

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA ELECTROMILLONARIA -IPIALES

SULI JANE GÓMEZ QUIÑONES.
MÓNICA ALEXANDRA MORA TOVAR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2003.

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA ELECTROMILLONARIA -IPIALES

SULI JANE GÓMEZ QUIÑONES
MÓNICA ALEXANDRA MORA TOVAR

Trabajo final del diplomado en
Alta Gerencia con Énfasis en Marketing Internacional
presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas.

Asesor
GABBY NARVAEZ LOZANO
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2003.

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

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

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Presidente Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2003.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS PRELIMINARES	13
1.1 TEMA	13
1.2 TITULO	13
1.3 SITUACION ACTUAL DEL PROBLEMA	13
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos Específicos	14
1.6 JUSTIFICACION	14
2. MARCO DE REFERENCIA	16
2.1 MARCO CONTEXTUAL	16
2.1.1 Presentación de la empresa	16
2.1.2 Reseña histórica	16
2.2 MARCO TEORICO	18
2.2.1 Método de administración por objetivos	20
2.2.2 Método de escala gráfica	20
2.2.3 Método de auto evaluación	21
2.2.4 Método de investigación de campo	21
2.2.5 Método de elección forzada	21
2.2.6 Proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo de una organización	21
2.3 MARCO CONCEPTUAL	25
3. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1 TIPO DE ESTUDIO	28
3.2 FUENTES DE INFORMACION	28
3.2.1 Fuentes primarias	28
3.2.2 Fuentes secundarias	28
4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA – IPIALES	29
4.1 PLANEACION DE PERSONAL	29
4.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	30
4.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL	30
4.4 CONTRATACION DE PERSONAL	31
4.5 INDUCCIÓN DE PERSONAL	32
4.6 MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN	32
4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ELECTROMILLONARIA – IPIALES	32

4.7.1	Fuentes de información	33
4.7.2	Programación de la evaluación	33
4.7.3	Métodos de evaluación	34
4.8	LAS RELACIONES INTERPERSONALES	36
4.9	EL PERSONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL	37
5.	PROPUESTA	38
5.1	GRAFICA DEL PEDE	38
5.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	40
5.3	ETAPA PREPARATORIA	41
5.3.1	Comunicación e información del modelo de evaluación	42
5.4	ETAPA DE ACUERDOS	43
5.4.1	Lo que se debe tener en cuenta para fijar los objetivos	43
5.4.2	¿Cómo es un buen objetivo?	44
5.4.3	¿Cómo formular los objetivos?	44
5.4.4	Formulario para concretar los objetivos	45
5.4.5	Áreas de evaluación del desempeño	46
5.4.5.1	Resultados del trabajo	46
5.4.5.2	Dimensiones personales	47
5.5	ETAPA DE SEGUIMIENTO	50
5.5.1	Las entrevistas de seguimiento	51
5.5.2	Formulario para el seguimiento	53
5.6	ETAPA DE ANALISIS DE RESULTADOS	54
5.6.1	Formato para evaluar los resultados del trabajo	55
5.6.2	Formato para evaluar las dimensiones personales	56
5.6.3	Formulario para la evaluación definitiva	61
5.6.3.1	Escala de medición	62
5.6.4	Entrevista de evaluación final	63
5.6.5	Inventario de las necesidades de capacitación y desarrollo	65
6.	CONCLUSIONES	66
7.	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFIA	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama general de la empresa Electromillonaria.	70
Anexo B. Formato de entrevista realizada al jefe de agencia de la empresa Electromillonaria – Ipiales.	71
Anexo c. Formato de encuestas realizadas al personal de la empresa Electromillonaria – Ipiales.	75

GLOSARIO

CLIMA ORGANIZACIONAL: Constituye el medio ambiente interno de una empresa, la atmósfera psicológica.

EFICACIA: Es una medida normativa del alcance, es necesaria para la organización para poder funcionar y al propio individuo para poder alcanzar satisfacción. Hace énfasis en los resultados.

EFICIENCIA: Medida normativa de la utilización de recurso en un proceso. Presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre costo y beneficio resultante. Hace énfasis en los medios.

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN: Son los factores de comportamiento que se utilizan para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados en cada área clave de gestión.

PLAN DE ACCIÓN: Entendido como el proceso dinámico donde se configuran las actividades a realizar. Se genera la estructura de asignación de recursos y responsabilidades con sus relaciones y se dan pautas para el desempeño y la ejecución de las actividades. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los principales aspectos de un plan de acción.

PLAN DE MEJORAMIENTO: Plan escrito para mejorar el desempeño incluye todos los elementos necesarios para incrementar al máximo el mismo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es proporcionar directrices a largo plazo al conjunto de la organización. Su finalidad es mantener una interacción viable entre la organización y el medio ambiente, mediante la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa en el conjunto de oportunidades y amenazas del entorno.

PROCEDIMIENTO: Son planes que establecen un método requerido para mejorar las actividades futuras. Son guías más para la acción que para el pensamiento.

RETROALIMENTACIÓN: Se puede afirmar que hay un verdadero proceso de control y evaluación si se logra que las experiencias obtenidas se traduzcan en conocimientos que se utilicen en cada nuevo proceso. Sirve para comparar la manera como un sistema funciona en relación con el patrón establecido para su funcionamiento.

RESUMEN

Actualmente los gerentes en la región de Ipiales son empíricos y la resistencia al cambio en la mentalidad de la mayoría de ellos es inconveniente ante los últimos adelantos en la administración moderna, sobre todo en lo que se refiere a la aplicación de las técnicas de administración del talento humano en un tema como la evaluación del desempeño; aún en muchas de las empresas se sigue mirando y tratando al individuo como un recurso más, y continúan pensando que el activo más valioso de su empresa esta representado en las edificaciones, maquinaria y demás enseres que poseen.

Por tanto este trabajo trata de ir más allá de ese concepto errado que sobre la evaluación del desempeño existe hoy en día y diseña un modelo para evaluar el desempeño de los empleados; este modelo se denomina PEDE el proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo de la empresa Electromillonaria – Ipiales que pretende medir el rendimiento tanto cuantitativamente como cualitativamente de cada empleado que labora en dicha organización, brindando la retroalimentación suficiente durante la duración de este proceso que inicia con la etapa de preparación en donde el líder debe dar a conocer a todo el personal cual es el procedimiento a seguir con este modelo; en esta etapa se sugiere del manejo adecuado de la comunicación e información en e momento de la socialización.

Continua con la etapa de acuerdos aquí juega un papel importante la fijación y concertación de los objetivos tanto a nivel organizacional como individual, luego sigue la etapa de seguimiento una de las más importantes e imprescindibles ya que en ella recae el éxito o fracaso del proceso de evaluación debido a que no solo le permite al líder realizar la verificación de la consecución de los resultados sino que además le permite al individuo corregir y tomar mecanismos de apoyo para mejorar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos que se proyectaron al inicio de la evaluación, por último se encuentra la etapa de análisis de resultados que se encarga de la cuantificación y análisis del proceso dando un concepto final por parte del líder que determina si el empleado cumplió o no con los estándares establecidos.

ABSTRACT

At the moment the managers in the region of Ipiales are empiric and the resistance to the change in the mentality of most of them is inconvenient before the last advances in the modern administration, mainly in what refers to the application of the techniques of administration of the human talent in a topic as it is the evaluation of the acting; still in many of the companies it is continued looking and trying to the individual like a resource more, and they continue thinking that the most valuable asset in their company this represented in the constructions, machinery and other tackle that possess.

Therefore this work tries to go beyond that missed concept that it has more than enough the evaluation of the acting it exists today in day and a model designs to evaluate the acting of the employees; this model is denominated PEDE the process of evaluation of the acting for the development of the company Electromillonaria - Ipiales that seeks to measure the yield quantitatively so much as qualitatively of each employee that works in this organization, offering the enough feedback during the duration of this process that begins with the preparation stage where the leader should give to know the whole personnel which is the procedure to continue with this model; in this stage it is suggested of the appropriate handling of the communication and information in the moment of the socialization.

Continuous with the stage of agreements here plays an important paper the fixation and agreement of the objectives so much at organizational level as singular, then it follows the pursuit stage since one of the most important and indispensable in her it relapses the success or failure of the evaluation process, because not alone it allows the leader to carry out the verification of the attainment of the results but rather it also allows the individual to correct and to take support mechanisms to improve the development and execution of the objectives that were projected to the beginning of the evaluation, lastly he/she is the stage of analysis of results which takes charge of the quantification and analysis of the process giving a final concept on the part of the leader that determines if the employee completed or not with the established standards.

INTRODUCCION

Desde el punto de vista etimológico la palabra “evaluación” significa dar un valor, mientras que “evaluación del desempeño” es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, conocer de que manera se esta llevando a cabo una tarea es precisamente la razón de ser de la evaluación del desempeño.

Este trabajo inicia identificando aspectos preliminares como el tema, título, situación actual, la formulación del problema de investigación, los objetivos tanto el general como los específicos y la justificación; aspectos que de una u otra manera le dan claridad y lo argumentan.

Se avanza en el estudio con una presentación general de la empresa Electromillonaria destacando algunos temas importantes como la reseña histórica, misión y visión. Luego se continua con una visión general de la evaluación del desempeño a través del marco teórico mediante una exposición de los diferentes conceptos, objetivos, fines y modelos de evaluación del desempeño de donde resulta el marco conceptual que identifica y describe aquellos términos que se consideran técnicos contribuyendo de esta manera al lector para que pueda entender fácilmente el tema.

Como otra parte del estudio se consideran los aspectos metodológicos de la investigación donde se ubica el tipo de estudio, las fuentes de información y la construcción del instrumento metodológico utilizado para la consecución de la información.

Se ha dedicado un capítulo a la descripción de la información recolectada a través del instrumento metodológico discerniéndolo en un diagnóstico que determina la situación actual y las condiciones de trabajo del talento humano en la empresa Electromillonaria-Ipiales; destacando los aspectos más importantes de los procesos de planeación, reclutamiento, selección, orientación, capacitación y un énfasis especial en el proceso de evaluación ya que es el que orienta el desarrollo de la propuesta.

En seguida corresponde iniciar con el desarrollo de la propuesta que consta de la descripción y formulación del modelo que se empleará para la evaluación del desempeño de los empleados de la empresa Electromillonaria-Ipiales que resulta del análisis de las diferentes variables del diagnóstico en la parte del personal y por supuesto la iluminación teórica que aporta el marco teórico. Esta es una parte práctica inicia con la gráfica del modelo de evaluación a seguir que guía el

procedimiento y contiene el aporte, desarrollo, determinación y solución desde el punto de vista como futuros administradores a un problema o falencia que presenta la empresa Electromillonaria-Ipiales.

Cada etapa del modelo de evaluación del desempeño es descrita y analizada de manera ordenada y concreta indicando las formas e instrumentos que se deben tener en cuenta para llevarlo a la práctica en el desarrollo de la empresa.

Por último se dan las conclusiones respectivas acerca del tema de la evaluación y su debida aplicación en la empresa además de unas recomendaciones que apoyan el proceso de evaluación del desempeño procurando en lo posible que sean reales y dentro del contexto de la organización esto con el fin de encaminarlos hacia el logro futuro de resultados positivos y el desarrollo tanto del individuo en su puesto de trabajo como el de toda la organización en el marco empresarial.

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1 TEMA

El presente estudio se concreta en la formulación de una propuesta de análisis y evaluación del desempeño para los empleados que laboran en la empresa Electromillonaria-Ipiales.

1.2 TITULO

Diseño de un modelo para la evaluación del desempeño en la empresa Electromillonaria-Ipiales.

1.3 SITUACION ACTUAL DEL PROBLEMA

Entre las falencias que presenta la empresa Electromillonaria se encuentra el no contar con un modelo adecuado de evaluación del desempeño que permita analizar y a la vez evaluar los resultados obtenidos después de un periodo de tiempo.

Dado el empírico modelo de Administrar el personal y las actuales políticas con que es llevado a cabo erróneamente el proceso de evaluación del desempeño como un medio a través del cual determinado trabajador que realiza más ventas es premiado, y por el contrario aquel que obtuvo menores ventas se le considera en periodo de observación, no existe buenos resultados en el momento de la evaluación y el reconocimiento de la labor.

Lo anterior ha conducido a la organización a perder mercado, ya que la poca importancia que se le da a este proceso equivale a una desmotivación por parte del personal que labora en mencionada empresa. Factores como la puntualidad, respeto, honradez, perseverancia y responsabilidad entre otros son reemplazados por el mayor número de ventas que el empleado realiza en el mes; además el gerente no proporciona a sus trabajadores la retroalimentación necesaria después de cada evaluación, esto sumado a la falta de interés de los trabajadores hacia el logro de objetivos contribuye a contratiempos que se reflejan en la falta de compromiso institucional.

A través del diseño de un modelo que facilite y permita la adecuada evaluación del desempeño permitirá que los actuales problemas y falencias no sucedan más adelante y permita que el personal desarraigue ese concepto de su mente de pensar que la evaluación es un medio de aprensión o de fiscalización.

Una evaluación del desempeño debe identificar fortalezas y debilidades en el desempeño de los trabajadores esto con el fin de mejorar y optimizar el desarrollo de las actividades. Una de las razones para que falle una evaluación del desempeño es que la administración no define claramente los objetivos ni establece técnicas específicas de evaluación del desempeño, designadas para alcanzar aquellos objetivos.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué modelo de evaluación del desempeño ayudará a evaluar de mejor manera el rendimiento de cada uno de los empleados que laboran en la empresa Electromillonaria – Ipiales?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General. Diseñar un proceso para evaluar el desempeño del talento humano que labora en la empresa Electromillonaria-Ipiales que permita mejorar y apoyar el desarrollo integral de los funcionarios y de la organización dentro del mercado actual.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita la identificación de las condiciones actuales en las que laboran los funcionarios de la empresa Electromillonaria-Ipiales.
- Diseñar un mecanismo que permita el análisis y la evaluación del desempeño laboral de acuerdo a los requerimientos de la empresa Electromillonaria-Ipiales.
- Diseñar un sistema de seguimiento que permita la revisión periódica y el alcance de los resultados esperados en la evaluación.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia que tiene hoy en día el talento humano dentro de una organización para el cumplimiento conjunto de sus objetivos en búsqueda de la calidad y competitividad dentro del marco empresarial, se hace indiscutible la existencia de resultados y sobre todo los resultados positivos, los cuales deben ser medidos y analizados a través de un adecuado proceso de evaluación del desempeño que proporcione suficiente información para la retroalimentación conveniente a cada uno de los empleados.

