

**MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA A TRAVÉS DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SONIA ELIZABETH CRIOLLO ARANDA
ANA LUCIA RENGIFO RIVERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA A TRAVÉS DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SONIA ELIZABETH CRIOLLO ARANDA
ANA LUCIA RENGIFO RIVERA**

Trabajo de Diplomado para optar al título de administrador de empresas

**Asesor:
Esp. Humberto Palacios**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Abril de 2009

RESUMEN

Es importante considerar que el trabajador puede sentirse desmotivado por diversos motivos que impiden alcanzar la productividad esperada, por lo anterior la gestión que desarrolla el talento humano debe prestar atención a las diferentes debilidades y amenazas que presenta el diagnóstico realizado en la empresa el cual se elaboró a través de la aplicación del método de escalas gráficas y el método de comparación por pares cuales arrojaron resultados que nos permite identificar que la falencia más profunda para mejorar es la de la falta de capacitación continua que procure proporcionarle al empleado nuevas capacidades para asegurar su utilidad continua y satisfacer sus necesidades de superación personal.

ABSTRACT

It is important to consider that the worker can be felt demotivated by diverse motives that impede to reach the productivity expected, by the previous thing the management that develops the human talent should lend attention to the different weaknesses and threats that presents the I diagnose carried out in the business which I devise through the application of the method of scales graficas and the method of comparison by peers which threw results that us It permits to identify that the falencia but deep to improve is that of the lack of continuous training that try to provide him the employee new capacities for assure its continuous utility and to satisfy its needs of personal beating.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. HISTORIA DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA COMERCIAL DE COLOMBIA.....	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1 DEFINICIÓN	14
3.2 OTROS CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
3.3 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	14
3.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	15
3.5 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES	15
3.5.1 El gerente.....	16
3.5.2 El colaborador.....	16
3.5.3 El equipo de trabajo	16
3.5.4 El área de gestión personal	16
3.5.5 Comisión de evaluación.....	16
3.6 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
3.7 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	17
3.7.1 Para el colaborador:.....	17
3.7.2 El jefe tiene oportunidad para:	17
3.7.3 La empresa se beneficia, ya que:	18
4. OBJETIVOS.....	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5. DIAGNÓSTICO.....	20
5.1 ÁREA ADMINISTRATIVA	20

5.1.1 Área operativa.....	20
5.2 DEBILIDADES	21
5.2.1 Principales aspectos que los trabajadores consideran se deben mejorar en cuanto al talento humano en la empresa	21
5.2.2 Fortalezas	22
5.2.3 Oportunidades.	22
5.2.4 Amenazas	23
6. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	24
7. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	25
7.1 DEBILIDAD O NECESIDAD	25
7.2 PRINCIPIOS QUE TENDRÁ LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA.....	25
7.3 OBJETIVO	25
7.4 PASOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA.....	26
8. CONCLUSIONES	28
9. RECOMENDACIONES	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30
NETGRAFÍA	31
ANEXOS.....	32

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. HOJA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL METODO DE ESCALA GRAFICA.....	33
Anexo B. CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICAS.....	35
Anexo C. GRAFICACION Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS METODO DE ESCALAS GRÁFICAS.....	36
Anexo D. EVALUACION DE DESEMPEÑO	39
Anexo E. METODO DE COMPARACION POR PARES	42
Anexo F. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	44

INTRODUCCIÓN

Sabiendo que las organizaciones son entes sociales conformadas principalmente por el hombre y que el mismo es considerado su principal activo dependen directamente de su actuación a la hora de alcanzar los objetivos de la misma para garantizar su subsistencia .El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar que factores son los necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional, el proceso de evaluación del desempeño como actividad de la gestión del talento humano debe convertirse en una de las principales preocupaciones que deben asumirse dentro de la filosofía y política empresarial, ya que el talento humano debe constituirse como uno de los activos más importantes en toda organización y hacer de este la ventaja competitiva de la empresa.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA COMERCIAL DE COLOMBIA

La empresa Transportadora Comercial Colombia, posteriormente conocida como TCC, fue creada en 1968 en Bogotá, para solventar la necesidad que tenían los comerciantes de contar con un servicio de entregas ágil y sencillo.

El 11 de marzo de 1968, dos jóvenes emprendedores alzaron vuelo para ir por su propia y compartida meta. Él, Don Jorge Agudelo Restrepo, paisa, emprendedor, visionario, y decidido; ella, Doña Rosalba Trujillo Trujillo, opita, decidida, inteligente, comenzaron a escribir una historia.

