, strengthening strategic and functional competencies.

The method used for data collection and compilation was a descriptive procedure that, through a previously designed survey, considering the environment and the pillars recommended by the administrator, was applied to each of the employees, who attended twenty-eight questions and subsequently grouping the information evidencing the little use of the competencies of the collaborators, which directly influences the fulfillment of the objectives of the company, where it allows us to make an individual and general analysis to identify weak and strong aspects to intervene in a way and design training and development plans according to the needs and direction of the company.

A current analysis of the processes found was carried out to determine the need to improve within the company in terms of the measurement of the development of competence of the employees in order to contribute to the fulfillment of the strategies of the company.

One of the biggest challenges facing organizations today is having the qualified personnel who can actively help to achieve the strategic objectives of the company through their skills, skills, attitudes and knowledge at the same time as they are motivates and develops. Due to this, the evaluation of the work performance becomes an indispensable management tool as an element of impulse for the development and evolution of the company by allowing him to detect the strengths and weaknesses of his work team to maximize its use.

Keywords: Competencies, skills, attitudes and knowledge

Introducción

Continuamente las normas del mundo empresarial están cambiando, generando nuevos retos para quienes participan en la economía global. Para lograr permanecer competitivo, implica asumir los cambios, establecer nuevas relaciones, optimizar el talento y las personas, transformar las empresas a ser interactivas, impulsadas tanto por el cliente como por los empleados.

El método para evaluar el recurso humano se denomina “evaluación de desempeño”, y generalmente se realiza a partir de programas formales de evaluación, basados en una considerable cantidad de datos respecto de los colaboradores y de su desempeño en el cargo.

Siempre que una persona, trabaje para otra, su labor siempre ha sido y será evaluada, y la evaluación de desempeño es un instrumento para mejorar los recursos humanos, ya que mediante esta se detentan si hay inconvenientes de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. Esta valiosa información obtenida la empresa la utiliza a la hora de decidir cambio de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivacional de los empleados. Los trabajadores también se benefician con este proceso ya que conocen las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ven canalizados sus falencias laborales o intelectuales.

Por todo lo anteriormente mencionado, el objetivo de esta evaluación de desempeño en la MUNDICLASS DISTRIBUIDORA S.A.S, es realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los empleados llevan a cabo las diferentes actividades, los objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

A pesar de que esta estrategia o práctica empresarial es muy impopular, debido al rechazo generado por los empleados debido a que la percepción que genera es de consecuencias negativas lo que genera y conflicto personal y laboral. La realidad es que la necesidad de evaluación de desempeño se realiza con el fin de tomar decisiones y valorar el funcionamiento de la empresa, y generar los correctivos pertinentes donde empleado, empleador y cliente salgan satisfechos.

Por ello es necesario controlar y evaluar el comportamiento de los recursos humanos, que sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades por lo que se debe realizar de manera continua y periódica, para que evidentemente tenga una incidencia significativa en el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Ser eficaz implica lograr la producción de los bienes y servicios adecuados y de manera que sean aceptables para la sociedad, y ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por el departamento de recurso humano.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Mundiclass Distribuciones S.A.S., que permita determinar el aporte de los colaboradores al logro de los objetivos organizacionales.

1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar la pertinencia de diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias
- Realizar un listado de todos los cargos de la empresa Mundiclass Distribuciones S.A.S.
- Identificar funciones y asociar competencias generales y específicas para cada cargo de la empresa Distribuciones Mundiclass S.A.S.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias modelo 90°

2. Marco de Referencia

2.1. Marco Teórico

Según Chiavenato Idalberto (2002), nos dice que la evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

En contraste con esta información Dessler Gary (2001) indica que la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada según las normas establecidas y el trabajo indicado.

La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y con esto dejar constancia, esto indica Maristany Jaime (2000).

Arias Fernando & Heredia Víctor (2004), menciona que la evaluación de desempeño representa una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

Según Capuhano Andrea Miriam (2010), desde principios de la industria moderna, siempre se ha practicado alguna forma de evaluar el desempeño, no obstante, en la actualidad se ha implementado una nueva manera de valorar la realización de las actividades de los empleados o trabajadores desde la mirada de las competencias. (Revista THEORIA, VOL. 19 (2): 21-36, 2010 I)

2.2. Marco Conceptual

Evaluación de desempeño laboral: (Restrepo, 2013) se refiere a la evaluación de desempeño laboral como una herramienta fundamental que a través de la medición, seguimiento y evaluación mide el desarrollo del talento humano, contribuyendo con dichos resultados al mejoramiento de la calidad, productividad y competitividad de las empresas, de cara a una economía global que exige capital humano capacitado y competente.

En el sector privado es de gran importancia saber la calidad del personal con el que se cuenta con el objetivo de ser más competitivos, maximizar el desarrollo integral de las empresas cumpliendo con todas las metas propuestas. Ramírez (2013) refiere que evaluar el desempeño de un empleado es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. “La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera” (...) Algunos de los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de desarrollar la evaluación de desempeño son la conducta del empleado, su forma de solución de conflictos, la efectividad, desarrollo personal, habilidades, tácticas y el trabajo en equipo por parte del trabajador. Como la acogida del sistema de evaluación de desempeño laboral por parte de los trabajadores puede ser negativa, por considerar que pueden ser objeto de evaluaciones parciales y que un bajo desempeño les cueste el empleo, según los expertos “esa labor de la empresa, diseñar estrategias para cambiar la visión de esta evaluación, con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a mejorar el rendimiento” *ibídem* (2013)

Este tipo de estrategias permite a las empresas hacer énfasis en la inversión del Talento Humano, y aunque existen fenómenos adversos como “la fuga de cerebros” que consiste en que una vez capacitados los trabajadores migran a otras empresas o fuera del país, en busca de mejores oportunidades laborales, es de impetuosa necesidad para una empresa contar con personal cualificado, ya que el desarrollo de talento humano se puede decir que es un proceso continuo en el cual se debe invertir.

Expone como en Colombia en el sector privado se pueden diferenciar dos maneras predominantes para evaluar el desempeño, por un lado, en lo que se refiere en las multinacionales y empresas extranjeras, están aplican herramientas y técnicas estándar de evaluación de desempeño, atendiendo al modelo y política del tipo de organización central que las acoge (casa matriz, sede principal, filial, entre otras). Para el caso de empresas privadas nacionales, se puede encontrar distintos niveles o técnicas de evaluación del desempeño, que, en

acuerdo al tipo de empresa, sector y entorno, utilizan herramientas de evaluación similares, conjugando en ellas la parte funcional, rasgos de personalidad y comportamental. En un número predominante las empresas colombianas centran sus evaluaciones de desempeño en la productividad, eficiencia y eficacia en la administración de los recursos y cumplimiento de funciones, asignando un peso porcentual alto a estas variables cuantitativas y un peso porcentual bajo a las variables relacionadas con rasgos de la personalidad o comportamentales, estas últimas se evalúan frente al cumplimiento por parte de los empleados de los códigos de ética y manuales de valores corporativos o empresariales.

Según la Comisión Nacional del Servicio Civil, (2016) La evaluación de desempeño laboral en el ámbito del sector público se entiende como una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en periodo de prueba en el desempeño de sus respectivos empleos, busca valorar el mérito como principio sobre la cual se fundamenta el ingreso, la permanencia y el retiro del servicio.

La (Universidad Externado de Colombia, 2010) muestra como para el sector público en Colombia se cuenta con diferentes sistemas de evaluación del desempeño. conforme a lo establecido en la normativa vigente existen sistemas de carrera específicos y general, así mismo existen sistemas propios de evaluación del desempeño, como es el caso del Ministerio de Educación en la evaluación a docentes y docentes directivos, el Sector de la Defensa Nacional, para mencionar algunos casos, así como lo establecido por la Ley 909 de 2004, y sus decretos reglamentarios regulan el empleo público en Colombia y por medio de la Comisión Nacional del Consejo Civil expidió el acuerdo 565 de 2016, con el cual a partir de enero de 2017 se modificaba el “Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados Públicos de carrera y en período de prueba”.

Principios en la Evaluación de Desempeño en el sector público. Respecto a la evaluación de desempeño (Matallana C, 2011) expone que La Evaluación de Desempeño Laboral como herramienta de gestión debe ejecutarse de acuerdo con los principios de cumplimiento, evaluación y promoción de lo público y los de igualdad, moralidad, eficacia,

economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen la función pública, así como las evidencias objetivas del desempeño del empleado público. Las evaluaciones del Desempeño Laboral deben ser objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad” (...)

Finalidad de la Evaluación de Desempeño. Mediante esta herramienta de gestión las entidades cuyas carreras administrativas sean administradas y vigiladas por la CNSC, podrán verificar el cumplimiento de los compromisos de los empleados y si estos han contribuido con el cumplimiento de metas institucionales, aportando a la adecuada y eficaz generación o prestación de los bienes y servicios a cargo y coadyuvado en el desarrollo de la gestión del talento humano.

Por tanto, la Evaluación del Desempeño Laboral tiene como finalidad:

a) Contribuir al desarrollo de las políticas, planes, programas, proyectos y a los sistemas de gestión pública establecidos por la entidad, desde la visión estratégica del talento humano, de manera que se evidencie la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional.

b) Mejorar la prestación de los bienes y servicios por parte de las entidades públicas, a partir del análisis de los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño Laboral.

c) Asegurar el cumplimiento del principio del mérito, en el ingreso y permanencia de los empleados públicos de carrera, la promoción del desempeño sobresaliente, la identificación de los requerimientos de formación y capacitación para mejorar las competencias, el financiamiento de educación formal y el otorgamiento de estímulos e incentivos para los empleados públicos sujetos del presente Acuerdo, como reconocimiento por el buen desempeño.

Enfoque sistémico. (William & Davis., 2009) desarrollan un estudio donde exponen La evaluación del desempeño, como herramienta de gestión y elemento integrante de la función pública y el control interno de gestión institucional, se debe formular e implementar con enfoque sistémico, que permita articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de las entidades públicas y del

desarrollo del talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas y su función social.