En el momento la inexistencia de un modelo adecuado de evaluación del desempeño en la empresa Electromillonaria - Ipiales que se identifique como tal y su aplicación en la administración del talento humano hace surgir una serie de

inconvenientes que desembocan en la falta de motivación, liderazgo y provoca que las mejoras en las relaciones interpersonales cada vez sean mas distantes.

La empresa en mención necesita de acuerdo a sus requerimientos un modelo de evaluación que implique una calificación tanto de factores intrínsecos como extrínsecos, que cada uno de sus empleados ayudara a acordar previa concertación y comunicación de objetivos de conformidad a las labores que desarrolle cada individuo en la organización.

Actualmente la empresa Electromillonaria realiza un tipo de evaluación erróneamente y mal llevada sobre todo por el hecho de medir a su personal dependiendo de las ventas que obtenga mensualmente ya que para la gerencia el principal objetivo por encima de cualquier otro esta la rentabilidad entendida como el máximo de rendimiento en términos monetarios que represente el individuo para la organización.

Todo lo que se mide se puede mejorar por tanto de no aprovechar una herramienta administrativa como lo es la evaluación es posible que la empresa Electromillonaria siga perdiendo mercado como hasta el momento lo esta haciendo pensando que la baja en ventas y la perdida del mercado esta en la competencia tan abrumadora que ha aparecido en los últimos años en la ciudad de Ipiales, pasando por alto el verdadero motivo del problema que es la no evaluación del desempeño laboral y la retroalimentación de su talento humano tanto en términos cuantitativos como también cualitativos.

Es prudente que la gerencia o el jefe de agencia de Electromillonaria – Ipiales tome hoy día los juicios bien fundados para permitir la mejora del rendimiento de su gente y a la vez de la empresa la cual dirige por lo tanto es conveniente que asegure las medidas que servirán de base en el marco de una evaluación como son la ubicación del trabajador dentro del organigrama de la empresa y cuales actitudes y aptitudes se resaltan más en el cargo que desempeña porque no es lo mismo evaluar a un vendedor que a una cajera debido a que sus funciones varían de manera sustancial.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Presentación de la Empresa. La empresa ELECTROMILLONARIA esta legalmente constituida como Sociedad Limitada cuyo único socio es el Señor JESUS ALBERTO LOPEZ CASANOVA con cédula de ciudadanía # 18.100.736 quien se matriculó con registro mercantil número 2887-01 desde el primero (1) de abril de 1992 en el cual certificó que la empresa tiene por objeto social la comercialización de electrodomésticos y muebles.

2.1.2 Reseña Histórica. En el año de 1984 inicia como empresa de rifas con el nombre de Millonaria del Putumayo, creada por el señor Eduardo Velásquez con un capital de \$2.000.000

Entregando como premios: Televisores, grabadoras, equipos de sonido, etc.

Los cuales hacen que se tome experiencia en este campo de electrodomésticos e inicie de esta manera un almacén en la ciudad de Pasto, con cuatro personas distribuidas de la siguiente manera:

- Un gerente
- Un jefe de cartera
- Y dos personas dedicadas a las ventas

Logrando satisfacer las necesidades de los clientes y teniendo una gran acogida en dicha ciudad lo que conlleva a ampliar el negocio con la función de nuevos socios generando unas sucursales que fueron establecidas en Mocoa.

En aras de establecer políticas de expansión llego a la ciudad de Ipiales en el año de 1992; y su domicilio en la carrera 6 Nro. 10-22 teniendo una gran acogida ya que era poca la oferta de este tipo de negocios y grande la expectativa de la demanda.

Posteriormente en el año de 1995 coloca otro punto de venta en la Calle 14 y otro en la Carrera 7 por ser sitios estratégicos y comerciales en la ciudad.

En la actualidad Electromillonaria tiene sucursales en el Dpto. del Cauca, Valle, Putumayo y Nariño siendo Pasto la empresa Principal.

Las acciones que la empresa realiza se llevan a cabo en un establecimiento arrendado cuyas instalaciones son amplias y se hallan distribuidas de la siguiente manera:

En el primer piso funciona:

- El almacén
- 1 baño
- 1 cafetería
- 1 bodega

En el segundo piso funciona:

- Oficina del gerente
- Oficina de crédito y cartera - Cobradores
- Secretaría - Caja
- Bodega
- 1 baño

La empresa posee un organigrama a nivel general de toda la organización, pero en relación a las sucursales en Ipiales no se halla plasmado ningún organigrama en el cual se pueda distinguir claramente cuales son los niveles jerárquicos, las líneas de mando que permitan conocer hasta donde llega la responsabilidad y autoridad de cada funcionario. Ver anexo A.

El tipo de dirección que maneja la empresa representada por el gerente el señor Fabián Arturo guerrero es de tipo carismático-democrático que a través de la experiencia se convierte en un líder que promueve y motiva a su organización, donde su don de gente le permite escuchar del personal a su cargo las distintas inquietudes, preocupaciones y expectativas con relación a las labores asignadas o a las decisiones que se toman, de igual manera le faculta un excelente interés por las manifestaciones que los clientes tengan hacia la empresa.

Misión. Somos una empresa comercializadora de electrodomésticos, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población del sur occidente Colombiano, el cual administra recursos económicos, técnicos y humanos con el profesionalismo que nos caracteriza para prestar servicios de preventa, venta y postventa con nuestro

cliente, además agregamos valor en la relación distribuidor, comercializador y consumidor con el fin de contribuir a la reconstrucción de nuestro país.

Visión. Ser líderes reconocidos por la excelencia en la prestación de nuestros servicios por el modelo de gestión empresarial, la relación de equidad y respeto con nuestros colaboradores confianza que generamos con nuestros clientes. Buscamos la lealtad del consumidor colmando expectativas de calidad y comodidad del servicio. El liderazgo y el reconocimiento se lograrán mediante la participación de un capital humano capacitado y comprometido con la filosofía del servicio al cliente.

2.2 MARCO TEORICO.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina, como un medio para aumentar la productividad de la empresa. Esta teoría clásica de la administración o teoría de la maquina no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, ocurrió una revisión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la maquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas investigaciones:

- ▲ ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ▲ ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ▲ ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ▲ ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ▲ ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ▲ ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

El procedimiento para evaluar al personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de

evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona, suele tener diferentes denominaciones.¹ En conclusión la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad, además de que proporciona al talento humano la magnitud e importancia que carece en las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar errores, falencias y carencias de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, de insatisfacción del empleado en su lugar de trabajo, inadecuado pago de salarios., etc. aspectos que de alguna manera no permiten el desarrollo individual y desde luego que truncan el crecimiento de la organización.

Como primera medida, se requiere medir el potencial humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado. Seguidamente se busca que la administración de recursos humanos, se constituya en una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

Un objetivo primordial en la evaluación del desempeño es dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, así como permitirles crecer dentro de la misma, uniendo los objetivos individuales con los empresariales, tema que tiene gran importancia dentro del desarrollo organizacional.

Es conveniente hacer una adecuada preparación de una evaluación del desempeño para ello se debe responder a las siguientes preguntas que ayudaran de manera sustancial a diseñar el modelo que cada empresa necesita para evaluar a sus empleados.

1. ¿Qué se debe evaluar? La competencia en el desempeño del puesto y la utilidad para la empresa.

¹ Evaluación del desempeño, evaluación del rendimiento, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta ed. McGraw-Hill.

2. ¿Qué criterios o cualidades servirán de base para juzgar la competencia? Buscar criterios concretos y medibles como creatividad, calidad, conocimiento del puesto, iniciativa, disciplina por orden de importancia.
3. ¿Qué esquema se utilizará? Consultar ejemplos de formularios de evaluación. En este campo de la evaluación hay infinidad de modelos que se pueden adoptar y mejorar para que resulten eficaces a la hora de aplicar una evaluación del desempeño del personal.
4. ¿Con que frecuencia se efectúa la evaluación? ¿Es conveniente realizarla a corto, mediano o a largo plazo? Seis meses es un tiempo apropiado para realizar evaluaciones formales.
5. ¿Quién debe llevarlas a cabo? El gerente debe indicar quien será la persona encargada de realizar la evaluación, un individuo que sepa hacer esta tarea en forma completa y objetiva se deben dejar aun lado las preferencias por algún empleado.
6. ¿Cuánta información debe dársele al personal? ¿Debe el individuo ver toda la evaluación final o solamente una parte? ¿Hay que llenar el formulario junto con él?

Las evaluaciones abarcan todas las posibilidades. Las hay muy formales como cuando se escribe un informe detallado y completo, seguido de una entrevista complementaria con el empleado o las hay extremadamente informales como la simple frase con que se elogia a un empleado: "Ha realizado un magnifico trabajo."² Las palabras son muy trascendentales en una evaluación ya que con una sola palabra se puede mejorar o desmejorar las relaciones personales y laborales en una empresa.

La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe. Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, algunos importantes por considerar son:

2.2.1 Método de administración por objetivos. Es un tipo de evaluación basada en la información, el conocimiento y el consenso, estando sujetas a ella normalmente las funciones que se consideran centros de beneficio y generalmente a partir de los mandos intermedios.

² Los comentarios del gerente deben ser descriptivos no acusativos. BAEHLER., Jr. Evaluación del desempeño guía al éxito gerencial. Biblioteca de desarrollo gerencial. Emalsa S.A. España 1985. Pág. 123.

2.2.2 Método de escala gráfica. Este método utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Mientras mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio.

2.2.3 Método de Auto evaluación. Es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya mencionados.

2.2.4 Método de Investigación de campo. Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas con el supervisor inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear juntamente con el superior inmediato su desarrollo en la empresa y en su función.

2.2.5 Método de elección forzada. Es un método que consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

Ninguno de los anteriores métodos es perfecto, cada uno posee ventajas y desventajas; por lo tanto lo primordial no es realizar un estudio minucioso de cada uno de ellos, sino poder hacer una combinación que de como resultado un modelo adecuado a las necesidades de la empresa Electromillonaria - Ipiales.

El proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo de una organización será una herramienta de gestión que permitirá el cumplimiento de los objetivos del cargo y de las dimensiones personales esperadas para identificar y fortalecer las potencialidades de cada colaborador o trabajador, su equipo de trabajo y la empresa.

La puesta en marcha del proceso de evaluación del desempeño está a cargo del gerente de cada empresa. El éxito en su aplicación depende del compromiso de todas las áreas, empezando por los líderes de cada una de ellas.

2.2.6 Proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo (PED). Es el proceso mediante el cual se analiza el desempeño laboral del personal y el cumplimiento de los objetivos acordados entre el líder y colaboradores, a través de revisiones periódicas y sistemáticas, con el fin de establecer planes de mejoramiento, apoyar el desarrollo integral de los funcionarios y de la organización y optimizar la capacidad del recurso humano.

¿A quienes beneficia el proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo?

- A los trabajadores:

- ✓ Garantiza su participación en todo el proceso
- ✓ Permite analizar objetivamente su desempeño
- ✓ Facilita la comunicación
- ✓ Proporciona claridad en las funciones asignadas
- ✓ Permite su proyección personal y laboral

- A la empresa:

- ✓ Mejora la planeación
- ✓ Facilita la toma de decisiones
- ✓ Orienta esfuerzos hacia el logro de los objetivos
- ✓ Optimiza el desempeño laboral
- ✓ Ofrece información para el desarrollo del personal

¿Quiénes participan en el proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo?. Todos, líder y colaboradores, son responsables de asegurar el éxito en el logro de los objetivos individuales y de la organización de acuerdo con las funciones asignadas.

Aspectos que se analizan en el proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo (PED)

- Resultados Del Trabajo: (Objetivos) 60%. Son los objetivos relacionados con el trabajo, los cuales son concertados entre el líder y el colaborador. Estos deben lograrse en el periodo analizado.

-Dimensiones Personales: (Perfiles) 40%. Son los comportamientos, habilidades y destrezas esperados de los funcionarios, de acuerdo con la naturaleza del cargo y los perfiles establecidos por la empresa.

Etapas del proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo de una organización. Para este proceso de evaluación del desempeño se llevan a cabo cuatro (4) etapas secuenciales así:

1. Etapa preparatoria. El líder y su colaborador realiza un análisis para:

- ▶ Proyectar los objetivos para el período.
- ▶ Establecer los cambios que se desean en las dimensiones personales

- Elementos requeridos en la etapa de preparación

- ▶ El plan estratégico de la empresa.
- ▶ El plan operativo de las áreas y gerencias
- ▶ Las funciones y responsabilidades del cargo.
- ▶ Conocimiento de la actuación del funcionario.

-

2. Etapa de acuerdos. El líder y su colaborador realizan una entrevista para:

- ☞ Concertar los objetivos para el período.
- ☞ Diseñar el plan de acción para lograrlos, con los respectivos indicadores de gestión.
- ☞ Establecer los compromisos en las dimensiones personales.

Elementos requeridos para los acuerdos

- ☞ Metodología para fijar objetivos y diseñar planes de acción
- ☞ Características deseables en las dimensiones personales
- ☞ Formulario para concretar por escrito los acuerdos.

3. Etapa de seguimiento. El líder y su colaborador se reúnen periódicamente cada 2 ó 3 meses para:

- Analizar los progresos realizados.

- Hacer ajustes a los objetivos y planes de acción.
- Acordar medidas para corregir los errores o reorientar el esfuerzo.
- Brindar apoyo para superar obstáculos.
- Dar retroalimentación sobre el proceso.

- Elementos requeridos para el seguimiento

- Metodología para dar y recibir crítica constructiva.
- Formulario para consignar las conclusiones de cada entrevista de seguimiento.

4. Etapa de análisis de resultados. Al finalizar el período, el líder y su colaborador se reúne para:

- ▲ Determinar el logro de los objetivos acordados
- ▲ Analizar los cambios observados en las dimensiones personales
- ▲ Cuantificar los resultados obtenidos y ubicar el desempeño en el rango según la escala de evaluación.
- ▲ Realizar el inventario de las necesidades de capacitación y desarrollo.

- Elementos requeridos para el análisis de los resultados

- ▲ Información confiable aportada por los indicadores de gestión.
- ▲ Registro de observaciones consignadas en las etapas de seguimiento.
- ▲ Escala con la definición de los rangos de desempeño.