Bogotá fue el escenario para consolidar una idea novedosa que llegaría a revolucionar el concepto de “servicio” en el área de transporte y distribución de mercancía.

Jorge Agudelo Restrepo y Cía., como se llamó en un principio, fue una sociedad que se estableció en Bogotá el 11 de marzo de 1968. Posteriormente la razón social evolucionó hacia Transportadora Comercial Colombia, empleando la sigla “TRANSCOMERCO”, y finalmente llegamos a la sigla que actualmente nos distingue y que es nuestra marca: TCC.

Allí comenzó la aventura expansiva; ésa que al cabo del tiempo le daría presencia en 12 capitales de Departamento y a través de ellas en cientos de poblaciones de Colombia.

Luego de cuatro años, en 1973, ante las exigencias de los clientes y la visión de sus fundadores, la empresa traslada su sede principal de Bogotá a Medellín.

En ese mismo año las comunicaciones a través de radio-teléfono hicieron presencia ruidosa, acercando sedes y vehículos para el servicio oportuno.

Con el paso de los años, la empresa se tecnificaba a su manera, experimentando e inventando cosas tan elementales pero tan básicas, como papelería, métodos, procesos, controles.

Con la convicción de que había que acercar el servicio hasta el usuario, se inauguró en 1984 el primer Centro de Recibo de Paquetes.

En este mismo año se instituyó la Ayuda Escolar a fin de que todos sus empleados, tuvieran el respaldo necesario para garantizar la educación de sus hijos.

El desarrollo de la empresa se fundamentó desde el principio en la calidad del servicio, basándose en su gente; gente amable, comprometida y dispuesta a un trabajo honesto y responsable.

En 1988, TCC celebró sus 20 años de existencia. Fue en ese entonces, por deseo de la Junta de Socios, que se consideró como política de la Empresa, promover el desarrollo de sus empleados y mejorar la calidad de vida de sus familias, para lo cual se creó el Plan de Vivienda TCC- 20 Años.

Han transcurrido 41 años de intenso trabajo, hecho con responsabilidad y entusiasmo, a través de los cuales se ha ido moldeando una gran empresa, que hoy hace parte fundamental del desarrollo del país, y de la cual hoy podemos decir orgullosamente que se ha convertido en patrón de organización y eficiencia para Colombia y América Latina.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los empleados de la empresa transportadora comercial Colombia tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, ya que no solo se les debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados desmotivados por la falta de capacitación en la empresa TCC, ya que su trabajo no los satisface del todo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando los empleados no están satisfechos pueden presentar un bajo rendimiento y esto genera que no se identifiquen con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer el producto de los colaboradores, medir su potencialidades en cuanto al desarrollo de sus actividades; llevar a cabo la aplicación de la evaluación tendrá como finalidad hacer de el talento humano un componente de la organización mas eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente mas adecuado para su funcionamiento, preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que herramienta implementar para mejorar el rendimiento global del talento humano de la empresa transportadora comercial Colombia?

3. MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIÓN

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

3.2 OTROS CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del colaborador con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Según Scott¹, es: Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del colaborador en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

3.3 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Bogotá: ED. Mc Graw Hill. 2008. p 45.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

3.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los colaboradores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del colaborador.
- Informaciones básicas para la investigación de Talento Humano.
- Estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el colaborador en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el colaborador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El colaborador cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo.

Si embargo, cuando un colaborador es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

3.5 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

3.5.1 El gerente. En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

3.5.2 El colaborador. Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

3.5.3 El equipo de trabajo. El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

3.5.4 El área de gestión personal. Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de talento humano o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

3.5.5 Comisión de evaluación. En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

3.6 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento del Talento Humano como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

3.7 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el colaborador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

3.7.1 Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus colaboradores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

3.7.2 El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los colaboradores.

- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

3.7.3 La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los colaboradores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Talento Humano, al:

- Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
- Estimular la productividad y
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de evaluación que permita conocer el desempeño y el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo y brindar mejoras en el área de talento humano incrementando la eficacia y la eficiencia en el.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores.
- Evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas.
- Retener a los empleados actuales, los cuales si cumplen con los requerimientos necesarios o dar a conocer quienes necesitan capacitarse puesto que se encuentren con deficiencias.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores
- Analizar los objetivos de la evaluación del desempeño.
- Indicar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.
- Proponer políticas definidas para la implementación de planes de evaluación del desempeño.