Sistema de Tipo. Este nuevo sistema adoptado tras la expedición del acuerdo No. 565 de 2016, se define como una herramienta de gestión que contiene unas metodologías, procedimientos e instrumentos específicos para la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en ámbito de aplicación de las entidades públicas sujetas a la ley 909 de 2004 que no tengan definido un sistema especial o específico de evaluación de desempeño; siendo así aplicable para los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba que presten sus servicios a las entidades enmarcadas dentro de la mencionada ley; así mismo es aplicable para los empleados de libre nombramiento y remoción, distintos a los de Gerencia Pública y los empleados que se encuentren cumpliendo Comisión de Servicios en otra entidad. Resumiendo, (ZULUAGA, 2005) propone como componentes de la evolución de desempeño laboral en el sector privado los siguientes:

- Las metas institucionales establecidas por la entidad y los resultados de su gestión.
- Las competencias comportamentales.
- Los compromisos laborales
- El portafolio de evidencias
- Evidencias
- La evaluación de Gestión por áreas o dependencias
- Los planes de mejoramiento individual.

De esta forma el nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral tiene como propósito reducir la brecha existente entre el desempeño individual y el desempeño institucional de las entidades públicas, cuya apuesta principal es que, como herramienta de gestión, logre una alineación estratégica entre las metas de las entidades estatales y los compromisos de sus servidores públicos.

Para lograr tal cometido, el nuevo sistema de evaluación incluyó dos componentes dentro de la calificación: el primero busca potenciar y desarrollar el trabajo en equipo y colaborativo – aspecto que se tiene en cuenta como primordial en el tipo de evaluación de desempeño laboral que se realiza en el sector privado, y no era tenido como principal en lo referente al sistema público– incluyendo como un elemento que afecta porcentualmente la calificación, la calificación por áreas o dependencias; el segundo aspecto está relacionado con la evaluación de las competencias comportamentales, las cuales son valoradas a través de niveles de desarrollo, que de acuerdo con el nivel se asigna una correspondencia numérica.

Si bien el modelo implantado por esta reforma rescata la importancia del trabajo en equipo, entendida como una construcción colectiva apropiada y dirigida a la consecución de metas institucionales, así como el fortalecimiento del capital humano de la administración pública colombiana, por medio del desarrollo de las competencias que se requieren en el servicio público, es necesario que a nivel institucional se efectúen procesos de formación para los intervinientes en el sistema, se sensibilice tanto a los evaluadores acerca del rol determinante que tienen dentro del mismo, al ser líderes responsables de potenciar sus equipos de trabajo, como a los evaluados, para que sean conscientes de los deberes y derechos como servidores dentro del sistema de carrera administrativa, así como a todos los actores intervinientes en el proceso y permiten que el modelo se desarrolle con un enfoque sistemático al interior de la entidad.

Obligación de evaluar. El (Congreso de la República de Colombia , 2004) mediante la ley 909 del año 2004 manifiesta que “Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, entre quienes, en todo caso, habrá un funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expidan. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado”.

3. Diagnostico Mundiclass Distribuciones S.A.S

3.1. Misión visión y valores Corporativos

A continuación, se presentan elementos clave del direccionamiento estratégico de la empresa MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S., correspondientes a la Misión, Visión, con base a la información tomada de fuente propia.

3.1.1. Misión.

Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de papelería al por mayor y detal con el fin de garantizar que los productos y el servicio que ofrecemos sea de la mejor calidad, con un recurso humano comprometido a crear valores, especializados en generar soluciones con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y demás sectores de nuestro entorno.

3.1.2. Visión.

En el año 2017, seremos una empresa centrada, con éxito, esfuerzo, empeño, dedicación, innovación, creatividad, conciencia y productividad que nos diferencie hasta ser una empresa que los acompañe durante toda su vida.

3.1.3. Valores.

- **Honestidad:** Realizamos nuestras operaciones con transparencia y rectitud
- **Calidad:** El trabajo que realizamos lo hacemos bien
- **Respeto:** Comprendemos y valoramos las opiniones de los demás, teniendo como fin tener buenas relaciones comerciales, e interpersonales.
- **Confianza:** Ofrecemos los mejores productos en calidad y precio cumpliendo con un buen servicio.

- Pasión: Somos una empresa comprometida y emprendedora que actúa con el corazón y la equidad.
- Optimismo: Siempre estamos en busca de mejores oportunidades para seguir en el desarrollo de crecimiento.

3.2. Estructura Organizacional Empresa Mundiclass Distribuciones S.A.S

Ilustración 1. Estructura Organizacional de la empresa



Fuente : Mundiclass Distribuciones S.A.S.

3.3. Perfiles de Cargos Mundiclass Distribuciones S.A.S

3.3.1. Manual De Funciones.

Administrador

Perfil: Administrador de la papelería Mundiclass Distribuciones S.A.S. Asignar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a las decisiones tomadas por la

empresa, es el responsable de supervisar que las demás dependencias cumplan de sus labores asignadas para el buen funcionamiento de la empresa.

Funciones principales: plantear estrategias generales para alcanzar los objetivos y todas las metas propuestas, a través de sus colaboradores vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo, preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional, supervisa los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Contador(a)/talento humano

Perfil: apoyar la labor de la contadora, clasificación, registro análisis y archivo de las operaciones y registros de la empresa correspondientes a las ventas, para ilustrar de forma ordenada, clara y oportuna los movimientos y transacciones del área de ventas de la empresa. Dirigir, coordinar y adelantar el proceso de selección y contratación de personal.

Funciones principales: programación de pagos a proveedores, causar y contabilizar facturas de compra, liquidación de primas, cesantías, vacaciones, revisión de cartera de clientes y proveedores, elaboración de diferentes impuestos mensuales y bimestrales, elaboración de información exógena, elaboración de declaración de renta, auditoria de caja y cartera, corregir los errores detectados o rechazar e informar a los responsables, para su corrección según aplicación contable y las políticas y procedimientos de la empresa, adelantar el proceso de selección y contratación de personal, atender y resolver las solicitudes y problemas de los servidores desde el punto de vista laboral y personal para el mejor desarrollo en sus funciones.

Auxiliar Administrativo/tesorería

Perfil: Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa. Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza y sea responsable. Gestión de cobros, el tesorero debe velar por la liquidez de la caja y planear los destinos de los excedentes que puedan resultar tras la operación.

Funciones principales: ser puntual en todas sus actividades de funciones, recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado, mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa, hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos, obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe, mejora y aprendizaje continuo, recibir recaudo de asesores, optimizar el flujo de los desembolsos sin perjudicar las relaciones con los proveedores, analizando los descuentos por pronto pago y la conveniencia en tomarlos, ingresar las facturas de compra a los inventarios, descargar informes de cierres mensuales, realizar cierres y aperturas de caja,

Asesores comerciales

Perfil: el asesor debe conocer el mercado, los productos y los servicios y realizar seguimientos a los clientes, debe proporcionar información suficiente y completa a sus potenciales compradores para que la venta se produzca.

Funciones principales: debe realizar un conjunto de actividades que le permita lograr determinados objetivos como, retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes y mejorar la participación en el mercado, establecer un nexo entre el cliente y la empresa, asesorar a los clientes

Auxiliares Logísticos

Perfil: es el encargado del alistamiento de los pedidos, organización y clasificación en las distintas bodegas, de igual modo los auxiliares tendrán que estar pendiente de las entradas y salidas de mercancía.

Funciones principales: revisar y controlar los inventarios para saber que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad, recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega, diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya para así evitar reclamaciones futuras del faltante de algún producto, realizar los reportes respectivos al jefe de compra y venta y al contador para poder contar con la

autorización de estos, reportar al departamento de logística si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, faltantes o sobrantes, revisar que el almacenaje de los productos sean los adecuados, realizar el alistamiento de los pedidos.

Supervisor/ Logística

Perfil: consolidar pedidos de acuerdo con los requerimientos del cliente para así asegurarse de que al cliente le llega el pedido en la fecha que el solicito y en buenas condiciones, mantener unos canales de coordinación efectivos con otras dependencias.

Funciones principales: coordinar con los conductores la planeación de rutas y entrega de pedidos, revisar y firmar documentos, manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en qué estado se envía y se recibe la mercancía, movilizar la carga según el plan de rutas y normas de seguridad y así tener un mejor control de las cargas y evitar que sufran un robo, realizar las operaciones de recibo y despacho de los productos, diligenciar los documentos según las normas y procedimientos establecidos por las empresas, realizar transacciones comerciales de acuerdo con las requisiciones comerciales y convenio de las partes, coordinar compras manteniendo los niveles de inventarios requeridos, almacenar los objetos en forma ordenada y accesible, mantener actualizado el control de los inventarios registrando las entradas y salidas de la mercancía.

Distribución (Conductor)

Perfil: Desarrollar y ejecutar eficientemente las funciones de conductor y optimizar los tiempos en el traslado de productos y bienes de la compañía.

Funciones principales: transportar los pedidos de manera oportuna a todos los clientes, asistir el cargue y descargue, siempre y cuando el cliente lo permita, con el fin de verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga, cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes, hacer recaudo del pedido entregado, entregar el pedido revisado para evitar devoluciones.

3.4. DOFA empresa Mundiclass Distribuciones S.A.S

3.4.1. Factores Externos.

3.4.1.1. Oportunidades.

- Crecimiento y desarrollo a nivel departamental.
- Posicionamiento competitivo.
- Alianzas con los proveedores y marcas líderes.
- Mejor desempeño de los empleados

3.4.1.2. Amenazas.

- Bajo grado de satisfacción del cliente.
- Competidores con precios bajos
- Pérdida de Clientes.
- Situación económica del país.

3.4.2. Factores Internos.

3.4.2.1. Fortalezas.

- Ubicación geográfica del negocio.
- Buen servicio al Cliente.
- Capital de trabajo Suficiente.
- Excelente Infraestructura.
- Compañía líder en el comercio al mayor y detal.
- Variedad en productos y servicios.

3.4.2.2. Debilidades.

- No se cuenta con planes de incentivos para colaboradores.
- No hay cultura de planificación de actividades y tareas.
- Poca inversión de Marketing.
- Jornadas extensas de trabajo.