Procedimiento para aplicar el proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo de una empresa. Las cuatro etapas del proceso de evaluación del desempeño se aplicarán para periodos determinados de acuerdo con las directrices de la empresa a todos los funcionarios y el líder o jefe inmediato es el encargado de aplicar la evaluación.

Usos del proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo. Los resultados del proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo se podrán tener en cuenta, entre otros aspectos para:

- a. Definir la aprobación del período de prueba.
- b. Dar soporte a las decisiones sobre cambios en la estructura salarial y obtener información para administrar los programas en este campo.
- c. Apoyar la toma de decisiones en los procesos de desarrollo y promoción del personal.
- d. Detectar necesidades de capacitación y desarrollo en favor del crecimiento profesional y empresarial.
- e. Participar en los beneficios de los programas de bienestar social.
- f. Acceder a los programas de reconocimiento y estímulos que establezca la empresa.
- g. Evaluar y retroalimentar el proceso de selección.

El proceso de evaluación tiene poco valor en tanto los empleados no reciban retroalimentación sobre su desempeño. Sin esta retroalimentación, la conducta de los empleados puede no mejorar, por falta de un verdadero asesoramiento y por carencia de dirección.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Dimensiones personales. Son los comportamientos, habilidades y destrezas esperados de los funcionarios, de acuerdo con la naturaleza del cargo y los perfiles establecidos por la empresa.

Resultados del trabajo. Son los objetivos relacionados con el trabajo, los cuales son concertados entre el líder y el colaborador. Estos deben lograrse en el periodo analizado.

Efectividad. Es el logro de la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales de mediano y largo plazo.

Eficacia: Es una medida normativa del alcance, es necesaria para la organización para poder funcionar y al propio individuo para poder alcanzar satisfacción. Hace énfasis en los resultados.

Eficiencia: Medida normativa de la utilización de recurso en un proceso. Presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre gastos e ingresos, entre costo y beneficio resultante. Hace énfasis en los medios.

Entrevista de evaluación. Paso del proceso de evaluación del desempeño durante el cual el colaborador o empleado en compañía del líder o supervisor de la evaluación concretan los objetivos de la evaluación y próximamente una retroalimentación en base a los mismos.

Estándares de evaluación: Son los factores de comportamiento que se utilizan para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados en cada área clave de gestión.

Indicadores de gestión. Son mecanismos técnicos a través de los cuales se puede administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados necesarios para lograr mejorar.

Plan de Acción: Entendido como el proceso dinámico donde se configuran las actividades a realizar. Se genera la estructura de asignación de recursos y responsabilidades con sus relaciones y se dan pautas para el desempeño y la ejecución de las actividades. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los principales aspectos de un plan de acción.

Plan de mejoramiento: Plan escrito para mejorar el desempeño incluye todos los elementos necesarios para incrementar al máximo el mismo.

Plan de trabajo. Es un documento que describe cómo se va a implementar un proyecto, listando a todos los ejecutantes, sus responsabilidades y cometidos, y todas las tareas necesarias ordenadas por las fechas de su ejecución.

Plan operativo. Este explica como se va operativizar el plan estratégico, es decir, como se va a implementar para llevarse a la práctica.

Planeación estratégica: Es proporcionar directrices a largo plazo al conjunto de la organización. Su finalidad es mantener una interacción viable entre la organización y el medio ambiente, mediante la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa en el conjunto de oportunidades y amenazas del entorno.

Proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo. Es el proceso mediante el cual se analiza el desempeño laboral del personal y el cumplimiento de los objetivos acordados entre el líder y colaboradores, a través de revisiones periódicas y sistemáticas, con el fin de establecer planes de mejoramiento, apoyar el desarrollo integral de los funcionarios y de la organización y optimizar la capacidad del recurso humano.

Productividad. La relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

Retroalimentación: Se puede afirmar que hay un verdadero proceso de control y evaluación si se logra que las experiencias obtenidas se traduzcan en conocimientos que se utilicen en cada nuevo proceso. Sirve para comparar la manera como un sistema funciona en relación con el patrón establecido para su funcionamiento.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO DE ESTUDIO. Para el presente estudio se utilizó una investigación de carácter Analítico Descriptiva ya que a través de ella se evalúan aspectos, dimensiones y/o componentes que se hacen presente en el desempeño laboral de todos y cada uno de los empleados ubicados en los distintos niveles con responsabilidades, tareas y funciones como parte integrante y fundamentalmente en la organización de la empresa Electromillonaria-Ipiales objeto primordial del estudio.

El procedimiento metodológico a seguir es:

- Recolección de información mediante la observación directa, entrevistas y encuestas a los empleados de la empresa Electromillonaria-Ipiales.
- Descripción del problema teniendo en cuenta la información que se recolectó.
- Interpretación, análisis y definición de los resultados obtenidos

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN. Las fuentes que se utilizaron para obtener información correspondiente a la empresa y en si lo concerniente a la propuesta están discriminadas de la siguiente manera:

3.2.1 Fuentes Primarias. Entre las principales fuentes primarias de recolección de información se utilizaron la observación directa, las entrevistas y cuestionarios que se aplicaron tanto al jefe de agencia como a cada empleado de la empresa.

3.2.2 Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias que se utilizaron en su mayoría fueron textos especializados en el tema de la evaluación del desempeño y los diferentes documentos y folletos que la empresa posee para su consulta.

4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES

Efectuado según entrevista realizada al jefe de agencia. Ver Anexo B

La importancia que la empresa da a sus trabajadores es muy apreciable, por lo que se hace necesario llevar a cabo las etapas de planeación, organización, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación del personal con el fin de mejorar el desempeño de sus trabajadores y lograr tanto el desarrollo individual como organizacional.

4.1 PLANEACIÓN DE PERSONAL. La empresa realiza planeación a corto plazo (menos de un año), ya que para la empresa este recurso es indispensable y por lo tanto debe ser motivo de total atención para la organización, principalmente se presenta en áreas de Crédito y Cartera y de Comercialización.

Organización de los puestos. La empresa cuenta con 22 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente o Jefe de agencia (1)
- Jefe de crédito y cartera (1)
- Secretaria (1)
- Conductor (1)
- Cobradores (2)
- Comercializadores (11)
- Cuatro vendedores de planta (4)
- Oficios varios (1)

La etapa de planeación de personal es llevada a cabo por la empresa cuando se presenta las siguientes situaciones:

- **Renuncia:** Inconvenientes en el entorno laboral, salarial, otras oportunidades de trabajo. etc.

-**Despidos:** Por cuestión de bajo rendimiento laboral, constantes llamados de atención, conflictos interpersonales.

- **Licencias:** Por maternidad o enfermedad.

4.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL. Dentro de la política empresarial se considera como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia Organización, mediante ascensos o traslados de empleados; por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales.

El jefe de agencia esta en la capacidad de solicitar el personal más idóneo para ocupar el cargo vacante, hace uso de los medios publicitarios, avisos en la prensa o en televisión y cuñas radiales para convocar los posibles aspirantes al cargo vacante.

Canales de reclutamiento en Electromillonaria. En la empresa se utilizan como canales de reclutamiento los medios de comunicación (Televisión Canal 24, Radio Emisora Ondas del Sur, América Stereo).

Recepciones de hojas de vida. Cuando se ha publicado un anuncio, o se ha hecho uso de cualquier otro medio de reclutamiento, se requiere un promedio de dos semanas para que lleguen a la Empresa las Hojas de Vida de las personas interesadas para ocupar el puesto. Una vez recibidos, se procede a analizarlos y a seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto.

Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar las que reúnan las características básicas requeridas por la vacante de aquellas que no las satisfagan.

Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo, se notifican mediante carta de agradecimiento por haber participado.

El proceso inicia con la convocatoria anteriormente mencionada y termina con la recepción de hojas de vida.

4.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Sistema de selección interno. Teniendo en cuenta el proceso para reclutar personal interno ya sea por ascenso, promoción o antigüedad, se establece el personal para determinada vacante como:

✓ Cobrador a analista de crédito.

- ✓ Cobradora a secretaria.
- ✓ Comercializador a vendedor de planta.
- ✓ Vendedor externo a vendedor de planta.

Dependiendo de los resultados que presente cada aspirante.

Sistema de selección externo. Recepción preliminar de solicitudes. La empresa esta en la capacidad de seleccionar el personal que cumpla con las exigencias de las vacantes. El jefe de agencia hace la recepción las hojas de vida y posteriormente concreta una entrevista personalizada donde se explica al candidato los mecanismos para su selección y este a su vez expone su opinión acerca de su experiencia en el cargo o similares.

Pruebas de idoneidad. En este paso el jefe de agencia minuciosamente analiza las hojas de vida de los solicitantes y procede a realizar una inspección telefónica de las referencias laborales que adicionó en su hoja de vida.

Entrevista de Selección

- ✓ Se indaga sobre las experiencias y capacidades de ventas en otros sitios de trabajo.
- ✓ Verificación de datos y referencias.
- ✓ Análisis de la hoja de vida.
- ✓ Exámenes médicos.
- ✓ Si es mujer es política de la empresa exigir prueba de embarazo.

4.4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Después de hacer el análisis correspondiente, el jefe de agencia toma una decisión y contrata a la persona que según su apreciación e investigación es la más idónea y cumple con las expectativas y requerimientos del cargo vacante en la empresa.

Tipo de Contrato: El tipo de contrato para todos los empleados es a término fijo menor a seis meses a excepción del Jefe de Agencia.

Salario: La forma de pago se hace en efectivo y consta de un salario mínimo legal vigente, con las respectivas prestaciones exigidas por la ley.

4.5 INDUCCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de inducción para el empleado es llevado a cabo durante quince días. En el caso del jefe de agencia su inducción la realiza el personal que este

capacitado para ello en la empresa principal de Electromillonaria en la ciudad de Pasto, para los demás trabajadores la realiza el respectivo jefe de agencia y el personal más antiguo es decir los que conforman el personal de planta o también llamados vendedores internos por ser el personal con más antigüedad son los más apropiados para inducir y capacitar al nuevo personal.

4.6 MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN.

La empresa cuenta con un programa de recompensas y capacitación para los empleados, se maneja el concepto de comisión sobre las ventas efectuadas, estas se cancelan en efectivo, igualmente se trabaja en la parte de capacitación en cuanto a relaciones humanas, servicio y atención al cliente y sobre lo que compete al conocimiento y manejo de cada electrodoméstico. La capacitación la realiza el jefe de agencia y en muchas ocasiones los distribuidores de las diferentes marcas en cuanto a funcionamiento, garantías, beneficios, advertencias acerca del producto a vender.

4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ELECTROMILLONARIA-IPIALES.

De acuerdo a la entrevista y encuesta realizada al jefe de agencia y a los empleados de la empresa Electromillonaria – Ipiiales, respectivamente. Ver Anexos B y C.

La evaluación del rendimiento incluye la apreciación formal del rendimiento de todo el personal que integra Electromillonaria - Ipiiales, tiene en cuenta la retroalimentación que se les ha brindado y la determinación de la posibilidad de mejorar o no su desempeño.

La evaluación que realiza la empresa no es puntualmente del desempeño de los empleados, más bien se ajusta o se determina como una técnica de control y requiere de:

Los estándares. En Electromillonaria, se determinan estándares de acuerdo a la actividad que realiza cada empleado, determinan así el éxito de la actividad de la empresa, para que dichos estándares se puedan llevar a cabo efectivamente es necesario tener en cuenta los objetivos propuestos por la empresa para un periodo determinado, teniendo en cuenta que estos objetivos varían de acuerdo a los resultados obtenidos.

La información. Esta información le permite al gerente evaluar el desempeño de los empleados a través de:

4.7.1 Fuentes de información. Existen cinco posibles fuentes de información dentro de la empresa por medio de las cuales se puede obtener datos acerca del desempeño de los empleados, estas son:

- **Supervisor.** En la mayoría de los casos la persona que evalúa es el supervisor inmediato, en este caso se refiere al analista de crédito y cartera o al gerente de Electromillonaria, quienes están a cargo de los cobradores y vendedores y se encuentran familiarizados con las funciones que estos empleados realizan.
- **Compañeros de trabajo.** En algunas ocasiones se tiene en cuenta la opinión de los compañeros de trabajo para evaluar el desempeño y comportamiento de un empleado dentro de la empresa; sin embargo este método no tiene mucho éxito pues dentro de la empresa se han organizado ciertos grupos de trabajo y el tener que juzgar a sus compañeros predispone a los empleados, por lo cual su opinión puede favorecer o desmejorar el concepto que se tiene del empleado de acuerdo al caso que corresponda.
- **Persona evaluada.** Esto se denomina Auto evaluación, este método algunas veces es acogido dentro de Electromillonaria por que permite mejorar la comprensión que el empleado tiene del puesto que desempeña y a su vez genera más dedicación al mismo, además reduce la hostilidad que existe en la relación de supervisores y subordinados.
- **Subordinados de la persona evaluada.** En este caso quien se evalúa es el gerente o jefe de Agencia por lo cual quienes evalúan y dan opinión de su desempeño son sus subordinados.
- **Individuos que están fuera del ambiente laboral.** En este ámbito se encuentran personas que no están vinculados directamente a las actividades de la empresa pero que se ven afectados por el desempeño de los empleados en este caso tenemos a los clientes y a los proveedores.

El gerente de Electromillonaria tiene en cuenta toda la información recolectada con el fin de tomar decisiones encaminadas ya sea la de ofrecer un nuevo puesto, ofrecer capacitación y desarrollo en caso de que alguno de los subordinados lo requiera y como también ofrecerle un plan para hacer carrera en la misma empresa.

4.7.2 Programación de la evaluación. El hacer evaluaciones con frecuencia o de vez en cuando permite que la persona mejore su desempeño continuamente, teniendo en cuenta las debidas sugerencias realizadas tanto por sus compañeros de trabajo como por su Jefe inmediato, centrando el desarrollo de las actividades a cumplir los objetivos de la empresa.

4.7.3 Métodos de evaluación. El método más simple para obtener información y el más utilizado en esta empresa consiste en la información periódica la cual realizada por el gerente de la agencia y por otra parte por el analista de crédito y

en ocasiones especiales por los auditores tanto comerciales, como administrativos provenientes de la sede principal ubicada en la ciudad de Pasto.