5. DIAGNÓSTICO

La empresa transportadora comercial Colombia cuenta con una planta de personal de 27 empleados distribuidas así:

5.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

Gerente regional: es la máxima autoridad de la regional dentro de sus funciones esta la planeación estratégica y responde por la correcta operación de la empresa.

Supervisor: encargado de toda la logística de la empresa en cuanto a la recolección, manejo, envío y distribución de la mercancía a nivel regional.

Coordinadora del sic: persona encargada de suministrar información precisa sobre la mercancía despachada por los clientes

Coordinadora de servicios especiales: su función se basa en el manejo de los recursos financieros recolectados por la venta de servicio.

Coordinadora de facturación y recaudo: su función radica en el manejo de las cuentas de los clientes como es el de facturar el servicio prestado y recaudar cartera de los clientes de cuenta corriente.

Auxilia de oficina 1 (secretaria de gerencia): sus funciones están relacionadas con la contabilidad y la administración documental de la empresa.

5.1.1 Área operativa. Conformado por 21 personas encargadas de velar por el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.

Vigilantes: (3) personas que velan por la seguridad de la empresa a demás del parqueo de los vehículos de acarreo nacional y local

Conductores y estibadores: (16) personas su función principal radica en descargue de vehículos de acarreo nacional y cargue de mercancía en los carros de reparto local para su posterior distribución y entrega

Auxiliar de cafetería: es la persona encargada de darle buena presentación a las instalaciones de la empresa y de prestar servicios de cafetería a su compañeros.

Digitador: su función consiste en ingresar la información diaria al sistema sobre todos los despachos de mercancía realizados a las diferentes ciudades.

5.2 DEBILIDADES

En la empresa transportadora comercial Colombia en el área de talento humano no existe un análisis detallado del desempeño de sus trabajadores ya que después de haber detectado debilidades fortalezas amenazas y oportunidades que nos permitieron la elaboración de la dofa se puede evidenciar que en los trabajadores se hallaron los siguientes resultados:

- Falta de capacitaciones a los colaboradores que les permitan relacionarse y adaptarse con los nuevos conceptos que se generan con el cambio.
- Insuficientes conocimientos en las nuevas tendencias administrativas como el trabajo en equipo el empoderamiento, autogestión, etc.
- Falta de habilidades y conocimientos de computación.
- Necesidad de actualizarse en su especialidad (manejo de mercancía, tiempos de entrega, atención al cliente etc.)
- Necesidad de conocimientos que incrementen su capacidad intelectual.
- Falta de retroalimentación por el trabajo realizado.
- En ocasiones se presentan actitudes no apropiadas en el puesto de trabajo
- Trabajos que son repetitivos, monótonos, no ofrecen retos y además exigen altos niveles de esfuerzo físico.
- No existen motivadores de reconocimiento social.

5.2.1 Principales aspectos que los trabajadores consideran se deben mejorar en cuanto al talento humano en la empresa. Insuficiente capacitación de los trabajadores en su perfil laboral.

- Deficientes condiciones de trabajo en oficinas en cuanto a mobiliario, insumos, medios de trabajo, pintura, capacidad, estética, ventilación, iluminación.
- La Dirección de Recursos Humanos no cuenta con un sistema descentralizado para su labor.
- No se realizan estudios de la motivación de los trabajadores.
- Falta de hábitos de Educación Formal en algunos trabajadores.
- Fomentar la unión y cohesión en el colectivo de trabajadores

- Incrementar la capacitación de los trabajadores en las competencias que necesita para ocupar el cargo, revisar la plantilla de cargos para analizar la cantidad de personal necesaria y óptima.
- Contar con una política de reconocimiento y estímulo moral y material a través de enaltecimiento social.

5.2.2 Fortalezas. En la empresa TCC se evidenciaron las siguientes fortalezas:

Debido a que la empresa cuenta con un excelente proceso de selección de personal, esta retiene al personal idóneo para cada cargo y no existe el ausentismo ni la rotación, además el sistema de recompensa salarial esta dirigido a los esfuerzos que realiza cada trabajador.

El diagnostico arroja que la empresa cuenta con personal con un alto sentido de pertenencia, entusiasmado, experimentado dispuesto a generar bienestar oportunidades para incrementar el servicio que presta la empresa, gracias a que la experiencia también ha hecho que la empresa cuente con personal que tiene seguridad en el desempeño de sus funciones.

Otra de las fortalezas que se deducen del análisis de la dofa es que la que la empresa cuenta con colaboradores con un alto sentido de la responsabilidad y son personas que necesitan de supervisión solo en casos excepcionales.