3.4.3. Estrategias FO.

- Aprovechar y utilizar el posicionamiento que tiene la empresa para generar propuestas comerciales para nuestros clientes.
- Creación de marca imponentes en diferentes segmentos y las distintas tendencias.

3.4.4. Estrategias FA.

- Como empresa líder generar en nuestros clientes sentido de pertenencia por nuestras marcas propias.
- Asignar presupuesto para el mejoramiento publicitario de la compañía.

3.4.5. Estrategias DO.

- Especificar los cargos y responsabilidades de los empleados.
- Ofrecer nuestra variedad de precios a nuestros clientes potenciales.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño.

3.4.6. Estrategias DA.

- Crear promociones con los productos sobrantes para fidelizar clientes.
- Manejar alianzas con puntos estratégicos de ventas.
- Reestructurar el plan de negocio para verificar en que está errando la empresa.

Los miembros de la organización DISTRIBUCIONES MUNDICLASS deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito y así contribuir al cumplimiento de las estrategias de la compañía. Para garantizar el éxito se diseñará un modelo de evaluación de desempeño por competencias, aprovechando los conocimientos habilidades, capacidades y actitudes de cada persona.

4. Marco Jurídico

El conjunto normativo que regula los sistemas de evaluación de desempeño laboral enmarcado dentro de las normas colombianas son aplicativas para lo relacionado al sector público, en el marco de la modernización del sector público.

La evaluación de desempeño siempre ha estado en medio de las organizaciones tanto públicas como privadas, puesto que según las normas y leyes establecidas se evalúa a las personas para saber la eficiencia y eficacia de un trabajador en su cargo y que tan bien lo desempeña esto con el fin de mejorar la productividad, calidad de los bienes y servicios ofrecidos a una sociedad en específico.

El Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016 “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados Públicos de carrera y en período de prueba” por la Comisión Nacional del Servicio Civil, de acuerdo con la responsabilidad a ella asignada por el artículo 40 de la Ley 909 de 2004, y del artículo 39 donde establece que debe ser aplicado por las entidades a las que se les aplica esta ley y que no hayan desarrollado un sistema propio (derogó el Acuerdo 137 de 2010) a partir del 01 de febrero del año 2017, fecha en que entró en vigencia el mencionado acuerdo 565 de 2016.

Constitución política de Colombia, artículos 125 y 130 “Ingreso, Permanencia y Retiro de la carrera administrativa por resultado de la evaluación del desempeño” La Comisión Nacional del Servicio Civil es el organismo competente para administrar y vigilar los sistemas de carrera administrativa, el general, los específicos y los especiales de origen legal.

Ley 909 de 2004, el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral se debe aplicar a los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba que presten sus servicios en entidades del orden nacional, departamental, distrital y municipal que se rijan por ella o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legislativo, mientras dichas entidades adoptan su propio sistema de evaluación del desempeño laboral.

Decreto 1227 de 2005: “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998”.

Decreto 760 de 2005: “Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones”.

Decreto Ley 1950 de 1973: “Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil”.

Decreto Ley 1567 de 1998: “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.

Ley 1010 del 2006 “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”

5. Marco Metodológico

El grupo de trabajo se reunió con el fin de decidir por medio de que fuente vamos a recopilar la información que necesitamos para realizar un diagnóstico empresarial, en la organización MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S., por consiguiente nos decidimos por una fuente primaria diseñando y aplicando una encuesta personal, que consiste en realizar un cuestionario cara a cara, los días doce (12) y trece (13) de septiembre al grupo de 15 colaboradores de la empresa en mención, por medio de este método se genera una interacción entre el encuestador y el encuestado, abarcando veintiocho (28) preguntas y seis (6) sectores internos, los cuales escogimos así:

- Propósito de la compañía
- Estructura
- Relaciones interpersonales
- Compensaciones e incentivos
- Liderazgo
- Tecnología

Es de anotar que el instrumento utilizado (la encuesta), según el grado de confiabilidad y validez realizado contiene las preguntas necesarias y suficientes para indagar los aspectos relacionados con la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores.

Las puntuaciones.

Se calificaron según las indicaciones del instrumento aplicado a cada uno de los colaboradores y posteriormente se realizó la interpretación cualitativa de los resultados, tal como lo mostramos a continuación por medio de tablas, gráficas e interpretación descriptiva efectuada.

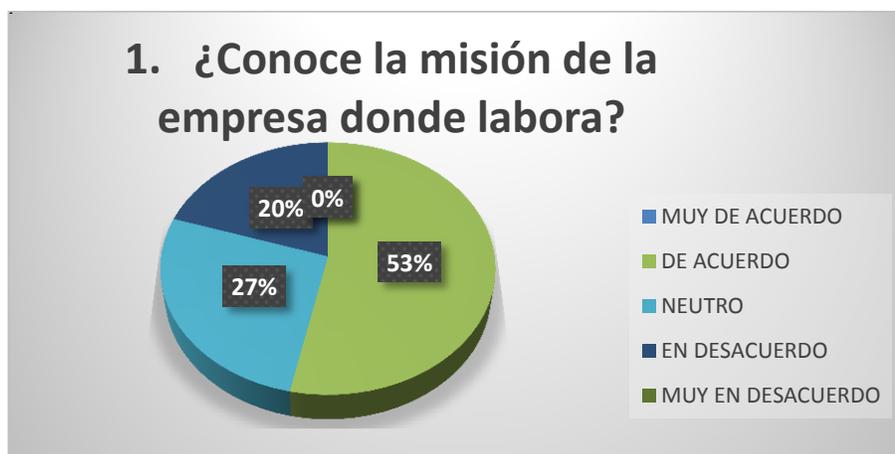
Si bien es cierto los datos más sobresalientes por su nivel de incidencia son de acuerdo, neutro o en desacuerdo, en la interpretación de los datos recolectados a través de la aplicación de este instrumento, se agrupa por correlación: muy de acuerdo y muy en desacuerdo, ya que son

niveles semejantes en cuanto a las afirmaciones positivas o negativas, de acuerdo con el enunciado a la pregunta correspondiente.

6. Recolección y Compilación de Datos

Con el fin de determinar y cuantificar opiniones de los colaboradores de la compañía Mundiclass Distribuciones S.A.S.. Se definió una encuesta personal que consiste en realizar el cuestionario cara a cara, existiendo una interacción entre encuestador y encuestado, abarcando con veintiocho (28) preguntas, seis (6) sectores internos.

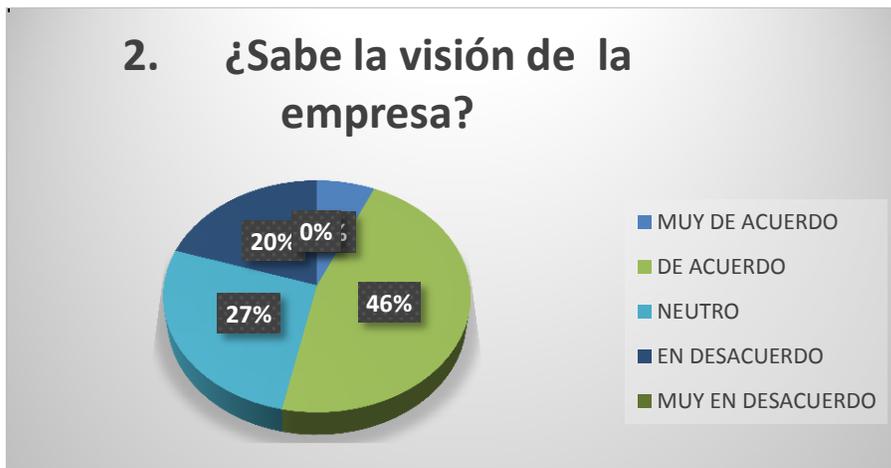
6.1. Primer Sector - Propósito De La Compañía



Gráfica 1. Conocimiento de la misión de la empresa por parte de los empleados

Fuente: Los autores

Observamos que es importante que 20 % debe tener más claro la actividad de la empresa para así lograr determinar la efectividad general de los logros.



Gráfica 2. Conocimiento de la visión empresarial

Fuente: Los autores

En la gráfica dos se observa como un 20% está en desacuerdo es donde debe tener compromiso y tomar conciencia del trabajo y actuar con responsabilidad.



Gráfica 3. Calidad de la información sobre la filosofía de la empresa

Fuente: los autores

La Grafico anterior muestra que el 6% de colaboradores relacionados en el grafico 3 se requiere de informarle los valores ya que establece un parámetro adecuado para tener más claro hacia dónde y cómo empezar a gestionar.

4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?



Gráfica 4. Relación del cumplimiento de actividades con los objetivos empresariales

Fuente: Los autores

Según la tabla de resultados del gráfico 4 se evidencia que mediante las actividades se puede establecer que se cumplen los objetivos en relación entre los colaboradores y la institución, pues el 73% así lo demuestran, mientras que solo el 27% asegura que se debe fortalecer y garantizar un equilibrio.