Escalas de clasificación del comportamiento. Estas escalas se construyen mediante el uso de incidentes críticos o estándares que sirven para discriminar niveles de rendimiento de un subordinado, cada descripción se basa en conductas que pueden observarse lo cual tiene gran significado para los empleados ya que ellos miran como realmente están siendo observados; este sistema posee algunas ventajas como son:

- 1). Minimiza la actitud defensiva del empleado con respecto a la evaluación ya que las escalas de clasificación del comportamiento le permiten saber como está siendo evaluado.
- 2). Se dirige a comportamientos específicos y relacionados con el trabajo, ya que hay muchos programas de evaluación que son abstractos y carecen de sentido.
- 3). Este método es confiable y valioso ya que abarca todos los aspectos del trabajo en general.

Para evaluar el desempeño de los empleados en Electromillonaria, se tiene en cuenta los aspectos anteriores como también se realiza dicha evaluación de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la empresa así:

VENDEDORES. A este tipo de empleados se evalúa de la siguiente manera:

1). Presupuesto de ventas: De acuerdo a la capacidad e ventas de cada individuo se establecen presupuesto de ventas donde se especifican que cantidad de estas ventas realizadas deben ser a crédito y las cantidades que deben ser de contado, el presupuesto de cada vendedor se evalúa semanalmente para mirar el tope del mismo de tal manera que si al final del mes no se cumplió con lo establecido el presupuesto faltante se incrementa para el siguiente mes.

2). Auditorias de campo: Se realiza con los vendedores tanto internos como externos haciendo visitas esporádicas a los clientes tanto de los pueblos aledaños a Ipiales, como en el perímetro urbano del municipio con el fin de determinar la calidad del servicio prestado por parte de los vendedores.

3). Auditorias internas. Se lleva a cabo diariamente por medio de la observación del comportamiento de los vendedores dentro de la empresa, analizando su actitud con sus compañeros de trabajo, como con los clientes que llegan al almacén a solicitar un producto como también a realizar un pago y un reclamo.

COBRADORES. A esta clase de empleados los evalúa tanto el Analista de Crédito y Cartera y el gerente de la agencia así:

1). Presupuesto semanal y mensual de debido cobrar y atraso. Al igual que los vendedores con los cobradores se determina la cantidad de cartera morosa que presenta la empresa para poder establecer la cantidad a recuperar por mes tanto de cuentas de debido cobrar ósea cuentas que están al día con el pago de la mercancía, como también de cuentas que presentan atraso en el pago de cuotas por 2, 3 hasta 6 meses, de tal manera que cada semana se evalúa la cantidad de dinero recaudado y el presupuesto pendiente se acumula para el próximo mes.

2). Informe del analista de crédito y cartera. El analista de crédito y cartera es el encargado de verificar la labor desempeñada por el cobrador acompañándolo a realizar los cobros correspondientes a los clientes para observar la actitud que éste asume al momento de dirigirse al cliente, como también realiza visitas individuales para verificar si el cobrador va cumplidamente a cobrar en la fecha establecida por el cliente y si a recibido una buena atención por parte del mismo.

3). auditoria de campo. Esta auditoria la realizan el analista de crédito y el gerente en conjunto para determinar si existe alguna anomalía en el desempeño de los cobradores y si están realizando bien su gestión o si por el contrario están obviando algunas de sus funciones.

SECRETARIA – CAJERA. La secretaria es evaluada por el gerente de la empresa de la siguiente manera:

1). Informe diario de la cantidad de cartera recaudada. La secretaria es la persona encargada de recaudar los pagos realizados por los clientes en la empresa, por lo cual debe presentar informe diario de la cantidad de dinero recibido junto con los soportes correspondientes.

2). Atención a los clientes. En el momento en que llega un cliente a realizar alguna queja o reclamo es ella la encargada de atenderla y posteriormente realizar el respectivo informe al gerente, por lo cual debe informar todas las anomalías que se presenten con los mismos.

3). Informe general de actividades. A la secretaría también se la evalúa por medio del informe de las actividades realizadas en el transcurso del día para verificar si las transacciones comerciales o transferencias de documentos se realizaron de manera adecuada.

ANALISTA DE CRÉDITO Y CARTERA. Al analista de crédito y cartera lo evalúan el gerente de la empresa junto con el Supervisor de cartera teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1). Otorgar adecuadamente los créditos. El analista debe otorgar créditos a clientes que cuenten con todos los requisitos exigidos por la empresa, como también que cuenten con la suficiente capacidad de pago.

2). Recuperación de cartera. También se lo evalúa de acuerdo al recaudo total realizada por cartera mensualmente.

La evaluación en general de la empresa se realiza desde la ciudad de Pasto enviando auditores trimestralmente así:

AUDITORIA COMERCIAL. Encargado de determinar si se deben incrementar o no el presupuesto destinado para publicidad y mercadeo como también incrementar la inversión en nueva mercancía al igual que la actividad realizada en un periodo determinado.

AUDITOR ADMINISTRATIVO. Se encarga de evaluar la gestión realizada por toda la empresa como también la labor realizada por el gerente de la empresa.

Internamente a todos los empleados se realiza llamado de atención verbal, de acuerdo a gravedad de la falta se realiza llamado de atención por medio de memorando, teniendo en cuenta que con tres memorando con copia a la hoja de vida el empleado queda por fuera de la empresa.

Además el desempeño de la empresa se evalúa en las convenciones realizadas con todas las agencias para dar informe general del rendimiento de la empresa en el año inmediatamente anterior, como también para dar a conocer el plan de acción actual para el presente año, en estas convenciones se informa cual agencia tuvo el mayor rendimiento, como también la de menor rendimiento.

4.8 LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Según encuesta a los trabajadores de Electromillonaria. (Anexo C)

Con sus compañeros: Las relaciones laborales e interpersonales entre los empleados de la empresa en general son relativamente llevaderas lo que conlleva a tener un buen desenvolvimiento en sus actividades rutinarias.

Con su jefe: Tienen buenas relaciones por lo que él afirma que sus empleados toman conciencia de la responsabilidad que cada uno tiene a su cargo, y donde la gratitud y los esfuerzos individuales se conjugan para alcanzar los objetivos empresariales.

4.8 EL PERSONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

Los empleados de Electromillonaria se sienten satisfechos en la empresa ya que a nivel laboral la mayoría se desenvuelven bien además cuenta con una comunicación bastante eficaz con respecto a las decisiones que se toman por parte del jefe de agencia pues cada uno de los empleados tiene la facultad de dar a conocer lo que opinan acerca de un problema o situación a tratar.

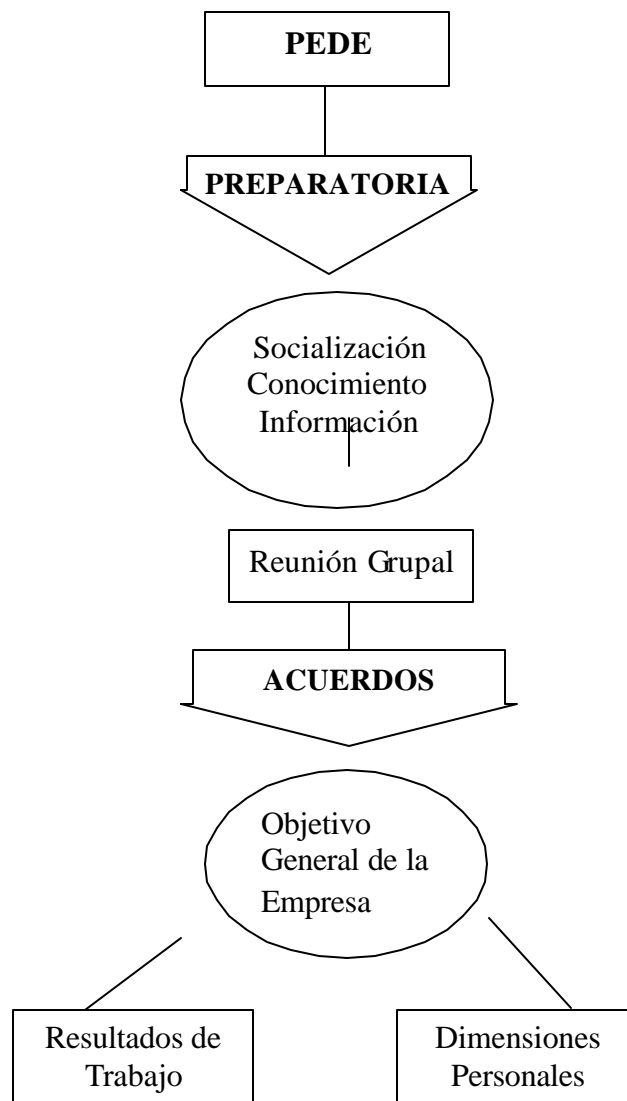
El jefe de agencia no se cierra a las contribuciones que su talento humano le pueda favorecer a la organización, con ello no solo esta permitiendo el fortalecimiento de las relaciones interpersonales sin salirse del margen del respeto sino que además logra que el individuo tome un interés y preocupación por la empresa.

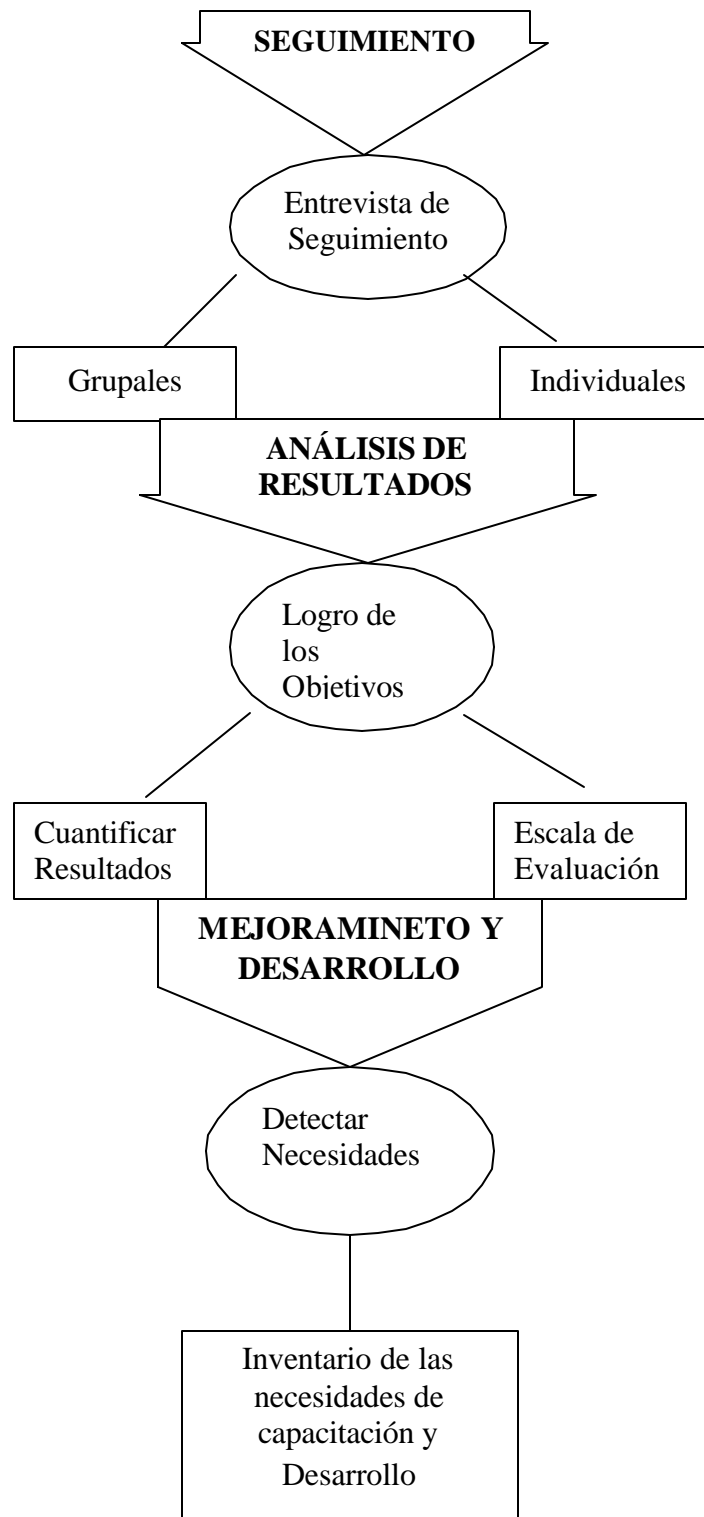
Los empleados de la empresa tienen la posibilidad de ascender siempre y cuando reúnan las condiciones específicas que exige el cargo vacante. Cuando hay un cargo vacante en la organización y es de tipo administrativo se recurre en primera instancia a la convocatoria interna, dando la posibilidad al personal interno a superarse.

Aunque los empleados no están lo suficientemente informados acerca de los salarios que se están pagando en las empresas de la competencia, no se sienten insatisfechos con su forma de pago además tienen las prestaciones que la ley establece como requisito para las empresas de este tipo.

5. PROPUESTA

5.1 GRAFICA DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL DESARROLLO.





5.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Es común hoy en día encontrar gerentes que tratan a las personas como un recurso más dentro de la empresa, frente a esto la formación académica de los futuros administradores da un giro sustancial al introducir una nueva concepción del individuo, tomándolo como un todo en la organización, por ello se habla del TALENTO HUMANO, como fundamento y cimiento de una organización con éxito; es precisamente ese talento el que se desea descubrir y afianzar a través de la formulación de un proceso de Evaluación del Desempeño objeto de este estudio para que a través de ello se logre una mayor eficacia dentro de las actividades que se desarrollan en las empresas de hoy.

El anterior proceso resulta eficaz si existe la retroalimentación adecuada para el individuo. Esta retroalimentación deberá asentarse en comentarios concretos que muestren lo cerca que está llegando el funcionario al estándar esperado de rendimiento. Resulta difícil que una persona mejore sin saber cuánto progreso se espera de ella. El líder no deberá vacilar en decirle a su colaborador cuándo ha logrado adelanto y cuando no.

La evaluación del rendimiento incluye la apreciación formal del rendimiento de todo el personal que integra Electromillonaria - Ipiales, teniendo en cuenta la retroalimentación que se les debe brindar y la determinación de la posibilidad de mejorar o no su desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo le permitirá a la empresa Electromillonaria – Ipiales alcanzar metas de productividad, efectividad, calidad y rentabilidad, mediante el compromiso de todos los trabajadores en el logro de los objetivos concertados conjuntamente entre el jefe de agencia y los empleados.

Este proceso de evaluación del desempeño se llevará a cabo mediante cuatro etapas las cuales se describen de manera ordenada en el siguiente cuadro identificando quién es el responsable, los mecanismos y herramientas a utilizar, el lugar y tiempo que se necesita, que se determinara con anterioridad.

ETAPAS DE LA EVALUACION	TIEMPO	RESPONSABLE	METODOLOGIA	LUGAR
Preparatoria	5 primeros días del periodo a evaluarse	Gerente general de la empresa o jefe de agencia.	Reunión general de todo el personal.	Sala de conferencias fuera de la empresa.

Acuerdos	10 días siguientes después de la etapa preparatoria	Jefe de agencia	Entrevista personal con cada empleado	Oficina de la gerencia.
Seguimiento	Cada 2 o 3 meses después de iniciada la evaluación.	Jefe de agencia	Entrevista personal con cada empleado	Oficina de la gerencia
Análisis de los Resultados	Al finalizar el periodo de la evaluación que corresponde a 1 año	Jefe de agencia y/o gerente general de la empresa Electromillonaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal • Reunión con todo el personal 	Oficina de la gerencia y sala de reuniones en la empresa

Responsabilidad de la evaluación. Antes de iniciar con las etapas de la evaluación es necesario designar a quien tiene la responsabilidad de socializar, dirigir y evaluar a cada trabajador. El líder de esta evaluación es el jefe de agencia por ser él quien además de estar directamente relacionado con las labores de dirección conoce mejor a la empresa, su entorno y a sus colaboradores, a su vez la evaluación de él estará a cargo del gerente general de la empresa principal de Electromillonaria en la ciudad de Pasto.

5.3 ETAPA PREPARATORIA.

Esta primera etapa de la evaluación del desempeño para el desarrollo girará en torno a la socialización y conocimiento del modelo de evaluación. El jefe de agencia debe reunirse con todo su equipo de colaboradores y comunicarles de que manera se llevará a cabo la siguiente evaluación, además de escuchar y responder a las diferentes inquietudes e interrogantes de los empleados ya que este es un modelo que se fundamenta principalmente en la participación activa del trabajador.

El jefe de agencia debe conocer muy bien con que trabajadores cuenta y cuales son sus funciones y responsabilidades en la empresa, además conocerá el comportamiento y actuación de sus empleados a través del tiempo, lo que contribuye al establecimiento del objetivo general de la empresa que deberá estar alineado con los objetivos que cada empleado se fije desde el cargo que ocupa. Es necesario tener en cuenta la misión, visión y el objetivo que se plantea la

organización para el año a evaluarse, desde este punto se parte para que cada empleado plantee su objetivo tanto personal como en lo que a su trabajo respecta.

5.3.1 Comunicación e información del modelo de evaluación. Para el comienzo de esta etapa el jefe de agencia debe tener en cuenta una serie de consejos prácticos en la socialización:

1. Defina que tipo de reunión convocar. Se sabe que se hacen reuniones para dar informaciones, avisos; se hacen también para discutir un asunto, para escuchar sugerencias o para resolver problemas.
2. Establezca un objetivo. Para qué se convoca la reunión
3. Determine quién debe participar. Asegúrese de que las personas convocadas asistan a la reunión.
4. Informe a los participantes:
 - Sobre el asunto que se va a tratar;
 - La hora de iniciación y finalización;
 - El lugar de la reunión;
 - Si necesita llevar informes, objetos, calculadoras, etc.
5. Prepárese para la reunión así:
 - ☞ Arreglando el lugar. Que sea confortable, sin ruido, con espacio para acomodar a los participantes, con un tablero donde se pueda escribir con tiza o con un marcador.
 - ☞ No se aprenda de memoria. A menos que sea usted un actor extraordinario, una charla memorizada será rígida y aburrida. Además, una pérdida momentánea de la memoria podría resultar desastrosa.³
 - ☞ Comience explicando el objetivo de la reunión.
 - ☞ No lea usted. Leer impide también que pueda establecer contacto con su auditorio y compruebe cómo responde a su presentación.

³ BAEHLER, Jr. Guía al éxito gerencial. Lineamientos para las presentaciones formales. Ed Emalsa S.A. 1985 .Pág. 97

- ☞ Emplee apuntes. Palabras o frases clave pueden anotarse en tarjetas para facilitar referencias. No trate de poner en forma de apuntes los datos de su presentación; esas notas solo deben servir de recordatorio. Las tarjetas no deben estar a la vista, y la impresión deberá ser en un tipo de letra lo suficientemente grande para poder leerse.
- ☞ Utilice elementos visuales. La gente recuerda mejor lo que ha oído y visto. Los elementos visuales son de por sí estimulantes para la memoria, y eliminan la necesidad de muchos apuntes. provéase de ayudas, tales como gráficos, muestras, etc. puede mejorar su presentación.
- ☞ Al dar la palabra, exija que hable uno por uno y que se respete el uso de la palabra.
- ☞ Haga y responda preguntas, incentivando a todos para que colaboren y contribuyan con ideas.
- ☞ Recuerde iniciar y concluir. Un buen expositor comienza con fuerza y termina con fuerza. Usted debe saber exactamente cómo va a comenzar y terminar. El principio debe anunciar la presentación, y el final debe resumir y sacar conclusiones.
- ☞ Este atento para evitar que se desvíe el objetivo. Hablar de otro asunto para el cual no fue convocado.
- ☞ Controle el tiempo para no pasarse de lo previsto. No hable más tiempo del que se ha asignado para la reunión.
- ☞ Ensaye. Utilice una grabadora de cinta para grabar su presentación. Escuche objetivamente y analice la presentación de acuerdo con sus objetivos. Repase su presentación en busca de mayor claridad y precisión.

5.4 ETAPA DE ACUERDOS.

El jefe de agencia se reúne con cada empleado para determinar y concertar cuales son los objetivos para el periodo a evaluar los cuales deben definirse de manera clara y precisa en el formulario para concretar objetivos.

5.4.1 Lo que se debe tener en cuenta para fijar los objetivos. La fijación de un conjunto de resultados deseados necesitan un esfuerzo mayor y disciplinado por lo tanto se requiere que para su formulación se tenga en cuenta los siguientes criterios:

- Recuerde que todo objetivo debe comenzar con un verbo en infinitivo.

- Deben ser específicos. Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación
- Medibles. Que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- Realizables. Que sea posible lograr los objetivos.(conociendo los recursos y las capacidades a disposición del empleado)
- Realista. Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en el tiempo. Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos ya sea a corto o largo plazo.

5.4.2 ¿Cómo es un buen objetivo?

- ✓ Está orientado al trabajador (no al jefe o líder). Es comprensible, motivador, coherente con los conocimientos adquiridos, y es coherente con las actividades realizadas
- ✓ Está orientado al resultado (no al proceso)
- ✓ Es susceptible de medición objetiva (no subjetiva)
- ✓ Se refiere a comportamientos específicos (no vagos)
- ✓ Pueden comprobar conocimientos, habilidades y actitudes

5.4.3 ¿Cómo formular los objetivos? La taxonomía de Bloom puede servir como elemento de ayuda para la formulación de objetivos en la empresa Electromillonaria - Ipiales. Relaciona los distintos procesos cognitivos que se pretende que los empleados apliquen en el proceso de aprendizaje con una serie

PROCESOS COGNITIVOS	VERBOS DE ACCION
Conocimiento: Recuperación e información	Describir, definir, identificar, reconocer, etiquetar, listar...
Comprensión: Integración significativa	Interpretar, ilustrar, predecir, extrapolar...
Aplicación: Utilización una situación nueva	Aplicar, mostrar, utilizar, relacionar, explicar, inferir, construir...
Análisis: Segmentar en componentes	Analizar, identificar, distinguir, detectar, categorizar....
Síntesis: Combinación un todo Coherente.	Combinar, generalizar, organizar, sacar conclusiones, derivar, deducir.
Evaluación: Expresar juicios de valor.	Decidir, elegir, seleccionar, criticar, defender, comparar, contrastar...

de verbos de acción que sirven para expresarlos.

5.4.4 Formulario para concretar los objetivos. El siguiente instructivo debe llenarse conjuntamente con el empleado en la entrevista que tendrá lugar los 10 días siguientes después de la etapa de socialización en las instalaciones de la empresa Electromillonaria - Ipiales, se entregara una copia de este formato debidamente diligenciado al empleado y el original debe mantenerse en una carpeta con el nombre de cada trabajador donde se consignara toda la información en relación a su desempeño y permanecerá en el archivo para la evaluación, que manejará el jefe de agencia a partir del comienzo de la evaluación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ETAPA DE ACUERDOS
FORMULARIO PARA CONCRETAR OBJETIVOS

Nombre Del Funcionario: _____
Número de Cédula: _____
Cargo: _____
Fecha: _____

¿Qué objetivos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- ¿Cuánto tiempo para alcanzarlos?: _____
- ¿Qué actividades comprende? _____

- ¿Qué recursos necesita? _____

-
-
- ¿Qué apoyo requiere?.

-
- ¿Cuáles son los compromisos en las dimensiones personales?:
-
-

Firma del Líder	_____
Firma	del Funcionario

Tan importante como determinar el instrumento para concretar los objetivos lo es establecer los indicadores de gestión para poder mejorar los procesos dentro de la empresa, cada empresa según su naturaleza debe establecer los indicadores de gestión que se utilizará para evaluar los resultados.

5.4.5 Áreas de evaluación del desempeño. Para evaluar el desempeño de cada trabajador en la empresa Electromillonaria – Ipiales se necesita tener en cuenta dos áreas en las que se asentará la intención de esta evaluación, estos son: los resultados del trabajo y las dimensiones personales.

5.4.5.1 Resultados del trabajo. Hace referencia a los objetivos del empleado que tienen que ver directamente con las responsabilidades y proyecciones de cada cargo y la participación y compromiso que cada uno tenga con relación al objetivo general de la empresa. Esta parte de la evaluación es responsabilidad exclusiva del líder o jefe de agencia por lo tanto necesita tener en cuenta los siguientes indicadores de gestión que le permitirán detallar el avance o retroceso del trabajador en los resultados que se esperan. Los resultados del trabajo tienen una ponderación del 60 % sobre el total del proceso de la Evaluación del desempeño por tratarse del cumplimiento de objetivos que cada empleado tiene a su cargo desarrollar para beneficio y logro del compromiso empresarial.

- **Producción.** Volumen y cantidad de trabajo realizado. Dependiendo del cargo puede traducirse en la cantidad de ventas efectuadas, cartera recuperada, problemas resueltos, cantidad de envíos, clientes satisfechos, etc.

- **Calidad.** Cada empresa necesita identificar cual es el objeto principal de su organización y procurar no desviarse de este por lo tanto requiere de una utilización adecuada de todos los recursos para obtener un máximo de rendimiento tanto en el desempeño laboral como en los resultados económicos. La exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado deberán estar presentes en el plan de acción de cada empleado.

La carta de presentación de la empresa es la calidad de los productos que se ofrecen y sobre todo del servicio que se presta al cliente, asesorándolo acerca del manejo y usos del electrodoméstico que requiere.

- **Conocimiento del trabajo.** Todos y cada uno de los empleados tiene a bien funciones diferentes y por lo tanto requiere de una formación específica en su área de manera que su rendimiento sea perfeccionado al responder a las exigencias laborales.

- **Responsabilidad.** Este indicador traduce la capacidad con que el individuo puede responder por todas y cada una de sus acciones, decisiones y resultados de manera ética.

- **Toma de decisiones.** Esta facultad implica el compromiso del individuo frente a la determinación entre dos o más alternativas y la responsabilidad que trae consigo el impacto de la escogencia de una de ellas.

- **Compromiso institucional.** Resume el sentido de pertenencia hacia la organización, el conocimiento de la misión, visión y objetivos que tiene la organización. Creer en la empresa, tener pensamiento positivo y espíritu de ganadores ayuda a desarrollar el trabajo con alegría y a responder con entusiasmo a todo compromiso.

Trabajo en equipo. Involucra la participación y el espíritu de cooperación para aprovechar la iniciativa y el conocimiento de quienes trabajan en la empresa Electromillonaria - Ipiales.

5.4.5.2 Dimensiones personales. Para ello se hace necesaria una agrupación de cada individuo según el cargo que desempeña en la empresa ya que es un área que involucra más el perfil, comportamientos, habilidades y destrezas del trabajador frente a su puesto de trabajo, por lo tanto se ha determinado reunir a los diferentes funcionarios en tres grupos distribuidos según la naturaleza, organización de los cargos y afinidad en las tareas, de esta manera se logrará que la aplicabilidad de las dimensiones personales sea más real y positiva para todos.

GRUPO 1:

En este se agrupan los funcionarios que tienen subalternos a su cargo y estarán relacionados con la función de dirigir y administrar, en este grupo se encuentran:

- ✓ El gerente o jefe de agencia
- ✓ El jefe de crédito y cartera
- ✓ La secretaria

GRUPO 2:

Conformado por los cargos que directamente se relacionan con la atención a los clientes y cuyo primordial objetivo es aumentar ventas y/o en el caso del cobrador recuperar cartera, estos son:

- ✓ Vendedores internos
- ✓ Vendedores externos
- ✓ Cobrador

GRUPO 3:

En este grupo se hallan ubicados los cargos relacionados con un servicio continuo y ágil dentro y fuera de la empresa, se distinguen en esta agrupación el personal de:

- ✓ Servicios generales
- ✓ Conductor

Para los cargos del grupo 1 se requiere tener en cuenta las funciones de dirección, coordinación, evaluación y control ya que son funciones de la parte administrativa, por su parte los cargos del grupo 2 exigirán de la aplicación de conocimientos, técnicas y experiencia en la parte de atención y trato con el cliente y por último el tercer grupo de cargos demandarán funciones específicas en especial las que tienen que ver con la diligencia y la asepsia.

El instructivo a llevarse a cabo en esta área tendrá en cuenta los perfiles de cada grupo de la siguiente manera:

PERFIL PARA GRUPO 1

- ☞ **Liderazgo.** Dirigir al personal y fijar metas de manera clara y segura para que el personal se sienta motivado y comprometido con su labor.
- ☞ **Orientación hacia logros y objetivos.** Comprender y actuar dentro de una filosofía de calidad, mejoramiento y servicio.

- 👉 **Honestidad e integridad personal.** Actuación con ética y hacer buen uso de los recursos financieros, físicos y de tiempo.
- 👉 **Información y comunicación.** Generar un adecuado clima organizacional en donde se informe a todo el personal las disposiciones que emanan de la gerencia general de la empresa, además de hacerlos partícipes en la toma de decisiones para aquellas situaciones que les interesa.
- 👉 **Presentación personal.** La apariencia de las personas refleja la presentación de la empresa hacia las personas externas, le hace una idea al cliente de cómo se trabaja, con que esmero y calidad. Una persona bien presentada refleja bienestar, entusiasmo y éxito; una persona mal presentada refleja desorden y fracaso.
- 👉 **Responsabilidad social.** La responsabilidad de ciudadanos frente a la comunidad, a los proveedores, a los intermediarios de los productos que se ofrecen y a los asociados empresariales, haciéndolos partícipes de las metas y colocando a su servicio las innovaciones tecnológicas que poseen.

PERFIL PARA GRUPO 2

- 👉 **Aprendizaje permanente.** El conocimiento del negocio, de la labor que desempeña, la capacitación y el interés permanente por estar bien informados, constituyen la inteligencia de la organización para enfrentar los retos del entorno y adaptarse con éxito al cambio.
- 👉 **Honestidad e integridad personal.** Actuación con ética y hacer buen uso de los recursos financieros, físicos y de tiempo.
- 👉 **Presentación personal.** La apariencia de las personas refleja la presentación de la empresa hacia las personas externas, le hace una idea al cliente de cómo se trabaja, con que esmero y calidad. Una persona bien presentada refleja bienestar, entusiasmo y éxito; una persona mal presentada refleja desorden y fracaso.
- 👉 **Entusiasmo y dinamismo.** comprender que la constancia, el compromiso y el mejoramiento continuo ayudan a dar respuestas oportunas a los clientes y a lograr resultados excelentes para la organización.
- 👉 **Orientación al servicio y amabilidad.** Dar lo mejor de sí en todo lo que hace, atender al cliente cada vez mejor y servirlo mejor que en ocasiones anteriores. El cliente puede soportar la lentitud de un procedimiento, pero nunca olvida la falta de amabilidad en la prestación del servicio. La amabilidad depende totalmente de la actitud del empleado, hace parte de las relaciones interpersonales, las cuales se aprenden en el hogar.

- 👉 **Creatividad e ingenio.** Anticiparse con creatividad para dar las mejores soluciones a los clientes.

PERFIL PARA GRUPO 3

- 👉 **Pulcritud y asepsia.** En este grupo se analiza esta dimensión ya que es uno de los grupos en el que debe estar presente el sentido de higiene, limpieza y pulcritud tanto en su presentación personal como en las labores e implementos que utiliza, por tratarse del manejo y responsabilidad de elementos delicados a la hora de llevar a cabo su trabajo.
- 👉 **Honestidad e integridad personal.** Actuación con ética y hacer buen uso de los recursos financieros, físicos y de tiempo.
- 👉 **Diligencia y agilidad.** La agilidad tiene que ver con el tiempo que utiliza el empleado atendiendo sus obligaciones desde el momento en el que llega hasta cuando se despide al terminar la jornada laboral.
- 👉 **Relaciones interpersonales y comunicación.** Mantener una buena comunicación con los compañeros sin perder el respeto
- 👉 **Atención.** Hace referencia al estado de alerta hacia situaciones cotidianas, estar pendiente de todo aquello que merece una especial atención.
- 👉 **Prevención.** Se requiere que las acciones que implica el cargo se lleven a cabo con el cuidado y la atención que merecen, sobre todo lo que respecta al mantenimiento de los elementos de trabajo.

Las dimensiones personales se consignarán en un formulario de “Dimensiones Personales” (Ver más adelante en la etapa de análisis de resultados el diseño del formulario para dimensiones personales) que será diligenciado única y exclusivamente por el funcionario por ser una parte en la que comprende el desarrollo de habilidades y destrezas en el cargo; y quien mejor para saber cuales son sus puntos fuertes y débiles en este campo que el mismo empleado. El cumplimiento en los compromisos adquiridos, tiene una ponderación del 40%.

5.5 ETAPA DE SEGUIMIENTO.

Esta etapa es primordial en el éxito de este proceso, merece un tratamiento especial ya que de ella depende que los resultados positivos se obtengan o no; es necesaria no solo para revisar las falencias y fortalezas en el modelo sino que además permite al líder asegurar un mejor desempeño en el futuro apoyando y mejorando las tareas a través de la orientación.

Requiere de la reunión periódica del líder con su grupo de trabajo cada dos o tres meses de iniciado el proceso de evaluación con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del trabajo y de los compromisos en las dimensiones personales, además le permite al líder analizar los progresos y obstáculos que cada individuo a tenido en el desarrollo de su labor y de esta manera poder determinar cuales son las falencias para poder brindar el apoyo y la retroalimentación necesarias, de tal forma que el empleado pueda hacer los ajustes correspondientes en los procedimientos.

La etapa de seguimiento se llevará a cabo mediante una entrevista con cada trabajador para realizar los arreglos a los objetivos y planes de acción en donde se debe diligenciar el formato de seguimiento.

En cada entrevista de seguimiento el líder no debe juzgar al empleado por su rendimiento, debe dejar expresar al trabajador sobre las causas de su bajo rendimiento si es el caso y de las observaciones que hace respecto al apoyo y herramientas que le hacen falta. La entrevista de seguimiento debe ser para dar retroalimentación, de esta manera se logrará que el resultado de la evaluación en cuanto al objetivo primordial sea positivo.

5.5.1 Las entrevistas de seguimiento. Es indispensable entrevistarse con el empleado para hacerle seguimiento y discutir la evaluación del desempeño. El colaborador tiene derecho de conocer las reglas del juego. Por consiguiente se debe suministrar toda la información necesaria sobre su desempeño.

Planee ese encuentro de manera que pueda realizarlo sin prisas ni interrupciones. Disponga de suficiente tiempo para tratar todas las facetas del cargo. Escuche las preguntas y todo lo que el funcionario tenga que decirle. El deseo de escucharlo es tan importante como la charla propiamente dicha. Los empleados están muy acostumbrados a tratar con supervisores para quienes todo es un caso de urgencia; por eso no se sienten incómodos cuando tienen tiempo de hablar libremente con sus superiores acerca de los propios sueños y ambiciones.

La conversación con el colaborador reviste tanta importancia, que se debe ordenar a la secretaria para que no pase ninguna llamada telefónica. Y esta orden incluye también las que haga el presidente de la compañía. No olvide que cualquier miembro de la organización debe ser interrumpido en casos de urgencia, pero no acepte las llamadas ordinarias. Es desconcertante estar hablando de los anhelos e ideas personales y que una llamada telefónica venga a romper el hechizo del momento. El hombre moderno es un verdadero esclavo del celular. El sonido del aparato lleva consigo cierto grado de alarma y por eso casi se ve obligado a contestar.

Conviene que el líder lleve la rienda durante la entrevista pero no que la domine. Es verdad que tiene un mensaje que transmitir: desea discutir con el empleado todos los aspectos de la evaluación. También se debe manifestar de acuerdo a la evaluación cuáles son los puntos en que se destaca pero se debe también explicarle aquellos en los que necesita mejorar.

Rara vez se recibirá una opinión contraria con respecto a los puntos fuertes. En lo que sí se hallará desacuerdo es en lo referente a las deficiencias. Y es precisamente aquí donde se debe permitir al colaborador expresar sus ideas.

Cuando el colaborador no esté de acuerdo en algo, esta diferencia de opinión es sumamente importante y conviene discutirla. No se excluye la posibilidad de que sea el líder quien esté equivocado, pero no será así si los hechos pueden demostrarse con la evaluación.

Antes de iniciar la entrevista es indispensable aclarar detalladamente y señalarle al empleado que el seguimiento de su evaluación no solo le señalará los aspectos en que él debe mejorar sino también la manera de cómo mejorar, porque el objetivo intrínseco de esta evaluación del desempeño es lograr un mejoramiento en las labores de cada colaborador a través de minimizar los puntos débiles y los ausentes que se han obtenido y aprovechar las fortalezas presentes en cada uno. Todo esto conlleva a la preparación de la entrevista que es esencial para que la etapa de seguimiento en la evaluación de buenos resultados. Se debe reflexionar sobre los puntos que desea tratar durante la conversación. Es aconsejable hacer un breve esquema de ellos.

A continuación algunas pautas que han de figurar en el esquema de la entrevista.

1. Prepárese para la entrevista revisando las especificaciones del cargo del empleado a entrevistar. Organice una entrevista sencilla y directa anotando las preguntas clave que desee hacer.
2. Mantenga la privacidad adecuada durante la entrevista.
3. Haga que el empleados se sienta relajado. Sea cortés, amistoso, calmado. Comience con preguntas simples, objetivas.
4. No juegue al psicólogo. Una entrevista para seguimiento de una evaluación no es el lugar apropiado para el análisis de personalidad. Su propósito es determinar las capacidades y limitaciones del trabajador para de esta manera brindar el apoyo y las sugerencias más convenientes.
5. Permita que su empleado hable con entera libertad y haga preguntas. La entrevista debe brindar información al trabajador. Después de todo es él quien sabe más acerca de su desempeño en la empresa.

6. Termine de manera amistosa y comente al empleado sobre la próxima entrevista de seguimiento.
7. Concrete dentro de cuanto tiempo será la próxima entrevista con el empleado para la cual este debe haber tenido un adelanto o mejoramiento en aquellos puntos que no le favorecieron en este seguimiento ya sea por su falta de interés o porque dada las condiciones anteriores no le permitían afianzarse en su desempeño. Este seguimiento le dará al empleado importancia a su labor y determinará su progreso en un periodo de tiempo.
8. Delimité los objetivos, asuntos y el tiempo de la próxima evaluación ya que este proceso debe ser constante para tener resultados eficaces.

5.5.2 Formulario para el seguimiento. Para determinar las conclusiones de cada entrevista de seguimiento líder y colaborador en conjunto deben diligenciar el instructivo que aparece a continuación y se debe dar copia al empleado, la original se archiva en la carpeta que corresponde a su evaluación para llevar a cabo el próximo seguimiento.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ETAPA DE SEGUIMIENTO
FORMULARIO PARA CONSIGNAR LAS CONCLUSIONES
DE CADA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO

Nombre del funcionario: _____
 Número de cédula: _____
 Cargo: _____
 Fecha de la entrevista: _____

OBJETIVOS CONCERTADOS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

MODIFICACION DE LOS OBJETIVOS CONCERTADOS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

OBSERVACIONES EN LAS DIMENSIONES PERSONALES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Firma del líder	_____
Firma del funcionario	_____

5.6 ETAPA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En esta parte de la evaluación le corresponde al líder el manejo y análisis de la información que le permitirá tener un juicio real y concreto acerca del desempeño de cada trabajador durante un periodo, por lo tanto él debe disponer de toda la información recolectada en el proceso a través del uso del archivo con la respectiva carpeta que cada empleado tiene acerca de su desempeño.

Al finalizar el periodo para el cual esta planeada la evaluación del desempeño el líder debe:

1. Diligenciar el formato para evaluar “Resultados del trabajo”

5.6.1 Formato para evaluar los resultados del trabajo. Este formato es el mismo para todos los empleados y se consignan los siete factores que se determinaron a través de los indicadores de gestión. En la columna de la calificación parcial el líder dará una puntuación de 1 a 5 a cada factor que depende del grado obtenido en la consecución o no de los objetivos propuestos al inicio de la evaluación.

**EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
RESULTADOS DEL TRABAJO**

Nombre del Funcionario:
Número de cédula:
Cargo:
Fecha de la evaluación:

Instrucciones: Llene el siguiente formato teniendo en cuenta los indicadores de gestión que se determinaron para los resultados del trabajo y anote en la columna de calificación parcial el nivel de evaluación conveniente para el desempeño de cada empleado.

ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE EVALUACIÓN					CALF. PARCIAL
	5	4	3	2	1	
Producción	Excede siempre las exigencias	Frecuentemente excede las exigencias	Satisface las exigencias	A veces por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias	
Calidad	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces superior. Bastante cuidadoso con el trabajo	Siempre es satisfactorio	Parcialmente satisfactorio. Presenta errores ocasionalmente	Nunca satisfactorio. Presenta gran número de errores	
Conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Precisa de entrenamiento	Tiene poco conocimiento del trabajo	
Responsabilidad	Responde por sus acciones y comportamientos de manera excelente	buena capacidad para responder por sus acciones y comportamientos	Posee la responsabilidad suficiente para la realización del trabajo	Tiene dificultades para asumir toda la responsabilidad del trabajo	No posee responsabilidad por sus acciones	
Toma de decisiones	Su capacidad para tomar decisiones que tengan que ver con su cargo es excelente	Frecuentemente elige las alternativas más acertadas para la solución de un problema a su cargo	Su capacidad de elegir las alternativas más acertadas es satisfactoria	Presenta dificultades para elegir las alternativas que mejoren una situación problemática en el desarrollo de sus funciones	No posee la capacidad para tomar decisiones que involucre un problema o asunto a su cargo	
Compromiso institucional	Posee excelente sentido de pertenencia. Se compromete con todo lo concerniente	Conoce muy bien cual es la empresa en la que trabaja. Se compromete frecuentemente con los	Posee suficiente compromiso con la empresa, sus objetivos se encaminan al logro del	No demuestra mucho sentido de pertenencia. Sus objetivos no son coherentes con el objeto institucional	Es ajeno a los lineamientos y filosofía institucional. Nunca se compromete con esta	

	a la empresa	objetivos de esta	objetivo general			
Trabajo en equipo	Posee excelente espíritu de colaboración.	Realiza bien el trabajo en equipo. procura colaborar	Colabora normalmente en trabajo en equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Muestra resistencia para colaborar	
TOTAL PARCIAL						
Resultados del Trabajo = Total parcial * 60%						
FIRMA DEL LÍDER _____						

2. Entregar el formato de “Dimensiones personales” a cada empleado de la empresa Electromillonaria –IPIALES dependiendo de la distribución de los cargos.

5.6.2 Formato para evaluar las dimensiones personales. Esta forma la diligencia cada funcionario, es una forma de autoevaluarse dado que lo que se analizan no son resultados ni objetivos sino características presentes en cada individuo de acuerdo al cargo que desempeña. Se analizan los perfiles de cada trabajador por lo tanto se presentan tres clases de formularios así:

FORMATO PARA GRUPO 1. Evalúa al Jefe de Agencia, Analista de crédito y cartera, Secretaria.