La iniciativa es una de las cualidades con las que cuenta el personal de la transportadora comercial de Colombia ya que parte de los inconvenientes que se presenten van a ser resueltos gracias a los aportes, opiniones e ideas que cada uno hace

5.2.3 Oportunidades. La gestión empresarial ha evolucionado ciertamente mucho en las últimas décadas.

Detrás del ahora tan postulado aprendizaje permanente -individual y colectivo- está el avance tecnológico y los nuevos métodos y herramientas, pero sobre todo el creciente peso específico de las personas en las organizaciones es por ello que en la empresa se ha detectado una serie de oportunidades que sus colaboradores la ven como posibles armas para fortalecer la organización entre ellas tenemos la facilidad de adaptación al cambio que les permitirá la generación de nuevas ideas que ayudan a desarrollar de manera optima los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa entre ellos se destacan el correcto manejo de selección de personal, administración de salarios, proceso de integrar al personal nuevo a la empresa.

5.2.4 Amenazas. La identificación de estos factores que le permiten la empresa detectar las posibles causas que entorpecen la correcta administración del talento humano en la transportadora se identifican amenazas como la toma de decisiones centralizadas que ha generado en la regional poco poder de toma de decisiones puesto que los planes vienen diseñados desde la unidad central dando origen a que no se tengan en cuenta las opiniones y verdaderas necesidades de sus colaboradores ya que estas van a variar de acuerdo a la región donde esta la empresa, entendiendo que cada una cuenta con culturas diferentes y cada una tendrá estilos de vida variantes que demandara aspectos que creen condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo.

6. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise y capacite para tener motivado a su personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización.

Cabe señalar que con la presente investigación se espera contribuir, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del recurso humano

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

7.1 DEBILIDAD O NECESIDAD

Ausencia de evaluación del desempeño en el área del talento humano

7.2 PRINCIPIOS QUE TENDRÁ LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA

- Es necesario que la evaluación de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- El sistema de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- La evaluación realizada deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- La evaluación del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Debe permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo

7.3 OBJETIVO

- Dotar a la empresa de un talento humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo Promoviendo un alto nivel de competencias técnicas, administrativas

necesarias para la consolidación de las metas y cultura organizacional con el fin de mantener permanentemente actualizados a los empleados de la empresa frente a los cambios e Incrementar la productividad del la organización a través de reconocimientos sociales

7.4 PASOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA

Se realiza la estructuración del proyecto de implementación de evaluación de desempeño teniendo en cuenta las siguientes etapas y a partir del diagnóstico, evaluación y seguimiento.

Paso 1. Identificar objetivos y problemas en este proceso se determina la existencia de problemas que afectan los objetivos del área de talento humano, esclareciendo los mismos.

Paso 2. Definir metas y protagonistas. El alcance de este procedimiento es involucrar a los niveles y participantes críticos para el logro de los resultados esperados

Paso 3. Recopilar datos. En este paso se definieron dos componentes clave: a) identificación de la situación actual midiendo el nivel existente de desempeño, b) identificación de objetivos donde se determino con claridad cual es el nivel deseado de desempeño para el talento humano.

Paso 4. Identificar brechas. Se procede a determinar las diferencias entre el desempeño deseado y desempeño actual.

Paso 5. Definir fuentes. Para la recopilación de datos se utiliza la observación de tareas en el puesto de trabajo, la aplicación de encuestas, entrevistas, la opinión y criterio del supervisor y del gerente regional, análisis de la experiencia de trabajo.

Paso 6. Identificar impacto. Para determinar el impacto de las brechas se procede, a) definir la importancia del problema para la organización, b) comparar la productividad de cada empleado antes y después de la implementación de la evaluación del desempeño.

Paso 7. El análisis de causas. Reflexionando categóricamente sobre cada una de las causas, se procede a la selección de intervenciones con el ánimo de encontrar las soluciones para atacar las causas de los problemas.

Paso 8. Evaluar los resultados obtenidos. El procedimiento se formula a partir de un profundo análisis de los impactos cualitativos y cuantitativos arrojados por la

fijación de indicadores de gestión al finalizar el proyecto de implementación de evaluación de desempeño.

Paso 9. Establecer un sistema de monitoreo continuo y retroalimentación. A través de la fijación periódica de evaluaciones de desempeño.

8. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo la empresa se puede dar cuenta de la importancia de establecer normas y sistemas con los cuales van a poder brindar retroalimentación a sus colaboradores en cuanto a la calidad del desempeño que brindan a la transportador comercial Colombia, además de conocer mas a fondo sus necesidades, tratando de satisfacerlas y por tanto incrementado la productividad y eficacia de su trabajo.

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Por consiguiente para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial.

Entonces, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cual es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

El modo de satisfacción de una persona es diverso e influyen diferentes aspectos; entre ellos podemos enumerar las condiciones físicas de trabajo, las exigencia reales y objetividad de la actividad que se este realizando y los tipos de motivación que se encuentren dentro de4 la organización. Estos factores están mediados por los gustos, la vocación, la calidad de la tarea que se desempeña y que se identifican como los factores de “**calidad de vida laboral**”, también se puede afirmar que la satisfacción de una persona radica en el beneficio que se obtiene por la actividad que realiza, por ejemplo el dinero el reconocimiento, los premios, entre otros, prima fundamentalmente como un incentivo material que la organización le brinda por la contraprestación a sus servicios

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la transportadora comercial Colombia, la implementación de políticas y planes de evaluación del desempeño acordes al tipo y funciones individuales de cada puesto de trabajo para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros, entre las que cabe destacar las siguientes:

Delegando la responsabilidad de su aplicación y ejecución de los planes de evaluación del desempeño a las personas mas indicada como lo es el supervisor directo por que es el que esta en contacto directo con sus subordinados.

Además se aconseja aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los empleados a través de formularios de fácil comprensión. Este método no puede quedar a entera responsabilidad de los mismos, si no luego se deben analizar en conjunto con su superior.

Crear una comisión permanente de evaluación del desempeño con varios miembros permanentes y transitorios.

Debido a la carencia de información sobre estudios de este tema en la empresa transportadora comercial Colombia debe desarrollarse una adecuada estrategia de difusión como el desarrollo de capacitaciones que complementen al sistema de evaluación de desempeño.

La ausencia de evaluación del desempeño sugiere a la empresa la aplicación periódica de este sistema para la identificación de los problemas de rendimiento del talento humano y posterior solución de los mismos.

Ya que en la gran mayoría la necesidad para motivar al empleado es alta la recomendación es que a los colaboradores de tcc se les tenga en cuenta en la toma de decisiones ya que se le puede motivar mejor haciéndoles sentir mas responsables, además inducir a actividades donde se trate de quitar actitudes como el desaire entre compañeros, la frialdad, el robotismo, el aire de superioridad, las evasivas y se sensibilicen mas hacia la búsqueda de la empatía entre compañeros.

A nivel general, si hablamos de las estrategias de motivación, se busca potencializar la creación de espacios de debate y para el aprendizaje donde la interacción entre jefes y colaboradores este mediada por nuevos roles, estrategias, medios y métodos para impulsar el mejoramiento de las necesidades de motivación que tienen los integrantes de un equipo de trabajo, que aporten a la consolidación de un modelo, de una aplicación de políticas acordes con los objetivos corporativos y los objetivos de crecimiento y desarrollo a nivel personal.

BIBLIOGRAFÍA

COOPER, Dominic, ROBERSTON, Ivan, TINLINE, Gordón. Reclutamiento y Selección. Marco de Actuación para Obtener el Éxito. Bogotá: Ed. Thomson, 2008. 150 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: ED. Mc Graw Hill, 2006. 80 p.

VARGAZ MUÑOZ, Nelson Rafael. Administración Moderna De Sueldos y Salarios. Un Enfoque Practico. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill, 2008 120 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

<http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>

http://www.suagm.edu/suagm/suagm/documents/Evaluacion_No_exentos.pdf

http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-81030_archivo_pdf.pdf

ANEXOS

**Anexo A. HOJA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL METODO DE ESCALA
GRAFICA**

(Encuesta No.1)

1.CARGO.....
1.2DEPENDENCIA.....