6.2. Segundo Sector - Estructura Organizacional

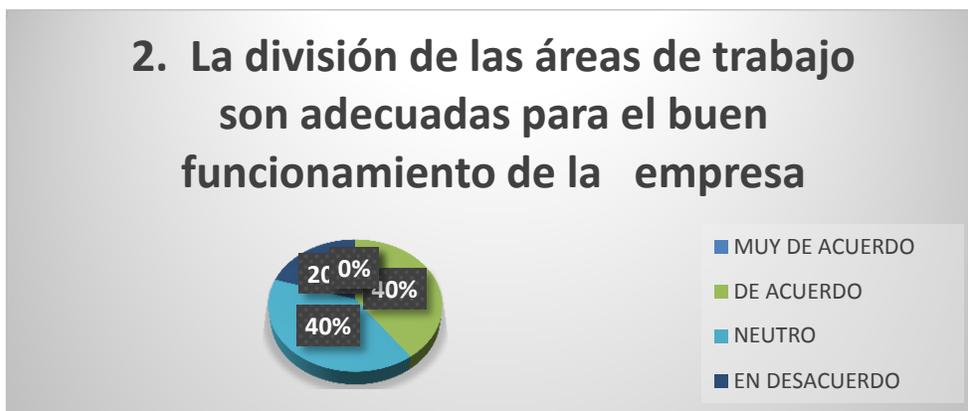
1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto



Gráfica 5. Percepción sobre la congruencia entre actividades y puesto de trabajo

Fuente: Los autores

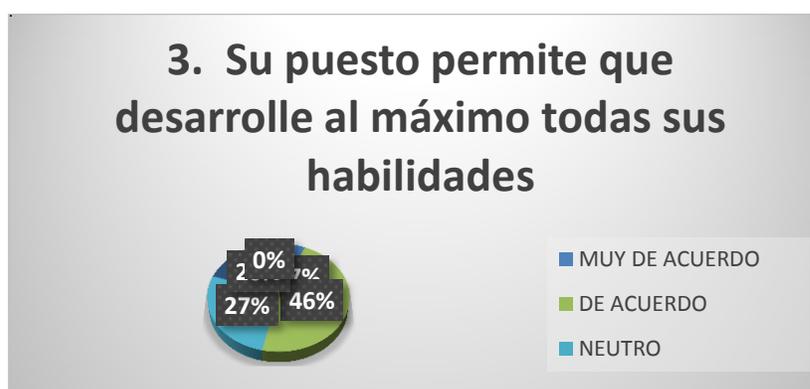
El resultado de la gráfica número 5 nos arroja que el 6 % que está en desacuerdo, donde debemos realizar una investigación sobre las competencias que este porcentaje no está aplicando en su puesto de trabajo.



Gráfica 6. Percepción sobre las áreas de trabajo

Fuente: Los autores

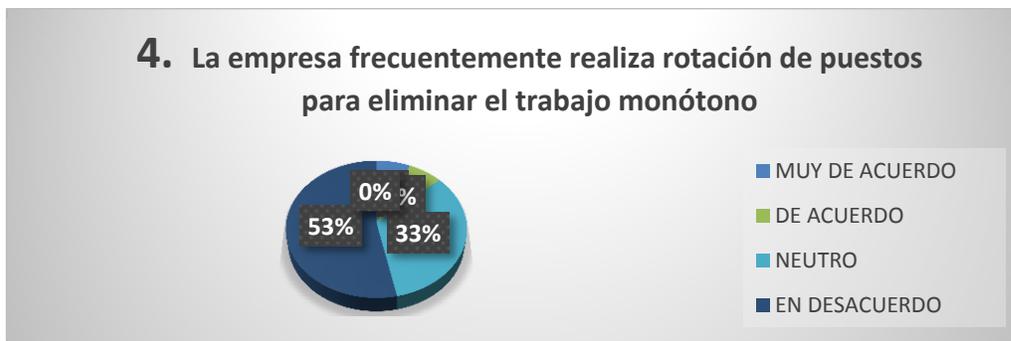
Realizando una validación del grafico 6 se observa que el 20% está en desacuerdo, se espera que tanto los colaboradores como las empresas valoren la importancia de sus acciones y los espacios para laborar que son una parte fundamental en la consecución de los resultados



Gráfica 7. Percepción sobre el puesto de trabajo

Fuente: Los autores

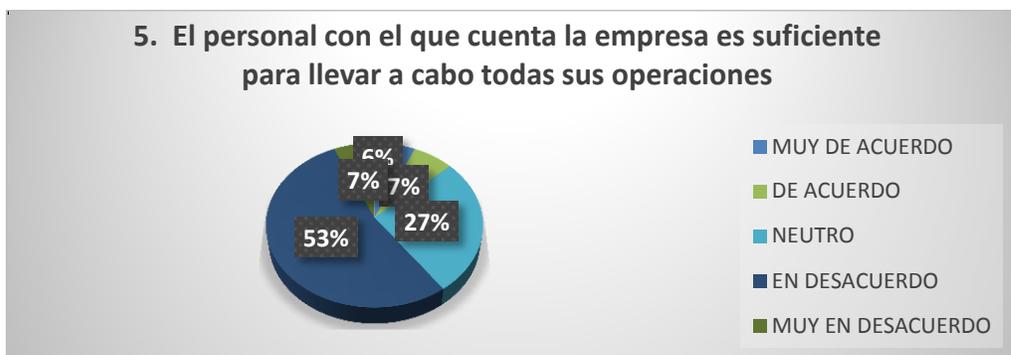
Al observar el grafico 7 se evidencia que el 80% de los colaboradores se encuentra conformes y optimistas frente a la oportunidad que les brinda a compañía en desarrollarse estos se ayudan estableciendo retos de mejoramiento para decidir el máximo esfuerzo en las actividades que facilitan alcanzar los logros.



Gráfica 8. Rotación de puestos de trabajo

Fuente: Los autores

En el grafico 8 el 53% en un alto índice de positivismo frente a la estrategia de rotación, ya que por la monotonía puede crear problemas de un origen psicosocial y es difícil para un colaborador mantener la atención cuando la tarea no es estimulante o atractiva.



Gráfica 9. Percepción sobre cantidad de personal.

Fuente: Los autores

En la ilustración del grafico 9 evidenciamos que el porcentaje más alto en los colaboradores se encuentran en desacuerdo, con una participación del 53%, ya que por falta de colaboradores se puede generar un atraso a sus logros o metas propuesta por la empresa

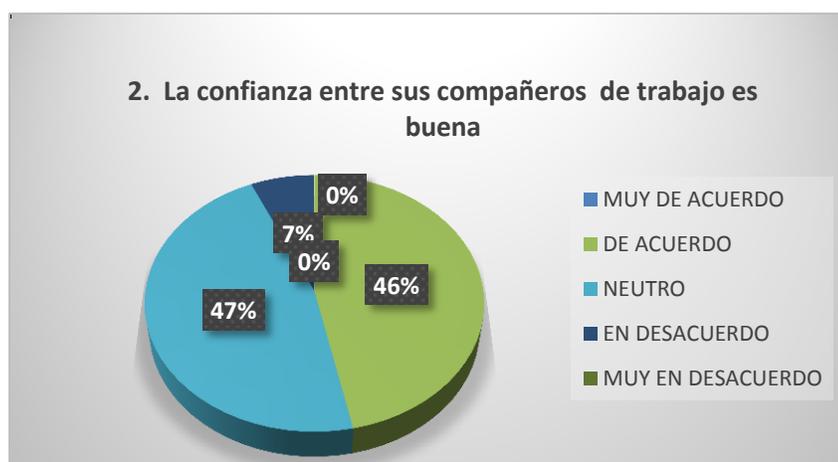
6.3. Tercer Sector - Relaciones Interpersonales



Gráfica 10. Calidad de la comunicación

Fuente: Los autores

Es importante ver que el resultado de esta pregunta en el 93% se confirma que el jefe debe ser un amigo más de sus colaboradores para la colaboración en todo lo que ellos necesiten en su trabajo y mejorar el trabajo en equipo del 6 % restante.



Gráfica 11. Confianza entre compañeros de trabajo

A la pregunta relacionada en el grafico 11 se refleja que la confianza entre sus compañeros es buena se realiza de manera positiva, 93% de los colaboradores aseguran que sí, y como se viene desarrollando este análisis, esto influye en las actividades de los colaboradores.



Gráfica 12. Percepción sobre el trabajo en equipo

Fuente: Los autores

En el grafico 12 el 93 % de los colaboradores lo confirman de manera positiva, pues el trabajo en grupo es superior a la suma de resultados que se obtendrán al realizarlo individualmente.



Gráfica 13. Percepción sobre oportunidades por parte de la empresa

Fuente: Los autores

Es significativo comprobar que el 33% no vea la oportunidad de crecer laboralmente en la empresa, el 67% de los colaboradores manifiestan que sus actividades se desarrollan de una manera positiva para mejorar en su crecimiento profesional.

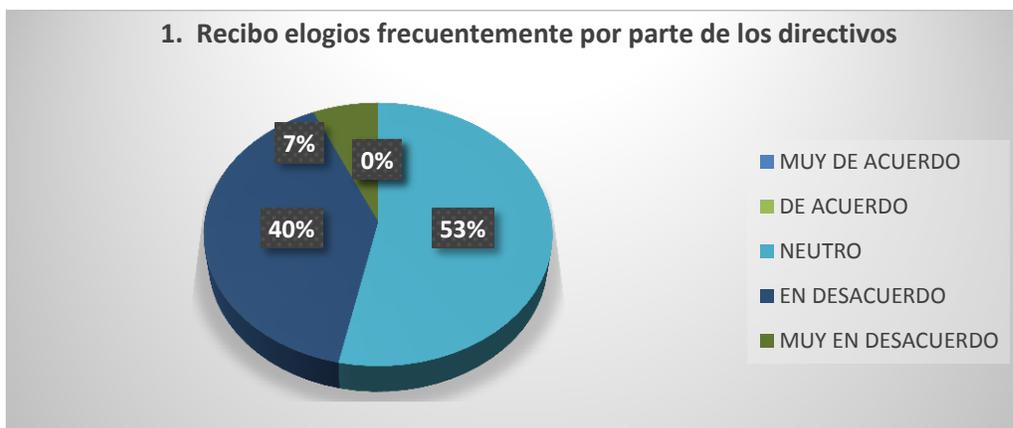


Gráfica 14. Percepción sobre el ambiente laboral

Fuente: Lo autores

Se debe tener en cuenta el 27% en que los colaboradores están en desacuerdo, ya que es un gran factor que tiene incidencia en el desempeño y en la productividad del colaborador en el éxito de la empresa.