<p>EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES EVALUACION DEL DESEMPEÑO DIMENSIONES PERSONALES FORMATO PARA GRUPO 1</p>
<p>Nombre del Funcionario: Número de cédula: Cargo: Fecha de la evaluación:</p>
<p>Instrucciones: Lea con atención las siguientes dimensiones personales que se consideran para su cargo y llene en la columna de calificación parcial el nivel de evaluación que cree usted conveniente para su desempeño en cada factor.</p>

ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE EVALUACIÓN					CALF. PARCIAL
	5	4	3	2	1	
Liderazgo	Excelente capacidad de influir en sus compañeros para realizar grandes actividades	Casi siempre tiene la capacidad de liderar a la gente que labora en la empresa	Su capacidad de liderazgo es suficiente para el desarrollo de planes y proyectos	Su capacidad de liderar grupos de trabajo es parcialmente satisfactoria	No presenta ninguna actitud de liderazgo	
Orientación hacia logros y objetivos	Siempre se orienta hacia los logros y objetivos	Posee bastante orientación hacia los logros y objetivos	Posee la suficiente orientación hacia los logros y objetivos	No demuestra suficiente interés para encaminarse hacia los logros y objetivos	No le da ninguna importancia a logros y objetivos de la empresa	
Honestidad e integridad personal	Es muy cuidadoso y honesto con relación al uso de los recursos	Es honesto con el compromiso que adquirió en la empresa	Su honestidad e integridad personal son suficientes para realizar sus labores de manera transparente.	No demuestra mucho interés por la parte ética y honesta de su trabajo	Realiza acciones que van en contra de la honestidad y el respeto	
Información y comunicación	Comunica eficientemente las decisiones a tomar. Realiza siempre reuniones informativas	Frecuentemente se comunican las decisiones. Casi siempre se hacen reuniones informativas	Algunas veces se informa con rapidez las decisiones	El manejo de la información es parcialmente satisfactorio. No hay mucha rapidez en las labores	Nunca se comunican las decisiones. No existe las reuniones informativas	
Presentación personal	Se preocupa siempre por su arreglo y personal	Frecuentemente se preocupa por su arreglo y presentación personal	Algunas veces pasa por alto su arreglo y presentación personal	No demuestra mucha importancia a su arreglo y presentación personal	No se preocupa por su arreglo y presentación personal	
Responsabilidad social	Su compromiso como ciudadanos hacia los clientes y proveedores es bastante alto	Frecuentemente se preocupa por estar comprometido en una labor social	Casi siempre se preocupa por su compromiso con la comunidad	No demuestra mucha importancia a su compromiso frente a la comunidad	No demuestra ninguna preocupación por el compromiso con la comunidad	
TOTAL PARCIAL						
Dimensiones Personales = Total parcial * 40%						
FIRMA DEL FUNCIONARIO _____						

FORMATO PARA GRUPO 2. Evalúa a los Vendedores tanto internos como externos y al Cobrador.

<p align="center">EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES EVALUACION DEL DESEMPEÑO DIMENSIONES PERSONALES FORMATO PARA GRUPO 2</p>						
<p>Nombre del Funcionario: Número de cédula: Cargo: Fecha de la evaluación:</p>						
<p>Instrucciones: Lea con atención las siguientes dimensiones personales que se consideran para su cargo y llene en la columna de calificación parcial el nivel de evaluación que cree usted conveniente para su desempeño en cada factor.</p>						
ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE EVALUACIÓN					CALF. PARCIAL
	5	4	3	2	1	
Aprendizaje permanente	Se interesa siempre por estar bien informado y capacitado para desarrollar su labor	Frecuentemente asiste a charlas, conferencias y capacitaciones acerca de temas en atención al cliente	Se preocupa lo suficiente por su preparación y conocimiento en las actividades que desarrolla en la empresa	Posee poco interés en aprender y conocer más acerca de las situaciones que compromete su labor en la empresa	Necesita que lo estén mandando para que asista a talleres y capacitaciones en temas que debería preocuparle.	
Honestidad e integridad personal	Es muy cuidadoso y honesto con relación al uso de los recursos	Es honesto con el compromiso que adquirió en la empresa	Su honestidad e integridad personal son suficientes para realizar sus labores de manera transparente.	No demuestra mucho interés por la parte ética y honesta de su trabajo	Realiza acciones que van en contra de la honestidad y el respeto	
Presentación personal	Se preocupa siempre por su arreglo y personal	Frecuentemente se preocupa por su arreglo y presentación personal	Algunas veces pasa por alto su arreglo y presentación personal	No demuestra mucha importancia a su arreglo y presentación personal	No se preocupa por su arreglo y presentación personal	
Entusiasmo y dinamismo	Siempre actúa con energía y entusiasmo a la hora de atender a un cliente	Frecuentemente esta dispuesto a dar solución inmediata a las solicitudes que hacen los clientes	Se preocupa por el cliente y sabe llegar a él satisfactoriamente	No demuestra mucho interés por atender de manera ágil y atenta al cliente	No demuestra entusiasmo y dinamismo en las actividades que desarrolla en la empresa	

Orientación al servicio y amabilidad	Su trato y amabilidad con los clientes es excelente.	Posee buenas relaciones con el cliente. Posee bastante capacidad de persuasión	Posee satisfactoria habilidad para manejar aspectos relacionados con los clientes	Tiene alguna dificultad para tratar a la gente	Incapaz de efectuar un buen servicio al cliente	
Creatividad e ingenio	Tiene siempre ideas excelentes. Es una persona creativa y original	Frecuentemente tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces es creador de nuevas estrategias para incentivar a los clientes	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas nuevas para aplicar	Es una persona rutinaria. No posee ideas propias	
TOTAL PARCIAL						
Dimensiones Personales = Total parcial * 40%						
FIRMA DEL FUNCIONARIO _____						

FORMATO PARA GRUPO 3. Evalúa al Conductor y a la persona de servicios generales.

EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES EVALUACION DEL DESEMPEÑO DIMENSIONES PERSONALES FORMATO PARA GRUPO 3						
Nombre del Funcionario:						
Número de cédula:						
Cargo:						
Fecha de la evaluación:						
Instrucciones: Lea con atención las siguientes dimensiones personales que se consideran para su cargo y llene en la columna de calificación parcial el nivel de evaluación que cree usted conveniente para su desempeño en cada factor.						
ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE EVALUACIÓN					CALF. PARCIAL
	5	4	3	2	1	
Pulcritud y asepsia	Su preocupación por la higiene y el aseo es excelente	Tiene cuidado con la higiene de la empresa y/o lugar de trabajo de manera muy frecuente	El cuidado, higiene y pulcritud en el lugar de trabajo es satisfactoria	No demuestra mucho interés por el cuidado y el aseo de su lugar de trabajo	No demuestra ningún cuidado por mantener aseado su lugar de trabajo	

Honestidad e integridad personal	Es muy cuidadoso y honesto con relación al uso de los recursos	Es honesto con el compromiso que adquirió en la empresa	Su honestidad e integridad personal son suficientes para realizar sus labores de manera transparente.	No demuestra mucho interés por la parte ética y honesta de su trabajo	Realiza acciones que van en contra de la honestidad y el respeto	
Diligencia y agilidad	Posee mucha agilidad y es muy diligente en sus labores	Frecuentemente hace las cosas con rapidez	Algunas veces realiza su trabajo con agilidad	No hay mucha rapidez en las labores encomendadas	No hay preocupación por realizar las labores	
Relaciones interpersonales	Sus relaciones con los compañeros y jefes en la empresa son excelentes enmarcados por el límite del respeto	Siempre respeta a sus compañeros y no presenta ningún conflicto	Respeta lo suficiente a sus compañeros, su trato con ellos y sus jefes son agradables	Es lo suficientemente respetuoso con su compañeros de trabajo y jefes	Las relaciones con sus compañeros no es la más adecuada, el trato para sus jefes se sale del marco del respeto	
Atención	Está siempre alerta y dispuesto a cualquier sugerencia para realizar su trabajo	Casi siempre esta dispuesto y alerta para hacer su trabajo	El empleado presta la suficiente atención y disposición para hacer su trabajo	No demuestra mucha disponibilidad ni atención para hacer su trabajo	No se encuentra alerta ni dispuesto a escuchar sugerencias respecto a sus labores	
Previsión	Es excesivamente precavido y cuidadoso con los requerimientos que se desprenden de su trabajo	Tiene bastante previsión y cuidado para desarrollar las labores que se le encomiendan	Es lo suficientemente precavido en el desarrollo de sus labores	No es lo suficientemente precavido y cuidadoso en las actividades que lo comprometen	No es cuidadoso ni presta interés por los peligros que impliquen su trabajo	
TOTAL PARCIAL						
Dimensiones Personales = Total parcial * 40%						
FIRMA DEL FUNCIONARIO _____						

Los resultados obtenidos en la evaluación se deben calcular de la siguiente manera:

- En el formato de resultados del trabajo

El total parcial resulta de sumar todos los puntajes anotados en la calificación parcial

Los resultados del trabajo son iguales al total parcial multiplicado por el 60% que es el porcentaje que se ha asignado a esta área de evaluación.

- En el formato de dimensiones personales

El total parcial resulta de sumar todos los puntajes anotados en la calificación parcial

Las dimensiones personales resultan de multiplicar el valor parcial por el 40% que se le ha asignado a esta área en el total de la evaluación.

3. Llenar el formulario para la Evaluación definitiva

5.6.3 Formulario para la evaluación definitiva. Con la información que se consigue a través del diligenciamiento de los anteriores formularios, el líder puede llenar el formulario "Evaluación definitiva", que condensa y describe todo el proceso de evaluación.

EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES
ETAPA DE ANALISIS DE RESULTADOS
FORMATO PARA LA EVALUACION DEFINITIVA

Nombre del funcionario:	_____
Número de cédula:	_____
Cargo:	_____
Fecha:	_____
PUNTOS OBTENIDOS	
Resultados de Trabajo:	<input type="text"/>
Dimensiones Personales:	<input type="text"/>
Total Puntos:	<input type="text"/>
NIVEL DE DESEMPEÑO: _____	
CONCEPTO: _____	

PUNTOS FUERTES	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
PUNTOS DEBILES	
1.	_____

2. _____
3. _____
RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO Y MEJORAMIENTO
1. _____
2. _____
3. _____
Firma del líder: _____
Firma del funcionario: _____

- En la parte de puntos obtenidos el total puntos resulta de sumar el total puntos de los resultados del trabajo y de las dimensiones personales, solo se toma la parte entera del número.
- El nivel de desempeño. Resulta de ubicar los puntos obtenidos por el trabajador en un rango según corresponda en la escala de medición.
- En la parte de concepto se debe anotar el concepto que según la escala de medición corresponde al puntaje obtenido por el funcionario.

5.6.3.1 Escala de medición. Es importante tener en cuenta que cumplir con los objetivos acordados equivale a un desempeño SATISFACTORIO de 18 a 25 puntos en la escala de medición.

NIVEL DE DESEMPEÑO	CONCEPTO	PUNTAJES
Desempeño o Excelente	En este rango se ubican aquellos empleados que obtienen resultados extraordinarios difícilmente igualados y que se destacan notoriamente en su cargo y en la empresa en todos los aspectos acordados.	30 - 33
Desempeño o Alto	En este rango se ubican aquellos empleados que obtienen resultados superiores a los acordados.	26 - 29
Desempeño o Satisfactorio	En este rango se ubican aquellos empleados que cumplen adecuadamente con los resultados acordados.	18 - 25

Desempeño Susceptible de Mejorar	En este rango se ubican aquellos empleados que aunque cumplen con algunos de los aspectos acordados presentan deficiencias que se pueden corregir.	7 - 17
Desempeño Deficiente	Son aquellos empleados que obtienen resultados por debajo de lo esperado en la mayoría de los aspectos acordados.	1 - 6

- Luego se anota en la parte “Puntos Fuertes” los puntos y/o factores que el trabajador debe conservar y destacar en su trabajo.
- En la parte de “Puntos Débiles” se consignan aquellos aspectos en los cuales el trabajador presenta limitaciones y dificultades y que debe mejorar.
- Por último se deben dar las recomendaciones y sugerencias pertinentes en cada caso esto con el fin de retroalimentar al trabajador para su mejoramiento y desarrollo individual y organizacional.

4. Una vez se hayan analizado los resultados producto del diligenciamiento de los formatos anteriores y además de analizar los cambios que se han venido presentando en las dimensiones personales consignadas en los formatos de seguimiento El líder debe realizar una entrevista con el empleado para comunicar el resultado de su evaluación final en donde se firmara el formato de “Evaluación definitiva” por ambas partes como mutuo acuerdo y el compromiso de mejoramiento en el desempeño futuro.

5.6.4 Entrevista de evaluación final. La comunicación del resultado de la evaluación al empleado es un punto fundamental, así como es relevante e indispensable preparar al colaborador acerca de los temas que abarcará la evaluación de su rendimiento lo es también el comunicar los resultados obtenidos para su mejoramiento.

1. Antes de entablar la conversación se debe tener en cuenta y colocarle en claro al empleado la mecánica de la entrevista así:
 - Saludo.
 - Revisión de los acuerdos en los resultados del trabajo y los compromisos en las dimensiones personales.
 - Revisión de los formularios de evaluación tanto de los resultados del trabajo como de las dimensiones personales que con anterioridad se han consignado.

- Revisión de los formatos consignados en los seguimientos que se hicieron (cada 3 meses con una entrevista)
 - Comentario y análisis de los puntos fuertes de la evaluación.
 - Comentario del empleado de su punto de vista de acuerdo a su evaluación
 - Comentario de los puntos débiles del resultado total de la evaluación
 - Opinión del empleado acerca del anterior punto, esta de acuerdo o se niega a esta evaluación.
 - Recomendaciones del líder acerca del mejoramiento del empleado, le indica la manera y pautas para mejorar su rendimiento.
 - Recomendaciones y observaciones por parte del empleado acerca de la actual evaluación.
2. Después de haber explicado la mecánica de esta entrevista se remonta a los resultados que se obtuvieron en la evaluación y se procede a realizar los correspondientes juicios acerca del rendimiento del empleado. En cada paso se tendrá en cuenta la opinión del empleado para mejorar el proceso.
 3. Cuando el empleado exprese sus ideas se debe escuchar con atención así sea que las ideas o juicios no sean del agrado del jefe o líder de la evaluación, hay en esta ocasión una oportunidad de saber como piensan los colaboradores acerca de su dirección, el salario, las condiciones de trabajo, agentes motivadores etc. Como líder tendrá una extensa gama de información abierta para ser analizada y tomada en cuenta para que su organización se desenvuelva de una manera óptima.
 4. Inicie por felicitar al empleado ya que su esfuerzo en el trabajo hace posible que la empresa desarrolle su actividad, aproveche el tiempo para conocer mejor a su empleado, puede ser que su desempeño no sea el mejor ya que su perfil no esta de acuerdo con el cargo que desempeña o porque no cuenta con los elementos necesarios para su labor. Si es necesario se deben hacer cambios y dejar a un lado esa resistencia que no permite que la empresa salga adelante.
 5. Evitar sugerencias que signifiquen cambios de rasgos o de características personales; seria mejor definir el comportamiento que fue desventajoso para el individuo en ciertas situaciones y sugerir medios alternativos más convenientes de actuar.