2. FACTORES DE VALORIZACIÓN DE CALIFICACIÓN

- 2.1.** La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.
- 2.2.** Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.
- 2.3.** Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS CONOCIMIENTO DEL CARGO									GRADOS
			90	92	94	96	98	100	A
			76	78	80	82	84	86	B
	60	62	64	66	68	70	72	74	C
42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS RESPONSABILIDAD										GRADOS
			90	92	94	96	98	100		A
		76	78	80	82	84	86	88		B
	60	62	64	66	68	70	72	74		C
42	44	46	48	50	52	54	56	58		D
24	26	28	30	32	34	36	38	40		E

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTOS INICIATIVA										GRADOS
			90	92	94	96	98	100		A
		76	78	80	82	84	86	88		B
	60	62	64	66	68	70	72	74		C
42	44	46	48	50	52	54	56	58		D
24	26	28	30	32	34	36	38	40		E

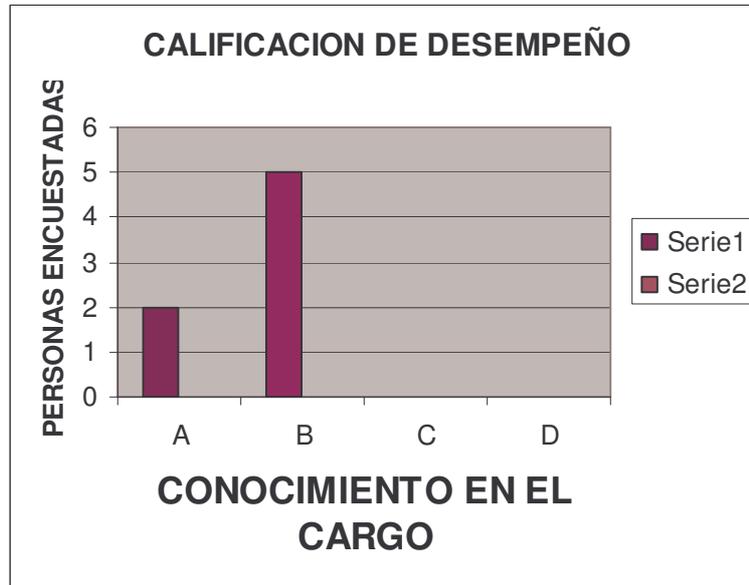
Firma y Cargo de calificador:

Fecha:

**Anexo B. CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA
GRAFICAS**

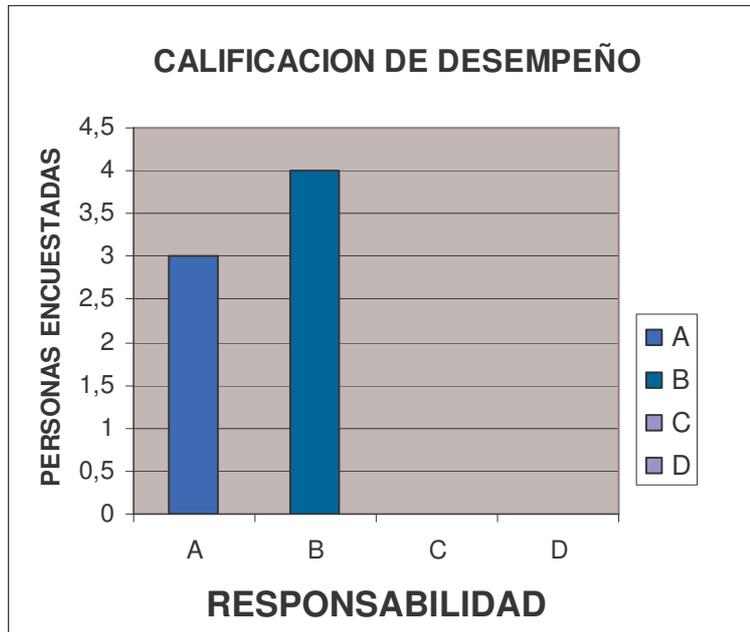
FACTORES DE VALORIZACIÓN	G	R	A	D	O	S
	E	D	C	B	A	
CONOCIMIENTO DEL CARGO	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	
RESPONSABILIDAD	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión.	14 Requiere supervisión en casos espaciales	18 No requiere supervisión	
INICIATIVA	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	14 Resuelve por si solo problemas que se le presentan. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.	

Anexo C. GRAFICACION Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS METODO DE ESCALAS GRAFICAS