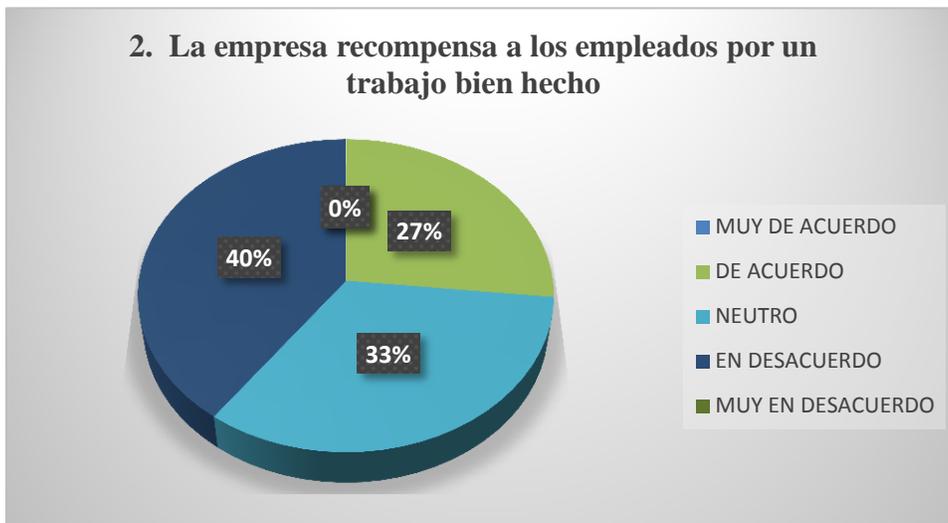
6.4. Cuarto Sector - Compensaciones e Incentivos



Gráfica 15. Percepción sobre la motivación recibida de directivos

Fuente: Los autores

Al 53 % en acuerdo, y es importante de valorar y felicitar a los colaboradores conlleva a sentir más compromisos propios y la disposición de seguir desarrollando sus tareas con un buen



Gráfica 16. Sistema de recompensas por productividad

Fuente: Los autores

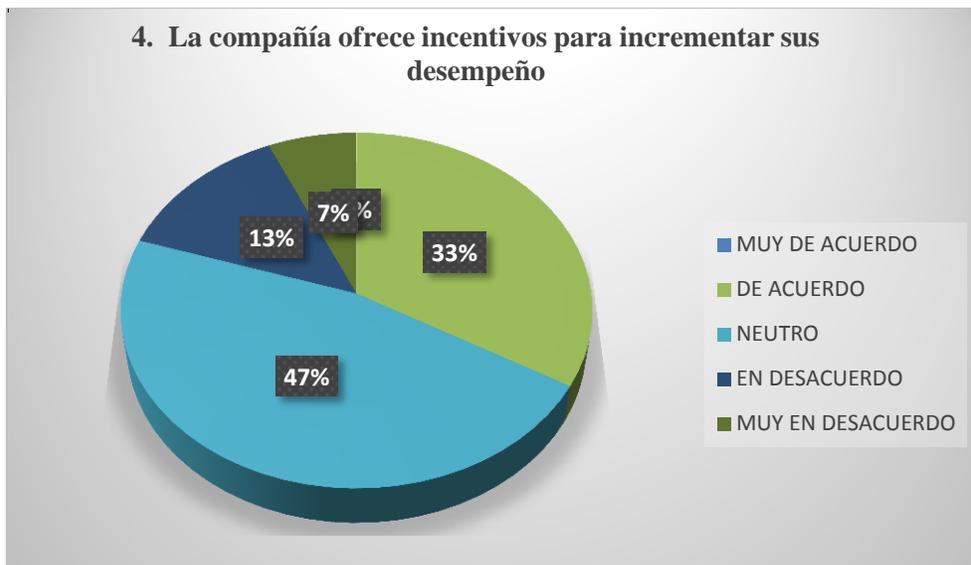
Recompensar a los colaboradores es uno de los factores de la motivación, se refleja en el 60% y siempre es posible utilizarlos en las organizaciones.



Gráfica 17. Reconocimientos adicionales

Fuente: Los autores

El resultado nos arroja el 60% de los colaboradores se sienten que su esfuerzo es valorado, y esto a su vez retribuyen con entusiasmo, compromiso y dedicación.



Gráfica 18. De los incentivos

Fuente: Los autores

La pregunta enunciada en el gráfico 18, solo el 80% de los colaboradores aseguran que casi siempre la empresa realiza incentivos o estímulos para ellos, situación que ayuda a mantener el personal activo y motivado por que se ve reflejado el esfuerzo de un modo económico.



Gráfica 19. Injerencia de actividades extralaborales sobre productividad

Fuente: Los autores

El 53% es significativo ya que las actividades extra laborales ayudan a los colaboradores a relajarse y descansar y se enfocan en ámbitos deportivos, sociales y culturales.

6.5. Quinto Sector – Liderazgo

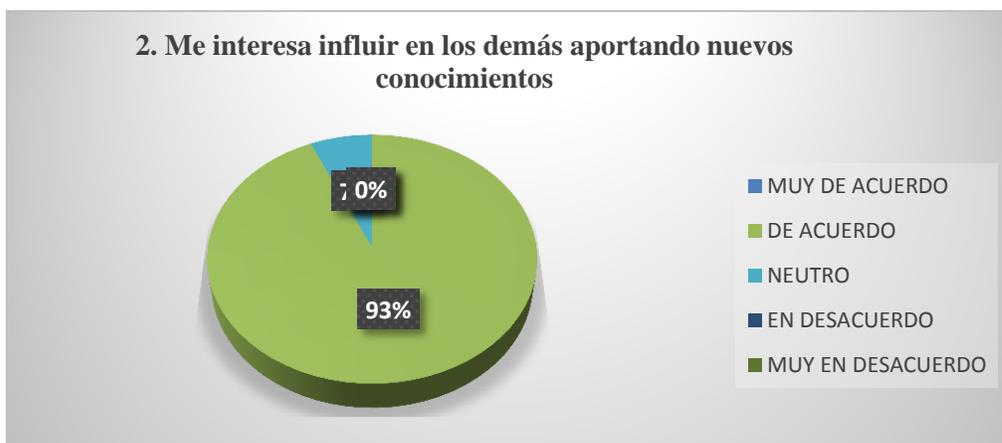


Gráfica 20. De la supervisión sobre actividades diarias realizadas

Fuente: Los autores

El resultado de un 87% y entre ellos el de acuerdo, ya que un líder los motiva para que realicen su trabajo de una manera correcta y aun cuando el jefe no se encuentra presente.

Gráfica 21. Interés en participación personal



Fuente: Los autores

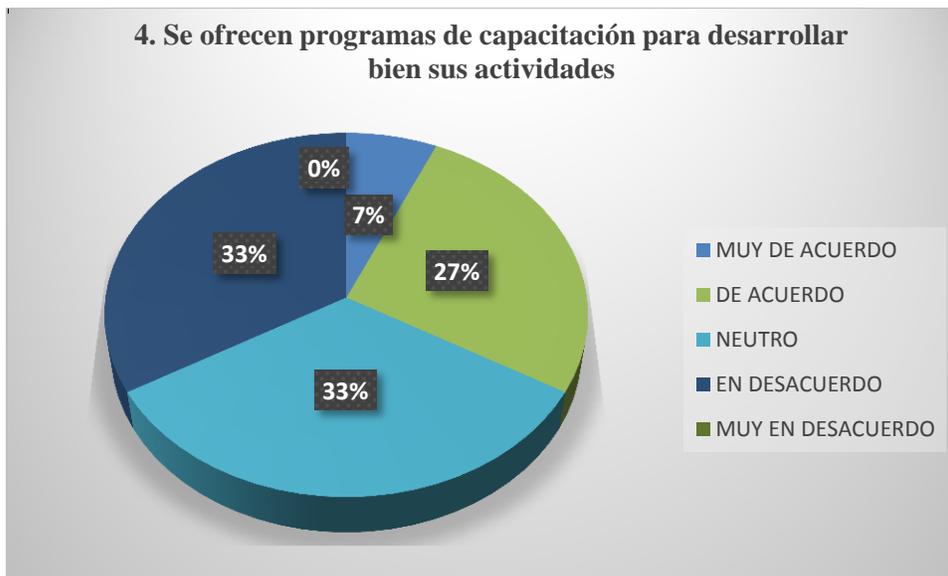
El 93% de los colaboradores están de acuerdo que aportando sus aspectos mejora su desempeño.



Gráfica 22. De la participación personal en la mejora continua

Fuente: Los autores

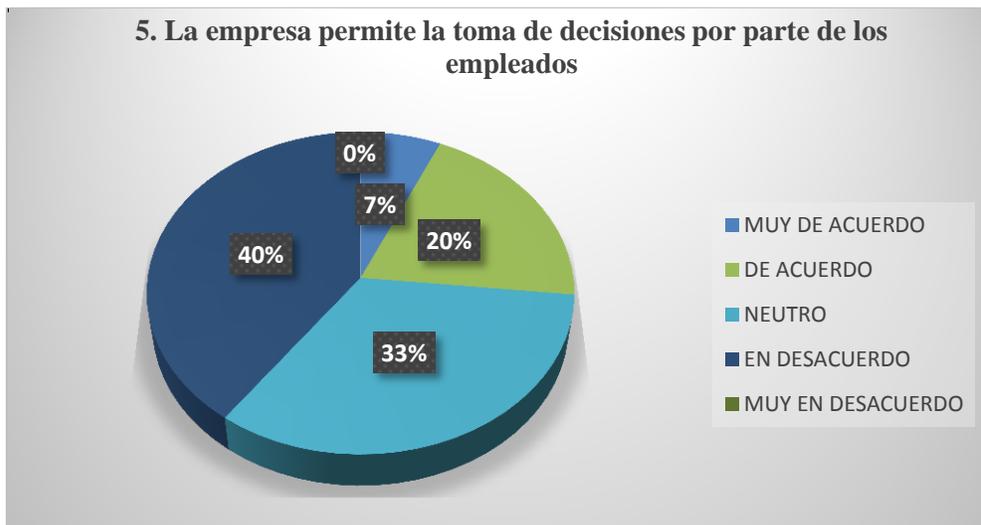
En el resultado del 80% se ve reflejado que la empresa valora a sus colaboradores y ven en ellos una excelente fuente cuando se trata de innovaciones y mejoras en el flujo del trabajo.



Gráfica 23. De la capacitación

Fuente: Los autores

Al sumar los resultados y obtener un 67% de neutro, de acuerdo y muy de acuerdo, vemos que la capacitación viene siendo una principal fuente de aumento de productividad, de habilidades de los colaboradores y la eficiencia individual de los empleados.

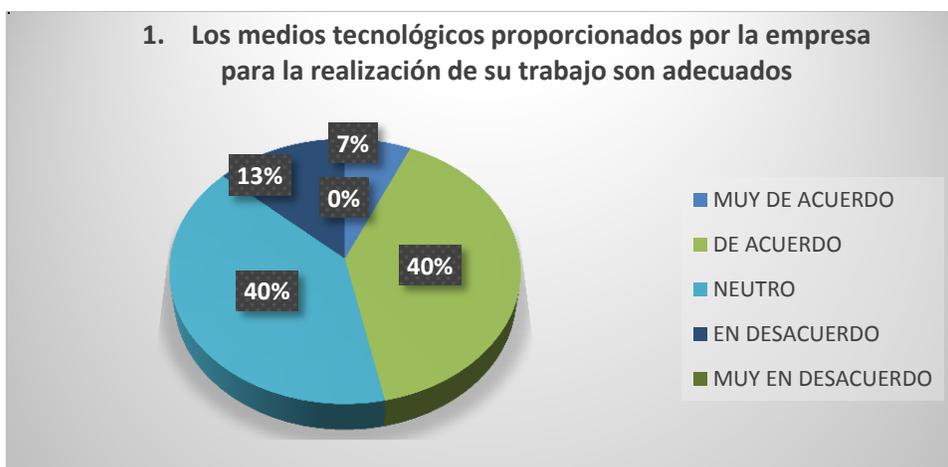


Gráfica 24. Participación del empleado en la toma de decisiones

Fuente: Los autores

El 60 % de los colaboradores evidencian en que se debe aprovechar al máximo el conocimiento y la experiencia para tomar mejores decisiones.

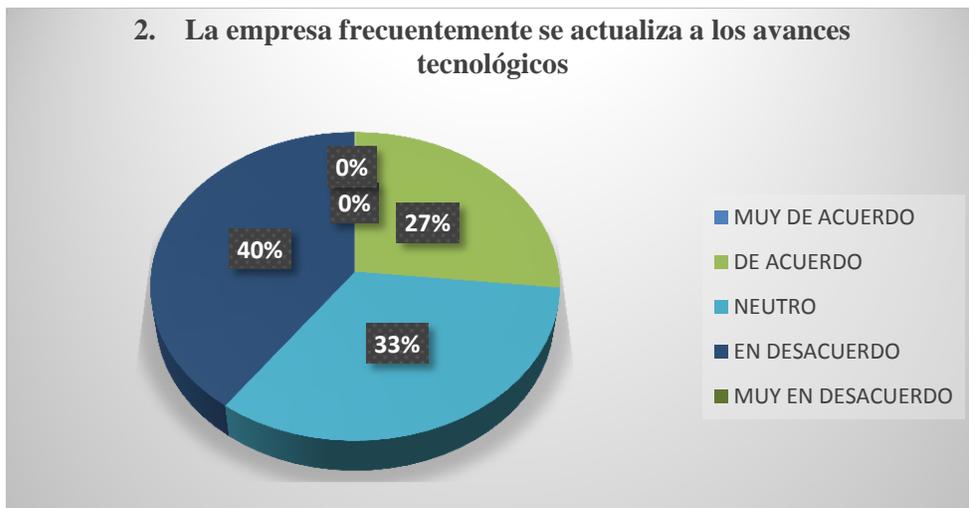
6.6. Sexto Sector – Tecnología



Gráfica 25. Calidad de la tecnología para la realización del trabajo

Fuente: Los autores

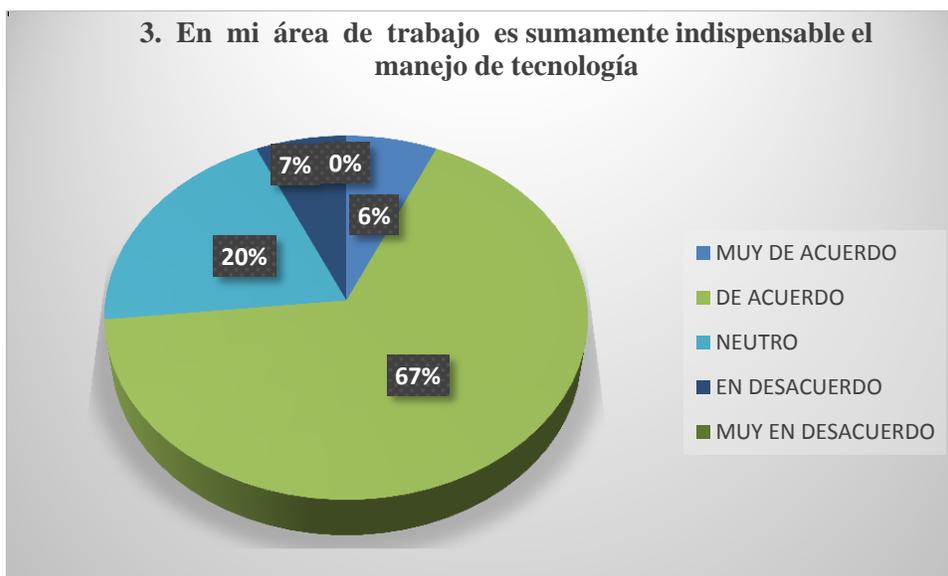
Es importante que el 87% manifieste que los medios tecnológicos nos proporcionan múltiples ventajas y favorece el incremento de la competitividad y productividad.



Gráfica 26. Actualización en tecnología

Fuente: Los autores

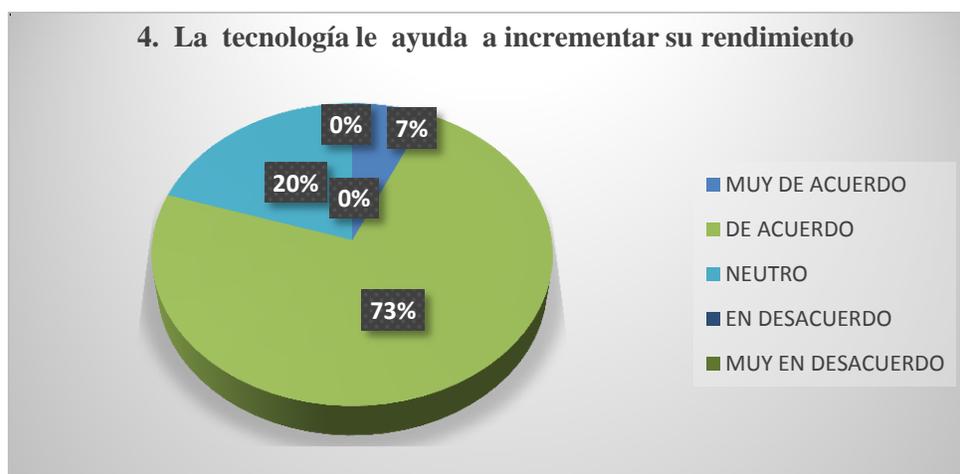
Lo vemos reflejado en el resultado de un 60% Los avances tecnológicos deben ir de la mano de las empresas en vías de crecimiento y adaptarse a ellos para mantener competitividad en el mercado.



Gráfica 27. Injerencia de la tecnología en diferentes áreas de la compañía

Fuente: Los autores

El 93% de los colaboradores usa de los beneficios de la tecnología ya que permiten encontrar una manera eficiente de hacer los procesos y obtener resultados positivos.



Gráfica 28. De la ayuda de la tecnología a la productividad laboral

Fuente: Los autores

El 73% nos da evidencia que la tecnología ayuda en el rendimiento de los colaboradores y acorde a sus necesidades y crecimiento para poder competir en el mercado y de modo que las empresas puedan ser cada día más exitosas.

7. Conclusiones

La estrategia del diseño de un modelo de evaluación de desempeño aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque, a través de su nivel de análisis, logra poner en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo y de áreas al interior de la misma organización, con el modelo que diseñamos, hemos intentado superar el vacío y la falta de medición a través de un análisis conceptual con cual intentamos delimitar el alcance de los teóricos para ponerlo al servicio del diseño de un instrumento de fácil aplicación que incluye formatos adaptables a cualquier organización o grupo de trabajo, complementando con las instrucciones para su construcción y posterior aplicación.

La evaluación de desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño deseado del líder que realiza la aplicación en la organización para lograr la misión y visión de esta.

Se analizó lo que es la evaluación de desempeño del personal en la compañía Mundiclass Distribuciones S.A.S. y para qué sirve, su formas y metodología de realización y que le permite al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua dentro de la organización.

8. Recomendaciones

En primer lugar, se sugiere a la empresa MUNDICLASS DISTRIBUCIONES S.A.S., que implemente el diseño de modelo de evaluación de desempeño 90° al interior de los procesos, determinar la organización de los cargos que conforman la estructura; puesto que, debe estar alineado con la estrategia de negocio y organizados estructural y funcionalmente, para que el proceso de mejoramiento logre la mayor cobertura y compromiso del equipo.

En segundo lugar, asegurarse que todos los miembros de la empresa posean la capacidad e idoneidad para ejercer el rol asignado dentro de la compañía. Igualmente integrar las competencias al sistema de gestión y los objetivos organizacionales.

Así como también, establecer sistemas claros de reconocimiento basado en el desempeño con el fin de potencializar y reforzar al talento humano clave en mejorar y lograr aprehensión en los colaboradores que deben desarrollar ciertas competencias.

Finalmente, proyectar el capital humano a largo plazo y generar un sistema de sucesión basado en planes de carrera.

Los modelos de evaluación del desempeño basado en competencias, se constituye en una herramienta útil para los logros organizacionales; por lo tanto, son exclusivos para la empresa para la cual fueron diseñados. De esta manera, para las personas que diseñen e implementen modelos de evaluación basado en competencias a este nivel, otros estudios le servirán sólo como referentes de efectividad, y no como una guía única de construcción, definición y normalización de competencias para las organizaciones.

La empresa debe proyectarse a contar con un modelo de gestión basado en competencias, a mediano plazo, disminuyendo frente a su equipo de colaboradores el impacto a la hora de iniciar la implementación del modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, sensibilizando a todo el equipo de colaboradores en la cultura organizacional, los sistemas de control interno y el mejoramiento permanente; con el fin, de disminuir la resistencia al cambio y promover el reconocimiento de los colaboradores como capital humano; mediante el uso de

sistemas de participación y desarrollo de carrera. Realizar periódicamente evaluación y seguimiento a los factores que determinan la consecución de los objetivos de la empresa y el rendimiento laboral, evaluar con frecuencia la calidad del servicio con la participación del cliente externo.

Para reconocer la importancia y competitividad de un colaborador de la empresa, es importante tener en cuenta determinar su capacidad en la medida de lo que es capaz de hacer en contextos y exigencias nuevas, y no lo que siempre hace frente a cualquier situación.

Finalmente, es importante tener en cuenta que este proyecto investigativo es vital al interior de la organización, por lo tanto, se requiere de estrategias y herramientas útiles para el desarrollo organizacional. De esta manera, la evaluación de desempeño 90° basada en competencias se constituye en una herramienta eficaz para determinar y alinear el avance de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las políticas de administración, como medida de satisfacción en el trabajo, perfeccionamiento y aprendizaje. La interacción entre si de lo anterior determinará el éxito en la gestión del capital humano.

8.1. La Evaluación de 90 Grados

La evaluación de 90° es un procedimiento que pretende apreciar de forma unilateral y objetiva las habilidades y comportamientos de los colaboradores de la organización, esta deberá ser aplicada anualmente a los colaboradores que tengan antigüedad superior o igual a cuatro (4) meses en el cargo y en el proceso.

La evaluación 90° es el diseño acogido para la compañía para evaluar el desempeño de los colaboradores, ofreciendo una realimentación inmediata y efectiva en búsqueda del crecimiento del talento humano fortaleciendo las competencias estratégicas y funcionales.

Competencia

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por

una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo.

Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.

1 abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”

Por otra parte, se encuentran los factores actitudinales y comportamentales

Los Objetivos de una Evaluación de Competencias son:

- Detectar necesidades de formación
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo con necesidades
- Establecer compromisos de mejora
- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos

8.1.1. Generalidades.

La evaluación de desempeño se llevará a cabo de manera anual, en el cual se evaluará el desempeño del colaborador durante este periodo con seguimientos trimestrales.

Aplica para todos los colaboradores vinculados a la compañía que hayan cumplido dos meses de vinculación a la organización (desempeñando el mismo cargo), Gestión Humana o quien haga las funciones enviara a cada Jefe Inmediato un listado del personal que debe evaluar el desempeño de las competencias, cada jefe inmediato debe entregar al área de talento humano o líder del proyecto en medio físico la evaluación de desempeño (firmado por las partes) y diligenciar la matriz correspondiente.

8.1.2. Responsables.

Colaboradores que tengan personal a cargo

8.1.3 Desarrollo.

Antes de iniciar el proceso de Evaluación, asegúrese de tener a la mano:

1. Los formatos de Evaluación de Competencias de acuerdo con el nivel del cargo.
2. Conocer el Manual de funciones y responsabilidades del cargo a evaluar
3. Contar con el conocimiento del diccionario de competencias.
4. Conocer el nivel y las competencias a evaluar.

La evaluación se debe realizar en conjunto con el colaborador, a quien se le debe explicar cuál es el objetivo de la evaluación y las competencias que se van a evaluar.

Para el diligenciamiento del formato “Formato de Evaluación de desempeño” favor tener en cuenta que se debe diligenciar de la siguiente manera:

1. Diligencie los datos del encabezado: Nombre del colaborador, cargo, Nombre del jefe inmediato, cargo, año de evaluación y el nivel del cargo (Estratégico, Táctico, Apoyo o Comercial)
2. Lea en compañía del colaborador la escala de calificación para la calificación del desempeño.
3. Comience realizando la EVALUACION DE COMPETENCIAS DEL CARGO (30%).
4. Permita que el colaborador indique su puntaje de autoevaluación de acuerdo con la escala de calificación y a la competencia y/o factor que se esté evaluando.
5. Si el colaborador tiene dudas con respecto a la definición de la competencia y/o factor que se esté evaluando; oriéntelo al diccionario de competencias leyendo cada nivel de la competencia
6. Posteriormente promedie los dos resultados (El de la Autoevaluación el cual tiene un peso del 35% y el del Evaluador que tiene un peso del 65%), retroalimente al colaborador del porqué de la puntuación obtenida.
7. Totalice la calificación de competencias y promedie el resultado de la primera fase de evaluación
8. Posteriormente comience a realizando la EVALUACIÓN FACTORES ACTITUDINALES Y COMPORTAMENTALES (TRANSVERSALES) (30%),
9. Repita las actividades 4, 5, 6, 7 relacionadas con la segunda etapa de evaluación.
10. Promedie los resultados de la evaluación de desempeño del cargo, la evaluación de los factores Actitudinales y Comportamentales (transversales) con un peso del 30%,
11. Defina el objetivo estratégico que le transmitió la Gerencia e identifique el indicador que le permite medir la gestión del colaborador con respecto al objetivo, realice el promedio semestral del resultado de los indicadores asignados al cargo el cual tiene un peso del 40%.

12. Califique el desempeño general de acuerdo con: A= Excelente donde la puntuación general se ubique en una escala de 91 A 100 - B= Bueno donde la puntuación general se ubique en una escala de 70 A 90 – C = Deficiente donde la puntuación general se ubique en una escala de 69 A 0.

Este punto no aplica para los indicadores debido a que en este caso se debe asignar el valor neto del promedio semestral obtenido.

13. Establezca los compromisos para la mejora de las competencias donde su calificación fue deficiente o que tenga oportunidad de mejora.

14. Establezca las necesidades de reinducción, entrenamiento y capacitación requeridas para mejorar el desempeño en el cargo actual.

15. Firma del documento (Evaluado y Evaluador) indique la fecha en la que se realizó la actividad.

8.1.4 Diccionario de Competencias.

Nivel Estratégico

Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.

A- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que

deseo alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.

B- Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

C- Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular

Gerenciamiento Estratégico

Es la habilidad para comprender, formular, ejecutar y evaluar las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, así como las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar oportunidades de mejora, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

Nivel de la competencia

A- Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mejora, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización identificando y ejecutando siempre la mejor respuesta estratégica.

B- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades de mejora. Identifica y ejecuta estrategias para el cambio.

C- Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de mejora y propone estrategias para el cambio.

Empoderamiento

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio.

A- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claro y medible, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.

B- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar

Los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.

C- Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.

Liderar con el ejemplo

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a sus colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable.

A- Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.

B- Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo comfortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser

ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.

C- Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser ejemplo para todos sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

A- Sus acciones demuestran coherencia con su discurso. Se destacan por su honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.

B- Sus acciones están basadas en la franqueza, el respeto y la confianza. Existe relación entre su discurso y sus actuaciones.

C- En ocasiones se observa escasa consistencia entre su actuar y su discurso.

Nivel Táctico

Liderazgo

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia organizacional, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los colaboradores, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino. Posee habilidades para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción al grupo. Posee la capacidad de dar feed back, integrando las opiniones de los otros.

Nivel de la competencia

A- Comunica su visión de la estrategia de la organización y los negocios haciendo que aquélla parezca posible y deseable para los colaboradores, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B- Su visión genera aceptación por parte de los colaboradores, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C- La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genere adhesión y apoyo.

Confidencialidad

Las personas dotadas de esta competencia: Direccionan sus acciones hacia criterios éticos, su honradez y sinceridad tiene que proporcionar confianza a los demás. Velar por la confidencialidad de datos, información sensible y/o personal o que pueda comprometer a la Organización. Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Nivel de la competencia

A- Posee reserva de la información confidencial de la información que maneja desde su puesto de trabajo. Se destacan por su buen manejo de la información, oportunidad y control de las emociones.

B- Sus acciones están basadas en no suministrar información que afecte la integridad de personas o de la organización. Existe relación entre su discurso y sus actuaciones.

C- En ocasiones se observa escasa manejo de la información confidencial de la compañía

Planificación

Es la habilidad que consisten en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Nivel de la competencia

A- Planifica de manera amplia, unificada, integrada y evalúa los resultados obtenidos a largo plazo de las actividades ejecutadas para el benéfico o en pro de la organización y del trabajo.

B- Planifica de manera amplia, unificada e integrada que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo.

C- Se le facilita organizar su trabajo identificando prioridad y aspectos relevantes a realizar.

Comunicación Efectiva

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo. Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a duda.

Nivel de la competencia

A- Transmite políticas y procedimientos de la empresa, para asegurar su comprensión y alineación de su equipo de trabajo, compañeros y directivos, se asegura que su grupo de trabajo entendió el mensaje.

B- Utiliza mensajes acordes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentre. Considera las opiniones de otros al comunicarse. Establece comunicación formal con redes de contacto claves para su trabajo. Es capaz de establecer contacto con otros para solicitar datos o apoyo.

C- Procura expresar sus ideas de forma clara. Muestra interés por entender los mensajes y entregar la información correcta de acuerdo con las necesidades de su interlocutor.

Relaciones Interpersonales

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Nivel de la competencia

A- Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B- Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C- Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

Nivel Apoyo

Relaciones Interpersonales

Es la capacidad de participar eficientemente y de manera constructiva en la interacción social. Mantener relaciones cordiales, recíprocas y basadas en el respeto, no solo dentro de su equipo de trabajo, sino, también con el cliente externo.

Nivel de la competencia

A- Interactúa positivamente con otros, sabe trabajar en equipo y se compromete social y éticamente con los demás.

B- Muestra motivación por establecer relaciones cordiales con compañeros de trabajo y clientes con el objetivo de alcanzar mejores resultados en el trabajo.

C- Se relaciona con los compañeros de trabajo, jefes y clientes estrictamente para temas relacionados con el trabajo.

Compromiso Organizacional

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común. Deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la Organización, teniendo en cuenta los valores de la misma.

Nivel de la competencia

A- Sus actuaciones se ajustan a la misión de la empresa. Es capaz de hacer concesiones profesionales o personales en pro de la empresa. Trabaja en equipo para la consecución de los objetivos de ésta última.

B- Es leal con la empresa. Respeta y acepta las normas, procedimientos y en general la autoridad. Se preocupa por la buena imagen de la empresa.

C- Muestra adecuada adaptación a la empresa y cumple con las normas mínimas y procedimientos establecidos.

Adaptación al cambio

Es la habilidad para comprender y adaptarse al cambio, con el fin de permitirán que una organización logre sus objetivos, los del área y los del cargo al que pertenece.

Nivel de la competencia

A- Comprende rápidamente los cambios del entorno, se adapta a los mismos, identifica las oportunidades de mejora, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades.

B- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades de mejora, identifica y ejecuta los cambios.

C- Puede adecuarse a los cambios del entorno, pero le cuesta trabajo comprenderlos.

Capacidad y calidad técnica

Demuestra excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos técnicos en los temas del área para la cual se es responsable, posee la capacidad de comprender los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como para los clientes internos, externos y otros involucrados. Esta competencia también implica poseer buena capacidad de toma de decisión y compartir el conocimiento profesional y la experticia, además demostrar constantemente interés por aprender.

Nivel de la Competencia

A- Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.

B- Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa cliente.

C- Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.

Responsabilidad

Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento

se relacionan y potencian mutuamente. Esta competencia se relaciona con apoyo a los compañeros y con autodirección basada en el valor. Los integrantes de este tipo de organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.

Nivel De La Competencia

A- Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B- Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.

C- Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.

Nivel Comercial

Influencia y Negociación

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contempla los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.

A- Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como

base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar – ganar.

B- Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar – ganar.

C- Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.

Persuasión

Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

A- Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.

B- Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios.

Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.

C- Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él.

Trabajo Bajo Presión

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.

A- Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar los objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

B- Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a

sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

C- Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

Relaciones Interpersonales

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Nivel de la Competencia

A- Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B- Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C- Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

Credibilidad Técnica

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones

prácticas aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar.

A- Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.

B- Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.

C- Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.

Factores Actitudinales y Comportamentales (Transversales)

Competencias Transversales

Iniciativa Para La Innovación:

Capacidad para proponer y llevar a cabo ideas que se anticipen a los cambios de la organización, brindando soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteadas de manera oportuna y bajo el criterio propio

Orientación Al Logro

Capacidad para orientar sus acciones al cumplimiento de los objetivos organizacionales, superando las dificultades que se puedan presentar. Se requiere de planeación y compromiso para asegurar el alcance de metas claras y realistas.

Orientación Al Servicio

Capacidad de identificar las necesidades o requerimientos de los clientes, escuchando, valorando y dirigiendo esfuerzos a la búsqueda de soluciones y respuesta oportuna.

Trabajo En Equipo

Capacidad para trabajar conjuntamente con otros de manera comprometida para el alcance de los objetivos organizacionales, manteniendo una buena disposición para trabajar y cooperar con los otros miembros del equipo.

Compromiso con las Políticas Organizacionales

Sigue las políticas y normas institucionales y posee sentido de pertenencia e identidad con la organización.

Compromiso con la Seguridad y Salud en el Trabajo

Posee un comportamiento basado en el cumplimiento de las normas y procedimientos en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Puntualidad

Es disciplinado y cumplido en los horarios y tareas a desarrollar.

Presentación Personal

Su vestuario, uñas, cabello, entre otros aspectos de su presentación personal luce pulcro, ordenado y limpio acorde con el contexto labora en el que se desempeña.

Referencias Bibliográficas.

- Comisión Nacional del Servicio Civil. (2016). *Acuerdo 565 de 2016 “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados Públicos de carrera y en período de prueba”* . Bogotá: Diario oficial.
- Congreso de la República de Colombia . (2004). Ley 909 de 2004. Bogotá : Diario Oficial .
- Matallana C, E. (2011). *Manual de contratación de la administración pública* . Bogotá : Universidad Externado de Colombia .
- Mesa, F. y. (2005). *Estructura salarial y segmentación en el mercado laboral de Colombia: un análisis de las siete principales ciudades*. Bogotá: Universidad del Rosario Departamento Nacional de Planeación.
- Ramírez, F. (2013). *Evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de <http://www.portafolio.co>
- Restrepo, L. (2013). *Evaluación de desempeño MBA Leader en Administración y Dirección General de Empresas*. Obtenido de [http:// foros2.futurnet.es](http://foros2.futurnet.es)
- Universidad Externado de Colombia . (2010). *Contratación estatal* . Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- William, W. B., & Davis., K. J. (2009). *Administración de personal y recurso humano*. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Zuluaga, R. G. (2005). *Estructuras de Administración de Salarios*. Bogotá: Universidad EAFIT.

Anexos

Ánexo 1. Formato de evaluación de desempeño

NOMBRE DEL TRABAJADOR		YULY VIVIANA BARRETO THIERRY		CARGO:		AUX ADMINISTRATIVO+A1A1:Q24	
NOMBRE JEFE INMEDIATO:		EDUIN HERNAN BOTERO		CARGO:		ADMINISTRADOR	
AÑO		2017		NIVEL DEL CARGO:		Apoyo	
<p><i>Para la evaluación de las competencias y/o factor utilice la siguiente escala para calificar el desempeño de manera individual:</i></p> <p>10 - 69 : Cuando el cumplimiento se ajuste al nivel C (Deficiente), donde 10 es el mínimo cumplimiento de la competencia, dentro del respectivo nivel.</p> <p>70 - 90: Cuando el cumplimiento se ajuste al nivel B (Bueno), donde 70 es el mínimo cumplimiento de la competencia, dentro del respectivo nivel.</p> <p>91-100: Cuando el cumplimiento se ajuste al nivel A (Excelente), donde 91 es el mínimo cumplimiento de la competencia, dentro del respectivo nivel.</p>							
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO (30%)							
		Auto Evaluación 35%	Evaluador 65%	Promedio	Puntaje Parcial		
1	RELACIONES INTERPERSONALES	80	90	85	86,5		
2	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	85	80	83	81,8		
3	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	90	75	83	80,3		
4	CAPACIDAD Y CALIDAD TÉCNICA	70	80	75	76,5		
5	RESPONSABILIDAD	85	95	90	91,5		
TOTAL CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:				83,0	83,3		
EVALUACIÓN FACTORES ACTITUDINALES Y COMPORTAMENTALES (TRANSVERSALES) (30%)							
		Auto Evaluación 35%	Evaluador 65%	Promedio	Puntaje Parcial		
1	Iniciativa Para La Innovación	50	30	40	37,0		
2	Orientación Al Logro	75	90	82,5	84,8		
3	Orientación Al Servicio	80	90	85	86,5		
4	Trabajo En Equipo	80	93	86,5	88,5		
5	Compromiso con las Políticas Organizacionales	80	70	75	73,5		
6	Compromiso con la Seguridad y Salud en el Trabajo	50	50	50	50,0		
7	Compromiso con el Medio Ambiente	70	80	75	76,5		
8	Puntualidad	95	95	95	95,0		
9	Presentación Personal	95	95	95	95,0		
TOTAL CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES				76,0	76,3		
	Objetivo	Indicador de Gestión que Aplica al		Promedio del Semestre			
1	0	0		0			
2	0	0		0			
3	0	0		0			
4	0	0		0			
TOTAL CALIFICACIÓN DE LOS INDICADORES				#DIV/0!			
DESEMPEÑO GENERAL:				PUNTAJE TOTAL			
Excelente <input type="checkbox"/>		Bueno <input type="checkbox"/>		Aceptable <input type="checkbox"/>		Deficiente <input type="checkbox"/>	
91-100		75-90		74-60		59-10	
RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO				#DIV/0!			
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES A FORTALECER	% DE CALIFICACIÓN OBTENIDO	GRADO DE IMPORTANCIA DEL OBJETIVO	ACUERDOS JEFE /COLABORADOR PARA TRABAJAR	FECHA DE PRIMER SEGUIMIENTO	RESULTADO OBTENIDO	% DE AJUSTE OBTENIDO DESPUES DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE CIERRE
NECESIDADES DE FORMACIÓN							
COMPETENCIA TECNICA O COMPORTAMENTALES A	CATEGORIA	GRADO DE IMPORTANCIA DEL OBJETIVO	FECHA DE PRIMER SEGUIMIENTO	RESULTADO OBTENIDO	FECHA DE CIERRE	RESULTADO OBTENIDO	
Fiman las partes:							
_____			_____			_____	
Trabajador			Jefe inmediato			Fecha	

Ánexo 2. Formato encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Con el fin de determinar y cuantificar opiniones de los colaboradores de la compañía Distribuciones Mundiclass, se realiza la siguiente encuesta. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

Nombre: Alex Viviani Escobar Thery
 Área: Aux. administrativo

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

PROPÓSITO DE LA COMPAÑÍA

1. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora? (1) (2) (3) (4) (5)
 2. ¿Sabe la visión de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
 3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)
 4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)

ESTRUCTURA

1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto (1) (2) (3) (4) (5)
 2. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa (1) (2) (3) (4) (5)
 3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades (1) (2) (3) (4) (5)
 4. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) (3) (4) (5)
 5. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) (2) (3) (4) (5)

RELACIONES INTERPERSONALES

1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente (1) (2) (3) (4) (5)
 2. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena (1) (2) (3) (4) (5)
 3. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas (1) (2) (3) (4) (5)
 4. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo (1) (2) (3) (4) (5)
 5. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio (1) (2) (3) (4) (5)

COMPENSACIONES E INCENTIVOS

1. Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos (1) (2) (3) (4) (5)
 2. La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho (1) (2) (3) (4) (5)
 3. Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de su parte (1) (2) (3) (4) (5)
 4. La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño (1) (2) (3) (4) (5)
 5. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extralaborales que puede brindar la empresa (1) (2) (3) (4) (5)

LIDERAZGO

1. Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados (1) (2) (3) (4) (5)
 2. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos (1) (2) (3) (4) (5)
 3. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo (1) (2) (3) (4) (5)
 4. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades (1) (2) (3) (4) (5)
 5. La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados (1) (2) (3) (4) (5)

TECNOLOGÍA

1. Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados (1) (2) (3) (4) (5)
 2. La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos (1) (2) (3) (4) (5)
 3. En su área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología (1) (2) (3) (4) (5)
 4. La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento (1) (2) (3) (4) (5)

¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!