5.6.5 Inventario de las necesidades de capacitación y desarrollo. Llevar a cabo la etapa de análisis de los resultados y los procedimientos pertinentes le dan paso al líder para que realice un inventario de las necesidades de capacitación y desarrollo que posee en el momento el personal según el cargo que ocupan, esto con el fin de proporcionar todas las herramientas técnicas y el apoyo necesario en aquellas áreas que muestran falencias e insolvencias brindando al personal formas de mejorar y afianzar los puntos débiles y aprovechar aquellos puntos a su favor.

EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES
INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Cargo: _____

Sucursal: _____

Necesitan capacitación y orientación en:

 _____

 _____

 _____


 _____

Necesita elementos de ayuda como:

 _____

 _____

 _____

 _____

Firma del líder: _____

6. CONCLUSIONES

- ✔ La falta de un sistema adecuado en la empresa Electromillonaria – Ipiales de un proceso de evaluación del desempeño que asegure la retroalimentación en cada una de sus facetas y la deficiente administración del talento humano lleva a un desaprovechamiento de las habilidades, aptitudes y destrezas que el individuo en su actual puesto no se halle desarrollando además se anula la participación del empleado en el procedimiento de fijación de objetivos que ayudarían a producir resultados favorables en la organización.
- ✔ El talento humano se convierte en el motor de la empresa y su desempeño en el combustible para la misma, por lo tanto es necesario designar el proceso continuo de proporcionar a los empleados información sobre la eficiencia y eficacia con que están efectuando su trabajo en la organización.
- ✔ Por lo anterior se hace necesario que en todas las empresas y particularmente en Electromillonaria - Ipiales la evaluación del desempeño tome la importancia que realmente merece, por consiguiente este trabajo diseña un método que analiza y evalúa el desempeño de los empleados, que servirá como base fundamental en la consecución de los objetivos propuestos de manera individual como a nivel empresarial, además de proporcionar una mayor motivación y compromiso a los empleados de Electromillonaria, mejorando la calidad del servicio y por ende permitiéndole a la empresa alcanzar los resultados de crecimiento, rentabilidad y desarrollo que exige el medio empresarial.
- ✔ La evaluación va mucho más allá de lanzar un juicio apresurado sobre un empleado al final de cada actividad, incluye una revisión detallada de todos los factores que se deben tener en cuenta para el óptimo desarrollo de su labor, lo que quiere decir que ante todo la empresa debe proporcionarle al empleado las condiciones, herramientas técnicas y conocimientos necesarios para el desenvolvimiento del individuo en el cargo. Una evaluación nos sirve precisamente para darle al empleado herramientas útiles para mejorar el desarrollo de sus funciones en la organización a través de revisiones periódicas y sistemáticas.

7. RECOMENDACIONES

- ▲ La evaluación del desempeño para el desarrollo es un proceso que le permitirá a la empresa mejorar el desempeño de los empleados orientados hacia un objetivo organizacional; para ello se sugiere que la persona que dirigirá este proceso en este caso el jefe de agencia debe estar dispuesto y abierto a los cambios que se originaran con respecto al procedimiento a aplicar.
- ▲ La tendencia del líder a permitir que un solo factor, como puede ser la responsabilidad que posee un trabajador, pese más que otros factores que se evalúan en los resultados del trabajo es algo que puede ocurrir. Para ello se sugiere que el líder tome todos los factores a evaluar en los resultados del trabajo con la misma importancia y trascendencia, ya que el orden en que fueron escritos en el formulario no representa ninguna graduación dentro de la evaluación.
- ▲ Considere por separado cada aspecto o factor en la actuación del empleado. Trate de relacionar cada factor con hechos del desempeño.
- ▲ Se sugiere que el líder de la evaluación sea imparcial. No permita que la amistad, las relaciones fuera del trabajo o el prejuicio afecten la evaluación del desempeño; sólo debe preocuparse de lo bien que se esté desarrollando el empleado en relación con los objetivos propuestos.
- ▲ En la etapa de socialización se debe procurar llenar las expectativas y colmar las inquietudes del personal por lo tanto se debe disponer de todo el tiempo que se requiera para que pueda presentar y exponer de manera tranquila y general todo el procedimiento, además de abrir un diálogo para que cada persona opine y pregunte acerca del tema.
- ▲ El beneficio será mutuo y además se podrá llenar muchos vacíos que han existido con el modelo ineficaz con que se venía practicando la evaluación del personal se recomienda que el líder debe tener conocimiento con respecto a las condiciones de trabajo, requerimientos y exigencias del cargo, además de las posibilidades de ascenso. El líder puede darse cuenta de los puntos que más favorecen a sus empleados y utilizarlos a favor de la organización, encadenando los resultados arrojados por la evaluación definitiva con los planes de mejoramiento.
- ▲ La evaluación del desempeño no es un procedimiento que debe quedarse estático se sugiere estar al tanto de las últimas tendencias en la administración

del talento humano y actualizar constantemente dependiendo de las necesidades y exigencias de todo el personal.

- ▲ La gerencia de la organización debe alejar el pensamiento errado de considerar que el único factor para hacer trabajar bien al personal es a través de fiscalizaciones y motivaciones salariales como las mejores comisiones. Por medio de este método se puede hacer que el empleado no solo trabaje sino que lo haga pero de manera que le guste y lo realice mucho mejor con otra clase de incentivos que solventan necesidades mas personales como la realización personal.

BIBLIOGRAFIA

BAEHLER, J.R. Guía al éxito gerencial. España: Emalsa, 1985. 164p.

BELKER, LB. Guía práctica de dirección de personal. España: Emalsa, 1985. 136p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogota: McGraw-Hill, 2000. 578p.

DANIELS, Aubier C. Gerencia del desempeño. 3 ed. Bogota: McGraw-Hill, 1993. 258p.

GIL MENDOZA, José I. Tomo III. Biblioteca práctica de negocios. México: McGraw-Hill, 1992. 261p.

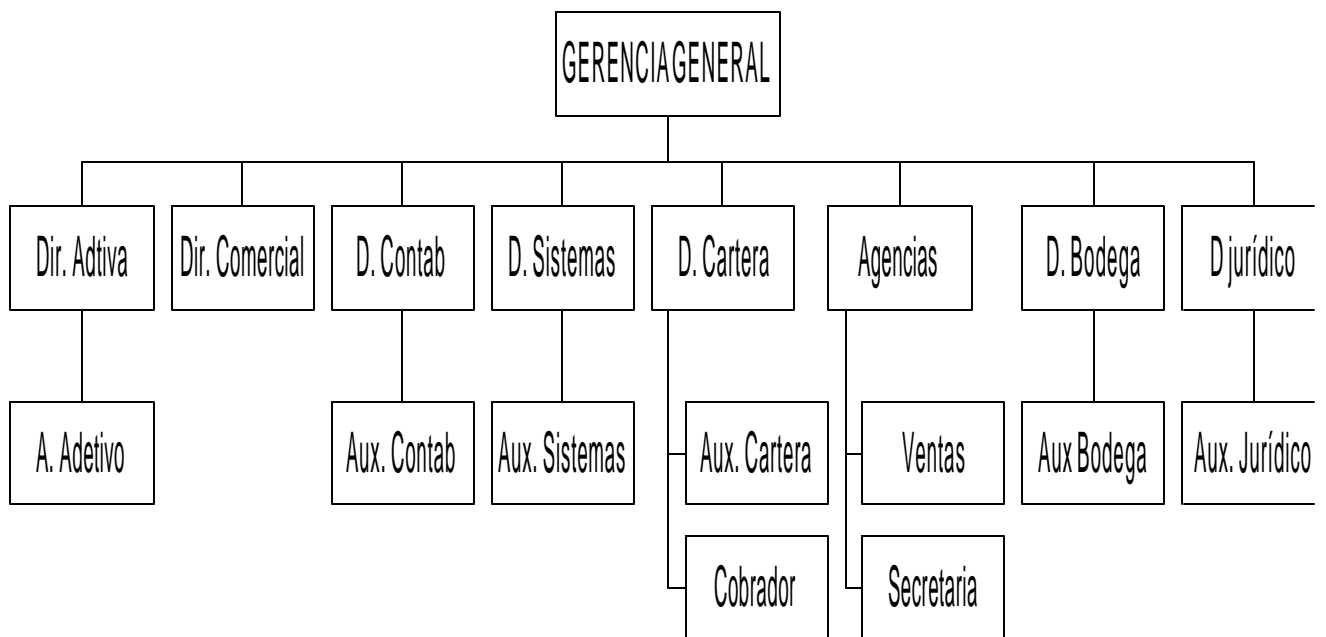
HOYOS, Enrique. Liderazgo en acción. Bogota: McGraw-Hill, 1996. 390p.

MENDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. 3 ed., Bogota: McGraw-Hill, 2001. 246p.

WELSH, A.N. Manual de técnicas gerenciales. España: Emalsa, 1985. 195p.

ANEXO A

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA.



ANEXO B

ENTREVISTAS

ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE AGENCIA DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES

1. CUESTIONARIO DE PLANEACION DE PERSONAL

1. ¿Existe planeación del talento humano?: _____
2. ¿Cuál es el tipo de planeación a seguir?: _____
3. ¿Considera que la planeación del personal hasta el momento les proporciona los resultados esperados?: _____
4. ¿Qué exige la planeación del personal para la empresa?: _____
5. ¿Quién se encarga de realizar la planeación del personal en la empresa?

6. ¿Considera usted importante planear el personal? _____
7. ¿Cree usted que la planeación del personal propone casi siempre al personal más idóneo?.

2. CUESTIONARIO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. ¿Cómo se da inicio al proceso de reclutamiento?.

2. ¿Este proceso le proporciona personal idóneo?. _____
3. ¿Acuden muchas personas cuando este proceso da inicio?:_____
4. ¿Que medios utiliza para reclutar el personal?:_____
5. ¿Existe otro tipo o forma de reclutar personal? Ejemplo: recomendaciones, conocidos, familiares o por conveniencia._____

3. CUESTIONARIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Cómo lleva a cabo la recepción preliminar de solicitudes?:_____
2. ¿Qué pruebas de idoneidad realizan?_____
3. ¿Qué tipo de entrevista de selección realizan?_____
4. ¿Cómo realizan la verificación de datos y referencias?_____
5. ¿Qué procedimientos realizan para hacer un examen médico?.
6. ¿Cómo se desarrolla la entrevista con el supervisor?.
7. ¿Realiza la descripción realista del puesto?. _____
8. ¿Cómo ejerce la decisión de contratar?_____
9. ¿Existe algún tipo de selección interno?_____
10. ¿Qué tipo de entrevista utiliza estructurada, no estructurada o mixta?_____

4. CUESTIONARIO DE INDUCCION, MOTIVACION Y CAPACITACION DE PERSONAL

1. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción?:_____
2. ¿Quién es el encargado de realizar dicho proceso?.

3. ¿Cuánto tiempo se fija para la inducción?.

4. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para el proceso de inducción?:

5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de motivación?.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación?.

7. ¿Qué personal desarrolla el proceso de capacitación?.

8. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo el proceso de capacitación?.

9. ¿En que temas se realiza la capacitación?.

5. CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. ¿Existe evaluación del talento humano?
2. ¿Cuál es el tipo de evaluación del personal a seguir?
3. ¿Considera que la evaluación del personal hasta el momento les proporciona los resultados esperados?
4. ¿Con qué periodicidad se efectúan las evaluaciones?

5. ¿Quién se encarga de realizar la evaluación del personal en la empresa?

6. ¿Cree usted que la evaluación que actualmente se hace del personal es el más adecuado? ¿Por qué?

7. ¿Posterior a la evaluación se toman las medidas correctivas necesarias?

Gracias por su tiempo

ANEXO C

ENCUESTAS

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA - IPIALES

1. CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
CARGO: _____
FECHA: _____
SUCURSAL: _____

Lea detenidamente el siguiente cuestionario y conteste según la pregunta de manera clara y precisa.

1. ¿Considera usted importante que se evalué su desempeño laboral? ¿Por qué?

2. ¿Qué clase de evaluaciones se han realizado en esta empresa?

3. ¿Cómo se hace actualmente el proceso de evaluación?.

4. ¿Cómo quiere usted que se evalué su rendimiento en el trabajo que desempeña? _____

5. ¿Qué aspectos intrínsecos y extrínsecos de su cargo considera importantes para destacar en una evaluación del desempeño?

**ASPECTOS INTRINSECOS (Internos)
(Externos)**

ASPECTOS

EXTRINSECOS

Gracias por su colaboración

2. CUESTIONARIO RELACIONES INTERPERSONALES Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

¿La empresa es un buen lugar de trabajo? Los trabajadores actuales responden a ésta pregunta favorablemente, es así como ellos consideran que la empresa es un buen sitio de trabajo.

¿Puede ascender en ésta compañía? Los empleados responden que la empresa les proporciona las herramientas más adecuadas para mejorar sus condiciones de trabajo y con ello ascienden en la medida que se presenten las diferentes oportunidades de hacerlo.

¿Los salarios de las otras empresas son competitivos con las de la empresa? El personal no está informado sobre los salarios que ofrece la competencia y por otra parte afirman que se encuentran bien remunerados.

¿Se maneja con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados? Los ascensos en la empresa se dan por méritos en la parte administrativa y por ventas para aquellos que comercializan.

¿Comprende las diferentes prestaciones que ofrece la compañía? Los empleados responden que las prestaciones de la empresa se ajustan a las exigencias legales.

¿Su puesto hace el mejor uso de sus habilidades? Los trabajadores opinan que en su puesto de trabajo no solamente desarrollan sus habilidades sino también aprenden el manejo racional de los recursos de los cuales disponen.

¿Tienen confianza en su jefe? Ellos en la medida que es permitido opinan y aportan en conocimiento y colaboración.

¿Se siente con la libertad de decirle a su jefe lo que piensa? Los empleados retroalimentan la información y desarrollan mecanismos de comunicación constante con su jefe.