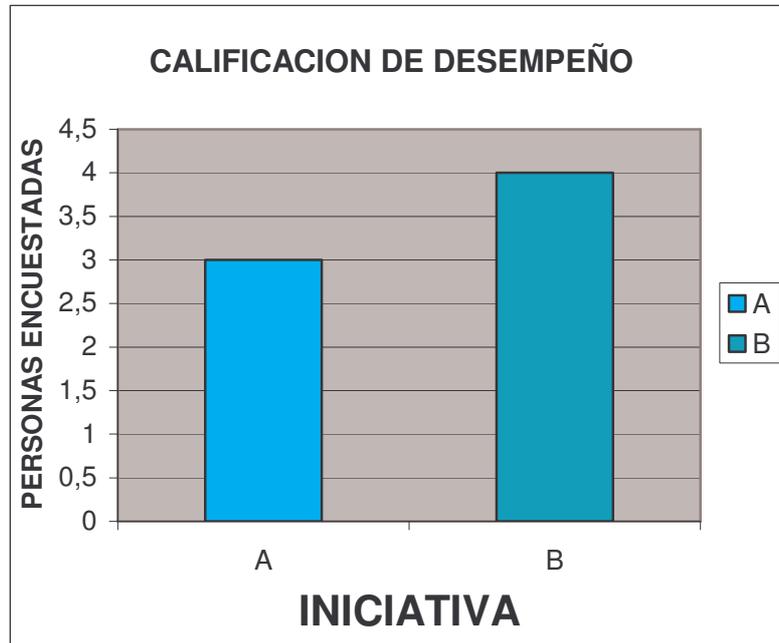
Mediante este factor evaluamos las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo por consiguiente en la empresa sus empleados sienten seguridad ya que se han inclinado hacia el grado de calificación **B** el cual interpreta que el colaborador conoce sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores y solo dos de ellos asume que conoce perfectamente y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.

Existen algunos factores que generan desconfianzas entorpeciendo el aprendizaje continuo y la ampliación del conocimiento; un buen análisis de estas debilidades permitirían corregirlas para alcanzar el grado **A** que sería lo esencial para la organización es así que sus empleados han manifestado que el desarrollo de capacitaciones permanentes les ayudaría a resolver dudas para mantener una perfecta seguridad en el desarrollo de sus labores.



La realización de las funciones es la esencia principal del puesto de trabajo por lo que se analizara los deberes propios del cargo sin que se requiera de supervisión y control permanentes y que el colaborador sea capaz de asumir las consecuencias que se derivan del cargo que esta desempeñando.

La escala de valorización nos muestra que los colaboradores se han identificado con el grado de calificación **B** que define al empleado como una persona que requiere de supervisión en casos especiales.



La iniciativa es un factor que debe estar presente en la personalidad de cada colaborador la cual le permitirá resolver imprevistos de su trabajo y mejorar los procedimientos del mismo.

Los colaboradores de la empresa sienten que ellos han desarrollado esta capacidad como método para mejorar su conducta laboral a la cual le han asignado los mas altos grados que son **A** y **B** los cuales argumentan que el empleado es capaz de resolver por si solo problemas que le presentan con frecuencia aportando ideas; además constantemente contribuye con sugerencias que permiten que su iniciativa se desarrolle con el animo de que su cooperación signifique efectividad ante la demanda del servicio

Anexo D. EVALUACION DE DESEMPEÑO
(Encuesta No.2)

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

OCUPACION _____

FECHA _____
PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE _____ HASTA _____

I. Evaluación

Indicadores	Evaluación
Valores Organizaciones (Para todos los puestos)	
<p>Aquí se reflejaran valores de la organización que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan:</p> <p>Disciplina Laboral</p> <p>Ausentismo</p> <p>Sanciones</p> <p>Permanencia en el Puesto de Trabajo</p> <p>Profesionalidad.</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Puntualidad</p>	
Factores de Diseño de Puesto de Trabajo (Cuantitativos)	
<p>Aquí se reflejaran los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el método de las metas o estándares de cada puesto. Altamente relacionado con los objetivos del área de trabajo.</p> <p>En el caso de trabajadores,:</p> <p>Contribución al logro de los objetivos.</p> <p>Clientes satisfechos (Metas, Normas de trabajo).</p> <p>Mulas descargadas</p>	

Mercancía en reparto local Reexpediciones (mercancía en reparto a nivel regional) Productividad.	
Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo	
Aquí se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo. Habilidades en el Puesto. Iniciativa. Creatividad. Conocimiento de la Actividad. Superación. Personalidad. Relaciones Humanas Trabajo en equipo	
Total	

Rangos de Medidas

Se aplicara una escala amplia de 1 a 10 donde:

2 Deficiente 4 Aceptable 6 Bueno 8 Excelente.

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno (10) y desempeño extremadamente malo (1).

II. Evaluación General.

() Excelente () Bueno () Aceptable () Deficiente

III. Conclusiones de la Evaluación

Es Idóneo el trabajador (Si/No) _____

Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) _____

Listo para la promoción (Si/No) _____

Necesita capacitación (Si/No)_____

Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No)_____

Menciónelo. _____

Firma del evaluador

Firma del evaluado

**Anexo E. METODO DE COMPARACION POR PARES
(Encuesta No.3)**

CARGO: ESTIBADORES

Factores de evaluación de desempeño (SI – NO)

- ¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?
.....
- ¿Usualmente es alegre y sonriente?
.....
- ¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?
.....
- ¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?
.....
- ¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?
.....
- ¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....
- ¿Demuestra atracción por sexo opuesto?
.....
- ¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?
.....
- ¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?
.....
- ¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?
.....
- ¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?
.....
- ¿Demuestra concentración mental en el trabajo?
.....
- ¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?
.....
- ¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?
.....
- ¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?
.....
- ¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?
.....
- ¿Le gusta fumar?
.....
- ¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?
.....
- ¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?
.....

- ¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?
.....
- ¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?
.....
- ¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?
.....
- ¿Su producción es encomiable?
.....
- Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?
.....
- ¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?

Con este método se busca comparar los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño

Anexo F. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Encuesta No.4)

Nombre _____ Período de Evaluación _____
Puesto _____ Nombre del Supervisor _____
Tipo de Evaluación: Anual

Evaluación de Competencias

En este formulario se evalúan las competencias colaborador. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:

Niveles de Evaluación

4 Sobresaliente: Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.

3 Satisfactorio: Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.

2 Necesita Mejorar: Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.

1 No Satisfactorio: No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del supervisor y evaluación de seguimiento en tres meses.

Definiciones

Competencia funcional Capacidad que tiene el colaborador para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

Competencia organizacional Conducta o comportamiento que tiene el colaborador orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

Seguridad en el área de trabajo Responsabilidad que tiene el colaborador de cumplir con las políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional y la custodia de equipos asignado a sus funciones.

I. Competencias Funcionales (40%)

FACTORES DE EVALUACION (SOBRESALIENTE, SATISFACTORIO, NECESITA MEJORAR, NO SATISFACTORIO)

1. Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.

2. Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computadorizados para desempeñar su trabajo.
3. Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.
4. Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.
5. Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo que sirve.

Sub total _____ / 5 = _____

II. Competencias Organizacionales (50%)

Servicio al cliente

1. Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes. Mantiene a sus clientes informados.
2. Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.

Trabajo en Equipo

3. Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.
4. Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.

Comunicación

5. Expresa ideas claras verbalmente.
6. Redacta memos, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.

Compromiso

7. Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización.
8. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.

Organización y Planificación de Trabajo

9. Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.

Solución de Problemas

10. Busca soluciones efectivas considerando las reglas instrucciones y procedimientos impartidos por su supervisor y contenidos en los manuales operacionales relacionados a su área de trabajo.

Mejoramiento de Procesos

11. Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.

Orientación a Resultados

12. Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.

Manejo de Conflicto

13. Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reacciona o enfrentar situaciones conflictivas.

Desarrollo Profesional

14. Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.

Sub total _____ 14 = _____

III. Seguridad en el área de trabajo (10%)

1. Cumple con los procedimientos de la institución y/o el uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.

2. Cumple con políticas y procedimiento de la institución con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.

3. Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la institución.

Sub total _____ / 3 = _____

IV. Evaluación General

Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.

Peso

Sección Puntos Asignado Puntuación

I. Competencias funcionales _____ x .40 = _____

II. Competencias organizacionales _____ x .50 = _____

II. Seguridad en el área de trabajo _____ x .10 = _____

Total de puntos _____

RESULTADO DE ACUERDO AL TOTAL DE PUNTOS

Sobresaliente (3.53 – 4.00)

Satisfactorio (2.53 – 3.52)

Necesita Mejorar (1.53 – 2.52)

No Satisfactorio (1.52 ó menos)

En esta sección, el Supervisor hará un resumen de las fortalezas y oportunidades sobre el desempeño y actitudes del colaborador. Además, provee para comentarios adicionales tanto del Supervisor como el colaborador. El Supervisor debe recomendar un Plan de Mejoramiento para el colaborador que lo capacite mejor a realizar su trabajo actual y para crecer hacia otras responsabilidades.

- ✓ **Fortalezas en el desempeño y conducta**
- ✓ **Oportunidades en el desempeño y conductas a mejorar**
- ✓ **Comentarios del supervisor**
- ✓ **Comentarios del colaborador**

Firmas

Supervisor Inmediato Fecha

Firma gerente regional

Firma Colaborador

La firma del colaborador significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con el supervisor inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados.