

**Propuesta de estandarización en la evaluación de desempeño a la planta de
empleados de almacenes flamingo en la tienda centro mayor bajo principios de
equidad**

Angye Carolina González

Jhonny Mauricio Gentile

Nelson Guevara

Yina Paola Baquero

Yury Marcela Cuervo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –

ECACEN

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020



**Propuesta de estandarización en la evaluación de desempeño a la planta de
empleados de almacenes flamingo en la tienda centro mayor bajo principios de
equidad**

Angye Carolina González

Jhonny Mauricio Gentile

Nelson Guevara

Yina Paola Baquero

Yury Marcela Cuervo

**Trabajo para optar al Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento
Humano**

Tutor:

Munir Fernando Cure

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –

ECACEN

Programa Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020



Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en una propuesta de estandarización de la evaluación de desempeño a todos los empleados de Almacenes Flamingo que desempeñan su trabajo en la tienda Centro Mayor en Bogotá bajo principios de equidad, como un plan piloto para analizar los resultados y posteriormente ponerlo en marcha con el 100% de su planta de persona. Lo anterior, teniendo en cuenta que actualmente la empresa solo evalúa al personal contratado bajo la modalidad “fijo a un año” y al restante no se le aplica ningún tipo de medición, ni retroalimentación por el desarrollo de sus funciones.

El objetivo de estudio es diseñar una propuesta de evaluación de desempeño que permitirá conocer si se está dando cumplimiento a los objetivos y metas propuesta de la empresa con el desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada empleado; de aquí parte la pregunta de investigación ¿Cómo beneficia a Almacenes Flamingo el diseño y la propuesta de estandarización de la evaluación de desempeño? En este contexto, se busca que desde el desarrollo de esta herramienta también se pueda orientar de forma práctica el proceso de selección y contratación y así a detectar las necesidades de formación y por ende el diseño de planes internos de desarrollo y motivación disminuir la rotación de personal.

De esta manera, se busca brindar una alternativa de solución a la problemática planteada en la empresa almacenes Flamingo con la finalidad de generar beneficios relacionados con la competencia de cada uno de sus empleados, la efectividad y eficacia en el desarrollo de sus actividades en cada uno de los cargos, además de la identificación de necesidades de capacitación que permita potencializar los conocimientos y destrezas de los mismos para realizar un trabajo con calidad y competitividad contribuyendo de manera significativa al logro de los objetivos y metas propuestas por la compañía.



Palabras Claves:

Evaluación, desempeño, personal, competencias, talento



Asbtract

This research work consists of a proposal to standardize the performance evaluation of all Flamingo stores employees who work in the Centro Mayor store in Bogotá under the principles of equity, as a pilot plan to analyze the results and subsequently start it up with 100% of your person plant. The foregoing, taking into account that currently the company only evaluates the personnel hired under the "one-year fixed" modality and the remainder is not applied any type of measurement or feedback for the development of their functions.

The objective of the study is to design a performance evaluation proposal that will allow knowing if the objectives and goals proposed by the company are being fulfilled with the development of the skills and knowledge of each employee; this is where the research question begins. How does the design and standardization proposal of performance evaluation benefit Stores Flamingo? In this context, it is sought that from the development of this tool the selection and hiring process can also be practically oriented and thus detect training needs and therefore the design of internal development and motivation plans to reduce the turnover of personal.

In this way, it seeks to provide an alternative solution to the problem raised in the Flamingo warehouse company in order to generate benefits related to the competence of each of its employees, the effectiveness and efficiency in the development of their activities in each one of the positions, in addition to the identification of training needs that allow to enhance their knowledge and skills to perform a job with quality and competitiveness, contributing significantly to the achievement of the objectives and goals proposed by the company.



Keywords

Evaluation, performance, staff, skills, talent.



Tabla de contenido

Resumen.....	3
Asbtract	5
Lista de figuras.....	8
Lista de Anexos.....	9
Introducción	10
Planteamiento del problema.....	12
Antecedentes del problema	14
Pregunta de la investigación	15
Justificación	16
Objetivos	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Almacenes Flamingo.....	19
Marco teórico	21
Marco legal	26
Metodología de la investigación	28
Resultados	32
Conclusiones	50
Recomendaciones.....	52
Referencias.....	55
Anexos	58



Lista de figuras

Figura No 1: Relación Porcentual de la pregunta N. 1	32
Figura No. 2: Relación Porcentual de la pregunta N. 2	33
Figura No. 3: Relación Porcentual de la pregunta N. 3	33
Figura No. 4: Relación Porcentual de la pregunta N. 4	34
Figura No. 5: Relación Porcentual de la pregunta N. 5	34
Figura No. 6: Relación Porcentual de la pregunta N. 6	35
Figura No. 7: Relación Porcentual de la pregunta N. 7	35
Figura No. 8: Relación Porcentual de la pregunta N. 8	36
Figura No. 9: Relación Porcentual de la pregunta N. 9	37
Figura No. 10: Relación Porcentual de la pregunta N. 10	38
Figura No. 11: Relación Porcentual de la pregunta N. 11	38
Figura No. 12: Relación Porcentual de la pregunta N. 12	39
Figura No. 13: Relación Porcentual de la pregunta N. 13	39
Figura No. 14: Relación Porcentual de la pregunta N. 14	40
Figura No. 15: Relación Porcentual de la pregunta N. 15	41
Figura No. 16: Relación Porcentual de la pregunta N. 16	42
Figura No. 17: Relación Porcentual de la pregunta N. 17	42
Figura No. 18: Relación Porcentual de la pregunta N. 18	43
Figura No. 19: Relación Porcentual de la pregunta N. 19	44
Figura No. 20: Relación Porcentual de la pregunta N. 20	45
Figura No. 21: Relación Porcentual de la pregunta N. 21	45
Figura No. 22: Relación Porcentual de la pregunta N. 22	46



Lista de anexos

Anexo A. Entrevista realizada al jefe del área de crédito almacenes flamingo Centro Mayor.	58
Anexo B. Link de Encuesta Realizada	58



Introducción

Actualmente, con la llegada de la globalización y las tendencias de los clientes que suelen ser cada vez más exigentes con la calidad de los productos y servicios ofertados en el mercado; las empresas necesitan generar una cultura empresarial basada en la calidad, que se encuentre definida en cada uno de sus procesos y procedimientos, con el fin de mejorar continuamente y satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos; esto no sería posible sin la ayuda del factor humano, el cual es considerado como uno de los pilares empresariales más importantes para lograr los objetivos propuestos por la empresa, por tanto es vital contar con talento humano capacitado y competente, aprovechando y fortaleciendo habilidades, conocimientos, aptitudes y comportamientos que ayuden a generar valor a las organizaciones.

El proceso de evaluación de desempeño, es de gran importancia dentro de la gestión del talento humano en las empresas, puesto que a través de él se logra que estrategias y metas planteadas dentro de este y otros departamentos “tales como: productividad, calidad y servicio” puedan cumplirse. A través del diseño e implementación de diversas formas para medir el desempeño de los empleados, como: el cumplimiento de los objetivos, las habilidades y conocimientos con los que cuentan para alcanzar las metas propuestas por la empresa, etc. Este es un proceso sistemático y periódico, el cual se desarrolla de manera cuantitativa y cualitativa con el objeto de evaluar los logros, fortalezas, aportes y puntos de mejora de cada empleado, partiendo de información brindada en los perfiles de cargos, manuales de funciones y la caracterización de los procesos.



Se considera de gran importancia analizar y trabajar en este subproceso, dado que actualmente la empresa Almacenes Flamingo en su tienda centro mayor; maneja dentro de sus políticas de gestión humana tres diferentes modalidades de contrato; dentro de los cuales, solo el personal contratado bajo la modalidad “fijo a un año” es el personal evaluado, mientras que a él restante no se le practica ningún tipo de medición, ni retroalimentación por su labor realizada. Lo cual supone diferencias y descontento entre los trabajadores, lo cual puede conllevar a un clima organizacional deficiente, alta rotación de personal, fallas en la calidad del servicio, entre otros.

Este proyecto, tiene como principio servir de guía en puntos importantes para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño en la empresa Almacenes Flamingo tienda centro mayor en Bogotá, a partir del planteamiento de políticas y protocolos de evaluación acordes con las necesidades de la empresa y en base a los resultados poder implementarse al 100% de la planta de empleados.



Planteamiento del problema

La compañía Almacenes Flamingo es una tienda de cadena pionera en Colombia en el formato de almacenes por departamentos en ventas a crédito y cuenta con sucursales en 7 ciudades a nivel nacional, nuestra problemática se centra en la tienda de centro mayor ubicada en Bogotá que cuenta en su planta de personal con 66 trabajadores, y manejan 3 tipos de contrato (indefinido, fijo a un año y ocasional a 3 meses), el proceso de evaluación de desempeño se aplica únicamente a 25 trabajadores que tienen contrato fijo a un año, lo cual corresponde a un 37,87 % de la planta total; para los contratos ocasionales e indefinidos que equivale al 62,13 % restante, no se realiza ningún tipo evaluación que permita conocer su desarrollo, y aporte de productividad a la compañía, lo que conlleva a no tener oportunidades de crecimiento, ocasionar fallas en la calidad del servicio, supone diferencias y descontento dentro de los trabajadores abriendo la puerta a un mal clima organizacional y una alta rotación de personal, ya que de acuerdo a lo mencionado por (Taylor, 1999) “existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones; a) la rotación laboral voluntaria, b) rotación voluntaria inevitable, c) rotación involuntaria” y en la actualidad en la empresa el porcentaje de rotación voluntaria es de aproximadamente 35 % lo cual refleja un bajo nivel de satisfacción frente a las condiciones laborales (bajos salarios, horarios extensos y crecimiento interno).

En consecuencia de lo anterior, se presenta un gran aumento de costos, tal como expresa (Chiavenato, 1999) “los costos primarios en los que puede incurrir una empresa por una alta rotación, van desde costos de reclutamiento y selección, de integración, de ingreso y desvinculación; los costos secundarios, abarcan aspectos como: afectación a la producción, gastos extra laborales (horas extra, recargos, etc.), bajos niveles de clima organizacional, costos



extra operacionales (problemas de control de calidad, aumento en niveles de accidentalidad, etc.), afectación en la imagen y credibilidad corporativa”.

De acuerdo a esta problemática se opta por diseñar una propuesta de evaluación de desempeño basada en políticas de igualdad que permita evaluar los logros, fortalezas, habilidades, contribuciones y puntos de mejora de cada trabajador, partiendo de la información brindada en los perfiles de cargos, manuales de funciones y la caracterización de los procesos para así dar cumplimiento a las estrategias de productividad, calidad y servicio. Teniendo en cuenta que la información obtenida de una evaluación de desempeño generalizada puede orientar no solo a llevar un proceso de selección y contratación más efectivo, sino a detectar las necesidades de formación y el diseño de planes internos de desarrollo y motivación, esto por el lado de la organización; pero por el lado de los empleados, también resulta muy útil en el sentido que obtienen mayor claridad y conciencia acerca de cómo están llevando a cabo sus tareas y cómo hacerlo mejor cada día.



Antecedentes del problema

El desempeño se evalúa diariamente en cualquier ámbito (evaluamos como nos vemos, como actuamos nosotros mismos o nuestros conocidos, cuanto tiempo tardamos en una actividad, entre otras cosas), de igual forma en el contexto organizacional, al momento mismo de una contratación se evalúa como efectúa el trabajo el recién ingresado, por tanto, realizar evaluaciones de desempeño no es una práctica reciente. En la edad media ya se proyectaban informes de cada supervisor sobre su propio desempeño o el de sus compañeros; posteriormente, en 1842 el Servicio Público Federal de EEUU implantó un sistema de evaluación anual para sus funcionarios; tiempo después, en 1918 fue General Motors desarrollo un sistema de evaluación para sus ejecutivos; sin embargo, no fue sino hasta después de la segunda guerra mundial que se hizo popular en las empresas, aunque más enfocado a las máquinas y el aumento de la productividad; hasta el cambio de enfoque producido en la escuela de las relaciones humanas, donde su mayor enfoque fue el ser humano y como potencializar sus habilidades (Chiavenato, 1999).

La evaluación de desempeño es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados, desacuerdos, desaprovechamiento del personal, motivación, etc. Por tanto, se requiere de un alto compromiso de la dirección de talento humano en la proyección de nuevas políticas adecuadas a las necesidades internas y así mismo procurar la planeación e implementación de modelos de evaluación que les permita mayor dinamismo interno para lograr ser más competitivos.

Parte del quebranto de cualquier organización, es la ausencia de un modelo adecuado de evaluación del desempeño, de acuerdo con “(Chiavenato) *el modelo de evaluación de*



desempeño busca que la compañía tenga las herramientas e información necesaria que permita evaluar a todos sus colaboradores, agilidad y equidad en la toma de decisiones mejorando el clima organizacional y la comunicación entre pares e impares donde se pueda examinar detalladamente las labores y funciones, corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.” Entonces, quiere esto decir, que, sin un modelo de evaluación aplicado a todos los colaboradores, no es posible orientar las acciones o pasos a seguir ni medir los avances del trabajo realizado pudiendo esto reducir la motivación del personal deteriorando su productividad e impidiendo la implementación de nuevas estrategias de mejora continua.

Es importante resaltar que tiene como fin la adaptación de los métodos de trabajo de los colaboradores a los procesos de cambio continuos como lo menciona Martha Alicia Alles (2005), al decir que: *“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos”* definiendo que sin la aplicación de esta herramienta es imposible conocer las debilidades y fortaleza de los trabajadores que brinden a oportunidad de evolucionar estando en armonía con la misión, visión y valores de la compañía para alcanzar los objetivos marcados por la misma de la forma más efectiva y productiva posible

Pregunta de la investigación

¿Cómo beneficia a Almacenes Flamingo Centro Mayor el diseño y la propuesta de estandarización de la evaluación de desempeño?



Justificación

La evaluación de desempeño del personal dentro de una organización es una herramienta de gran importancia y utilidad que debe ser implementada y aplicada a través del departamento u área de Recursos Humanos en toda empresa, ya que esta permite identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos mediante el desarrollo de actividades del empleado de acuerdo a su cargo y funciones.

De igual forma, esta herramienta busca la identificación y/o detección de errores en el diseño del puesto del empleado y actividades para las cuales no está preparado o capacitado, generar conocimiento sobre la información del mismo tanto en los aspectos laborales, sociales, familiares, entre otras.

Con el desarrollo de la evaluación de desempeño, se recolecta información, la cual permite generar un diagnóstico de cada uno de sus empleados sobre sus habilidades, destrezas, fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo, permitiendo elaborar y estructurar acciones de mejora y planes de capacitación al personal para el mejoramiento de sus competencias, trabajo en equipo y comunicación asertiva entre los diferentes actores.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, la importancia de la evaluación de desempeño y la problemática presentada por la empresa “Almacenes Flamingo”, la cual una tiene implementada una evaluación de desempeño a todos sus empleados por la alta rotación de personal que se presenta, es necesario fortalecer esta herramienta que permita generar un diagnóstico sobre la competitiva de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada uno de los diferentes cargos existentes en la empresa, lo cual permitirá establecer y desarrollar un plan de



acción con acciones de mejora enfocadas en las necesidades del personal empleando estrategias como capacitación del personal, políticas de compensación, mejoras en las políticas de ascenso, entre otras con el objeto de fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia por la organización mejorando de esta manera la productividad y predisposición del empleado.

En la empresa almacenes Flamingo se detectó un gran porcentaje de rotación el personal en todas las áreas y tiendas a nivel país, como consecuencia de esto los gastos de contratación y entrenamiento se duplican ya que se tiene que entrenar casi al mes el 35% de la plantilla generando un esfuerzo adicional con encontrar un equilibrio en las plantillas para la operación

Con la implementación de una evaluación de desempeño no solo medimos al empleado en su formación conocemos de primera mano que podemos mejorar y potencializar el activo más valioso de la compañía “la gente” enfocando a los equipos a construir mejores indicadores y creando en ellos un sentir desde la parte humana de la compañía, permitiendo un sentir de satisfacción del empleado y conexión con todos los objetivos de la compañía, hoy se busca que la base de la pirámide en las empresa sean felices en lo que hacen y trasmitan al cliente interno y externo ese entusiasmo de ser parte del equipo, reduciendo la rotación y los gastos de formación del personal.

También deriva de tener empleados más felices y satisfechos trabajan más duro y cuando trabajan más duro, producen un trabajo de mayor calidad que, al final, se traduce en un cliente contento.



Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de evaluación de desempeño a los empleados de Almacenes Flamingo en la tienda Centro Mayor aplicada con políticas de igualdad.

Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual de evaluación de desempeño empleado por la empresa.
- Identificar la percepción de los empleados acerca de la forma de evaluación de la empresa principalmente en la tienda Centro Mayor en Bogotá.
- Proponer roles y actividades de desempeño en cada área que permita su medición.
- Plantear nuevas políticas de evaluación que sean acordes a las necesidades y problemáticas existentes en la empresa.



Almacenes Flamingo

Almacenes Flamingo es una cadena de tiendas por departamento que se fundó en 1949 en Medellín por dos hermanos, abriendo sus puertas al público como distribuidores de productos Everfit.

En 1950 adoptan el nombre de Almacenes Flamingo S.A. y se inicia una historia de reconocimientos que los consolida, no solo como líderes empresariales, sino como una organización visionaria que con un compromiso de excelencia se anticipó a las exigencias del mercado, siendo pionera en Colombia en el formato de almacenes por departamentos con ventas a crédito.

Flamingo es un almacén por departamentos, con varias sedes a nivel nacional en: Antioquia, C.C. Mayorca, C.C. La Central, el Eje Cafetero, Bogotá, Soacha Ibagué, Soledad, Sincelejo, Villavicencio, Valledupar, Piedecuesta y Montería que se caracteriza por su concepto innovador y cercano, que asegura comodidad, funcionalidad y satisfacción para ofrecer a sus clientes una experiencia de compra memorable y mejorar su calidad de vida.

Con un completo portafolio de productos en: vestuario y calzado para toda la familia, electrodomésticos de última tecnología, cosméticos y productos para el cuidado personal, joyería y bisutería, juguetería nacional e importada, telefonía celular, ferretería, implementos deportivos, muebles en variedad de estilos, artículos para la decoración del hogar, informática, electrónica y moto. Y otros servicios como: Soat, óptica y viajes.



Misión

En Almacenes Flamingo, nuestra cadena de almacenes por departamentos, ofrecemos crédito personalizado, fácil, rápido y confiable a los clientes, permitiéndoles mejorar su calidad de vida, comprando productos y servicios para la familia y el hogar. Entregamos servicio y confianza a nuestros clientes; respeto y desarrollo a nuestros empleados y proveedores; manteniendo un crecimiento ordenado y una retribución justa a nuestros accionistas.

Visión

Creceremos con la confianza de nuestros clientes, creando continuamente las mejores opciones de crédito para todos

Valores

- Respeto por los demás
- Integridad
- Confianza
- Responsabilidad

Actitud de servicio (Arango, 2011)



Marco teórico

La llegada de la globalización trajo consigo un fuerte componente competitivo, lo cual ha llevado a los empresarios a replantearse muchas de las estrategias que les permita mantenerse vigentes en el mercado y cubrir sus necesidades internas. El Recurso Humano hace parte fundamental en el planteamiento de dichas estrategias, teniendo en cuenta que, al contar con un personal capacitado, motivado y con las habilidades necesarias, es factible que la empresa tenga mayores posibilidades de éxito.

De acuerdo con lo anterior, el departamento de Gestión Humana de una empresa tiene el reto de administrar el recurso más preciado dentro de las organizaciones en la actualidad, uno de los procesos que la empresa puede y debe controlar es el proceso de Evaluación de desempeño.

Almacenes Flamingo en sus políticas internas se plantea un proceso interno de evaluación que les permita identificar los posibles candidatos a los cuales dar continuidad en los contratos de trabajo fijo a un año, más no existe la intencionalidad de la mejora continua al gestionar procesos de formación y desarrollo para sus colaboradores.

Por tanto, requiere de la implementación de sistemas de gestión que les permita llevar a cabo sus procesos de una manera más eficaz y organizada, así de esta manera permitir a sus colaboradores desarrollarse con mayor eficiencia y ser más competitivos en el mercado como empresa ante sus clientes, pero también ante sus empleados, buscando una menor rotación de personal voluntaria al ofrecer mejores condiciones laborales.

Las empresas deben ejercer control, aplicando herramientas como la evaluación de desempeño para conocer la situación de sus colaboradores en los diferentes ambientes y aspectos



funcionales de la compañía, de esta manera pueden iniciar procesos correctivos ante los hallazgos encontrados impulsando una retroalimentación constante en todos los niveles de la compañía que permitan la mejora de los conocimientos, habilidades y conductas en todo el personal.

Por esta razón, la compañía trabaja sobre la aplicación de las políticas existentes, sus normas internas y el cumplimiento de las disposiciones legales, para conseguir un personal orientado al cumplimiento de metas de equipo propuestas, sin embargo, es posible que las políticas aplicadas no estén dando los resultados esperados y se requieran cambios, ya que no realizan este proceso a la totalidad de sus empleados, es por ello que Almacenes Flamingo puede no estar ejerciendo un control eficaz sobre sus colaboradores ni sobre las tareas realizadas por ellos, lo cual, puede causar perjuicios internos y externos, evitando un adecuado desarrollo y crecimiento de su personal y dejándoles en evidencia ante sus clientes, aliados estratégicos y competidores.

Teniendo en cuenta a Werther y Davis (1989) que mencionan ***“una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados”*** podemos definir que mediante la estandarización de este sistema en Almacenes Flamingo se permitirá evaluar en segunda instancia los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que va desde el área de recursos humanos, así detectando a aquellos colaboradores que se desempeñan de manera ineficiente y que pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación. Los resultados obtenidos de dicho sistema proporcionaran un instrumento para la toma de decisiones proponiendo como posible retroalimentación un programa formativo.



De acuerdo con lo anterior el sistema evaluativo se aplicara a todos los colaboradores de almacenes flamingo independiente del nivel jerárquico ya que cumplen un papel fundamental para la ejecución y cumplimiento de los objetivos; así lo menciona Hartle (1993) dice: ***“La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr.”*** por ello es fundamental que desde esta perspectiva el área de recursos humanos debe establecer el acompañamiento y el control del sistema de evaluación de desempeño para apreciar el potencial de desarrollo futuro de cada uno de los trabajadores en el área de trabajo y el crecimiento interno.

Para definir la evaluación del desempeño son oportunas las siguientes apreciaciones (French, 1983, p 337-338).....***“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones”***. Pero antes de evaluar se debe definir cada rol, jerarquías de los trabajadores y responsabilidades de cada cargo ya que la evaluación exige que los colaboradores deben mostrar las habilidades y conocimientos que desempeña en su rol, a través de la aplicabilidad de la evaluación en Almacenes Flamingo, se identifican posibles debilidades del trabajador y riesgos en el desarrollo del proceso, lo cual permite generar planes y acciones de mejora para contrarrestar estas situaciones, mediante capacitación y verificación del cargo basado en las competencias del empleado.



Este proceso, trae consigo diferentes ventajas para cualquier organización, dentro de las cuales podemos mencionar; por intermedio de la retroalimentación se mejora el desempeño del empleado, la estrategia definida por la Gerencia es socializada y conocida por todo el personal de la empresa, se orienta y dirige al empleado hacia el logro de los objetivos, se transmiten valores de la empresa y se transfiere conocimiento, permite detectar necesidades de formación y capacitación de los empleados en cada uno de sus cargos, entre otros.

Algunos de los principales tipos de evaluación empleadas por las organizaciones son: autoevaluación, evaluación 180°, evaluación 360°, evaluación por competencias, entre algunas otras, nuestra propuesta de estandarizar la evaluación de desempeño en la compañía propone un signo de igualdad para todos, identificar oportunidades de mejora y generar en los colaboradores confianza. Es por esto, que se considera que dentro de todas las opciones expuestas anteriormente, la herramienta de medición evaluación 360° es la más adecuada para la compañía, puesto que con ella se estaría evaluando toda la cadena jerárquica de la compañía y permitiría tener una visión más holística de los puntos a mejorar dentro de la misma, (*Chiavenato Ítalo 1999, p 357*)... ***“Apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”*** implementado la evaluación 360° el equipo sentirá un acompañamiento de la empresa y no una medición para saber si eres bueno para el cargo o no, orientando los esfuerzos del capital humano en los objetivos que quiere trazar la compañía Almacenes Flamingo su principal reducción de la rotación de personal y minimizar el gasto de personal por este rubro, con la puesta en marcha de este ambicioso proyecto de la compañía permite ver el talento de gestión



humana en la evolución integral midiendo las competencias de los colaboradores y equipos, inicio de la escuela de formación del empleado, diseñando las estrategias de desarrollo de su personal y evaluando las competencias de toda la organización, esto no es solo una evaluación de desempeño es el primer ladrillo en la construcción de una mejor gestión del talento humano de la organización Almacenes Flamingo, la hipótesis que se presenta en esta gestión es:

“Es posible que la principal causa de alta rotación de personal y mal clima laboral se derivan del desconocimiento de formación, capacitación y la falta de evaluación del personal de almacenes Flamingo”



Marco legal

El marco jurídico o legal dentro de Almacenes Flamingo es de vital importancia al establecer un contrato laboral por ello es importante conocer cuál es la normatividad vigente con el fin de evitar inconvenientes legales, fiscales y administrativos a mediano y largo plazo; así mismo a contribuir en a su integridad

El Código Sustantivo del Trabajo regula algunos aspectos como los tipos de contrato (contrato indefinido, fijo, ocasional, de formación, aprendizaje y prácticas), el salario, dotación, entre otros, los cuales deben ser aplicados por almacenes Flamingo a todos sus trabajadores según sea el caso.

En los Art. 22 al 75 se presentan las modalidades de contratación laboral, en el Art. 45 se establece la naturaleza de contratación y en el Art. 37 se muestra el proceso de vinculación laboral ya sea verbal o escrita; lo anterior se aplica en el proceso de contratación que realiza Almacenes Flamingo y para ejercer un mayor control de sus contrataciones, capacitaciones y evaluación del desempeño de sus colaboradores se debe poner en marcha la nueva regulación internacional ISO 9001 del 2015 mejorando procesos de cara a cliente en:

Liderazgo, mejora en cada proceso orientado al cliente interno y externo, mejorando la satisfacción de los empleados en las acciones de la gestión de calidad basados en la norma, pero el funcionamiento debe llevar procesos más eficientes buscando que la empresa y los trabajadores ganen por igual siendo cada proceso más sencillo, ágil y con mejores rentabilidades las dos partes.

La norma con su versión 9001:2015 en el apartado 9 “evaluación de desempeño” realiza un sistema de gestión de calidad incorporando elementos importantes en su ejecución como **M, M,**



A, E (monitoreo, medición, análisis y evaluación.) esto con el propósito de diagnosticar las situaciones críticas de la empresa y como se pueden medir, abordar, evaluar y mejorar.

En el siguiente proceso está la **A. I (auditoría interna)** que es la encargada de evaluar cada proceso de cara al cliente y la operación del negocio y sistema de gestión de calidad, identificando la oportunidad de mejora continua, es importante aclarar que las fuentes más importantes son la observación y las entrevistas personales. Así mismo la intervención de **R.V(revisión por la dirección)** la cual indica a la alta dirección estratégica que el sistema de gestión de calidad funciona de forma adecuada y que se puede mejorar aportando recursos si se necesita alguna modificación.

Almacenes Flamingo, actualmente se basa en las normas anteriormente expuestas y da aplicabilidad a través del reglamento interno de trabajo, aprobado por el ministerio del trabajo en el cual adopta diferentes disposiciones y políticas referentes al tema de contratación. Sin embargo, en el momento no existe un plan de evaluación que este dirigido a todo su personal y que permita realizar de formato profunda la medición del nivel de desempeño de los mismos y por ende el no cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa.



Metodología de la investigación

Tipo De Investigación

Para llevar a cabo este proyecto, se realizará una investigación de tipo descriptivo, con ello se busca hacer un análisis profundo a la información obtenida, conociendo las conductas, aptitudes y actitudes de la población muestra.

Teniendo en cuenta la necesidad de analizar la viabilidad de la propuesta ante un cambio en algunas políticas internas de Gestión Humana y la aplicación de un nuevo modelo de evaluación basado en la evaluación 360° ya que proporciona diferentes perspectivas (empleados, supervisor, directivos) aportando información no sólo de cuáles son sus resultados sino también a opinión que estos tienen del mismo por lo que es la técnica adecuada y pertinente para gestionar la mejora continua y aumentar la competitividad

Para ello se debe realizar una investigación inicial **Exploratoria – cuantitativa** y combinarla con la investigación **Descriptiva – Cualitativa**

Materiales Y Métodos

Los métodos a utilizar durante la gestión del proyecto serán:

Investigación de campo: Hacer uso de fuentes de información primaria y secundaria.

1. **Fuentes primarias:** Se contempla realizar una encuesta con preguntas cerradas, que permitan identificar la percepción de los empleados en diferentes aspectos como el clima organizacional, motivación en puestos de trabajo, adaptación a los cambios, capacitación continua, oportunidad de crecimiento y eficiencia de las



evaluaciones de desempeño aplicadas, entre otros. Los resultados de esta, serán complementados con una entrevista con preguntas abiertas donde se ampliará la información obtenida.

2. **Fuentes secundarias:** Se plantea el uso de fuentes como Datos de internet, entidades como Icontec, Ministerio de trabajo, entre otras. Las cuales pueden orientar nuestra investigación con información de interés que nos sirvan para conocer, calcular y analizar datos en relación a la viabilidad del proyecto.

Procedimiento

El procedimiento a implementar será:

1. Dar a conocer las ventajas de realizar la evaluación 360° a todo el personal de Almacenes Flamingo
2. Definir las características u objetivos a evaluar
3. Diseñar el instrumento a implementar (encuesta, entrevista)
4. Comparar la encuesta con los objetivos planteados para garantizar que sea acorde y fácil de comprender por la población a encuestar
5. Aplicar las encuestas en la población y muestra escogida.
6. Recopilar los datos y tabular la información obtenida a través de las encuestas realizadas
7. Analizar e interpretar los resultados de la encuesta
8. Realizar las propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos.



Población

La población sobre la cual se llevará a cabo el estudio del proyecto en el que se propone la estandarización de la evaluación de desempeño en Almacenes Flamingo, serán los empleados de la tienda Centro Mayor en la ciudad de Bogotá.

Muestra

La muestra que se usara para la investigación está representada por 17 empleados pertenecientes al área de crédito de la tienda Centro Mayor, ubicada en el Centro Comercial de este mismo nombre en la ciudad de Bogotá.

Es importante aclarar que, para obtener la muestra, se recolectaran los datos a través de una encuesta electrónica que se encontrara en la intranet.

Análisis Estadístico

El análisis de los datos obtenidos, se llevará a cabo a través de los siguientes métodos de medición:

Métodos gráficos, para representar los datos números (Tablas de frecuencia, graficas de barras, grafica circulares, histogramas)

Se tendrán en cuenta variables cuantitativas discretas; las variables cualitativas se usarán para contribuir a mejorar los procedimientos establecidos también se tendrán en cuenta para realizar las propuestas de mejora convenientes

Las bases para analizar en las estadísticas finales de las encuestas las siguientes condiciones para aprobar el proyecto:



1. Haber realizado como mínimo el 95% de las encuestas establecidas para el muestreo.
2. Obtener como mínimo un 70% de la aceptación del proyecto en la empresa en estudio.



Resultados

La información fue recolectada a través de la realización de un formulario de encuesta de 22 preguntas cerradas para agilizar su diligenciamiento. Los resultados están expresados en gráficos tipo barra y tortas, que nos facilita realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Pregunta 1. ¿Qué tipo de contrato firmo con la empresa?

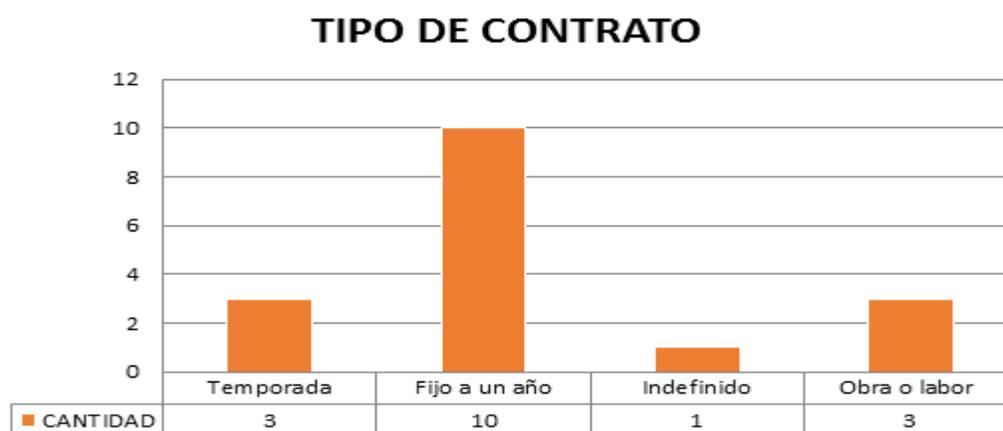


Figura No 1: Relación Porcentual de la pregunta N. 1

Del total de los entrevistados, el 59% se encuentra en la modalidad de contrato fijo a un año, 18% se encuentran en contrato por obra o labor y otro tanto son contratos de temporada.

Pregunta 2. ¿Conoce la Misión, visión y valores de la compañía?

17 respuestas

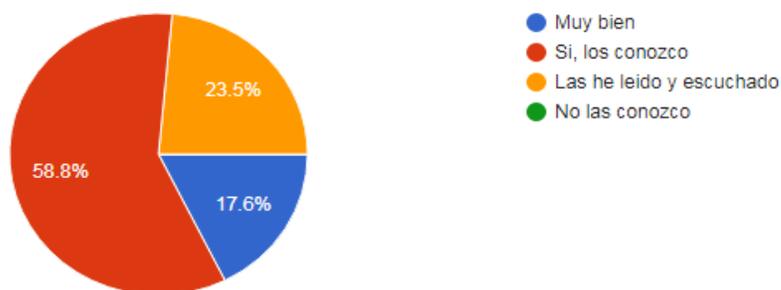


Figura No. 2: Relación Porcentual de la pregunta N. 2

El 59% de los trabajadores entrevistados confirman que conocen la misión, visión y valores de la compañía, solo el 17.6% afirma conocerlas muy bien y el 23% solo las ha escuchado o visto en algún momento estos componentes del plan estratégico de la compañía.

Pregunta 3. ¿Sabe y tiene claro como su cargo y trabajo contribuye al logro de estos objetivos?

17 respuestas

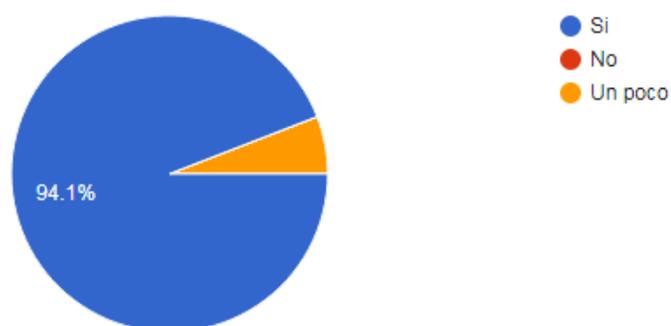


Figura No. 3: Relación Porcentual de la pregunta N. 3

El 94% del área de crédito, afirma tener en claro como su gestión aporta al cumplimiento de los objetivos, solo un 6% dice que un poco, sin embargo en la pregunta anterior no todos afirmaron conocerlos bien.

Pregunta 4. ¿Considera que la inducción al cargo que recibió al inicio de su trabajo fue?

17 respuestas

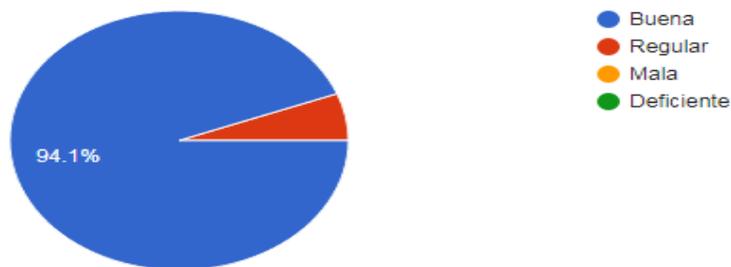


Figura No. 4: Relación Porcentual de la pregunta N. 4

El 94% de los trabajadores del área encuestada, considera que la inducción que recibieron para desempeñar su cargo fue buena y adecuada, por tanto se evidencia que la mayoría se encuentra conforme con la inducción recibida.

Pregunta 5. ¿Cómo considera que fue su adaptación al cargo?

17 respuestas

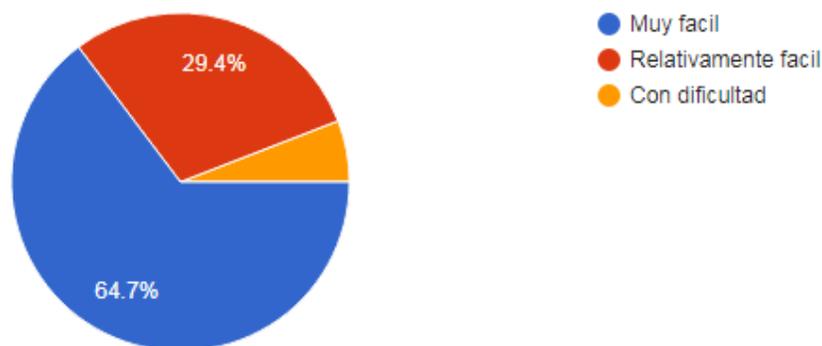


Figura No. 5: Relación Porcentual de la pregunta N. 5

Es posible evidenciar que tan solo un 6% de los encuestados presentaron dificultad en la adaptación al cargo desempeñado, para el 94% restante se adaptó de una manera más fácil y mayor inconveniente a su cargo y labores.

Pregunta 6. ¿Usted considera que su trabajo es compatible con los objetivos de la compañía?

17 respuestas



Figura No. 6: Relación Porcentual de la pregunta N. 6

Con relación a esta pregunta, el 100% del personal entrevistado consideran que el trabajo desarrollado es compatible con los objetivos y metas propuestas por la Dirección de Almacenes Flamingo.

Pregunta 7. ¿Cómo califica su trabajo dentro de la compañía?

17 respuestas

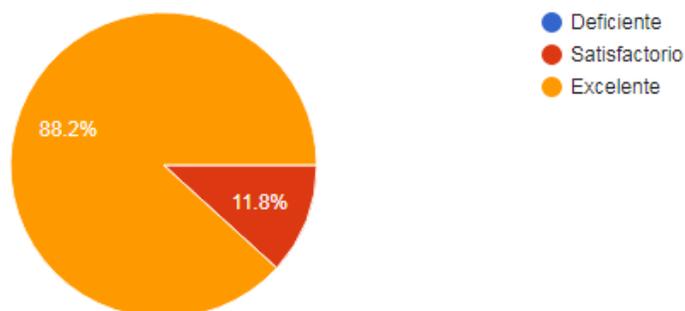


Figura No. 7: Relación Porcentual de la pregunta N. 7

El 88,2 % de los entrevistados califican su trabajo dentro de la empresa como excelente, mientras que el 11,8% califica su trabajo como satisfactorio, mientras que ninguno de sus empleados encuestados lo calificaron como deficiente.

Pregunta 8. ¿Considera usted que sus compañeros realizan las tareas asignadas de acuerdo a lo que se espera?

17 respuestas

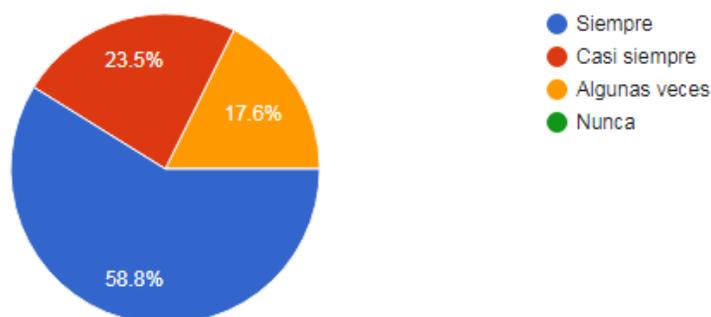


Figura No. 8: Relación Porcentual de la pregunta N. 8

Con referencia a las tareas realizadas por los compañeros, el 58,8% indica que estas siempre se desarrollan de acuerdo a lo esperado, mientras que el 23,5% manifiestan que casi siempre y un 17,6% indican que algunas veces, evidenciándose un gran compromiso y profesionalismo por los empleados del Almacén.

Pregunta 9. ¿Qué tan frecuentemente se presentan fallos o no conformidades en el desarrollo de sus tareas asignadas?

17 respuestas

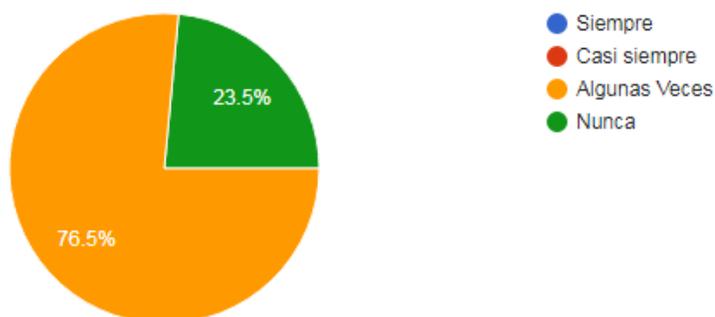


Figura No. 9: Relación Porcentual de la pregunta N. 9

De acuerdo a la pregunta relacionada con la frecuencia en que se presentan fallas o no conformidades el 76,5% manifiestan que algunas veces se presentan y el 23,5% aduce que nunca se presentan generando de esta manera una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos y tareas asignadas.

Pregunta 10. ¿Usted recibe retroalimentación por parte de su jefe o supervisor frente a su labor?

17 respuestas

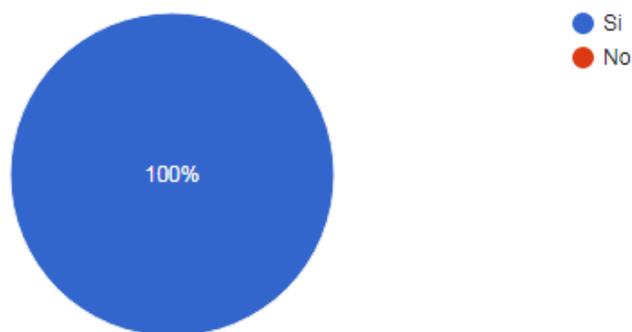


Figura No. 10: Relación Porcentual de la pregunta N. 10

Frente a la retroalimentación recibida por parte del jefe o supervisor sobre su desempeño, el 100% respondió que esta actividad si se desarrolla, permitiendo tener una comunicación asertiva entre todos los niveles de la organización.

Pregunta 11. ¿Considera que la retroalimentación recibida es objetiva y aporta en la mejora continua de su trabajo y el del área en general?

17 respuestas

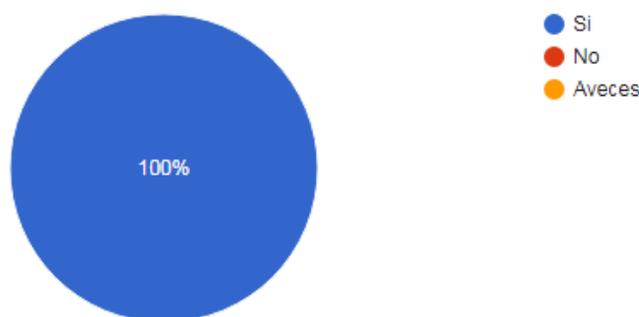


Figura No. 11: Relación Porcentual de la pregunta N. 11

Se determina que el 100% de los trabajadores del área de crédito perciben la retroalimentación recibida frente a su labor como oportuna y objetiva siendo así un punto clave para la mejora en su desempeño y que cumple con las expectativas del área y la compañía proporcionando una comunicación efectiva y positiva; el mantener la confianza y el interés de la compañía por contribuir en la mejora continua de su rendimiento.

Pregunta 12. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo o agilizar las tareas asignadas?

17 respuestas

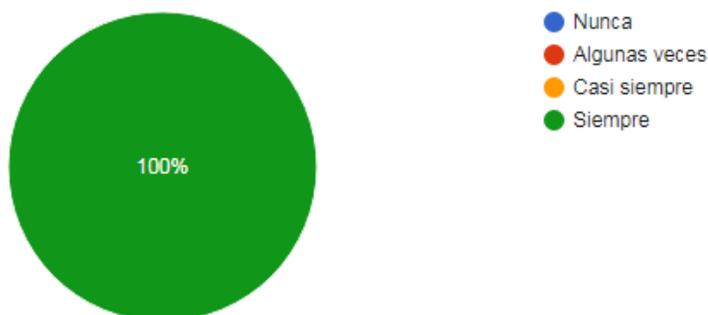


Figura No. 12: Relación Porcentual de la pregunta N. 12

De acuerdo a la gráfica el 100% de los trabajadores indica que su jefe inmediato maneja una comunicación efectiva con ellos permitiendo que expongan sus ideas y puedan ser autónomos tomando la iniciativa en el desarrollo de sus funciones; las cuales están encaminadas en dar cumplimiento a los objetivos de la organización

Pregunta 13. ¿Su jornada laboral le permite tener tiempo libre para su crecimiento personal y profesional?

17 respuestas

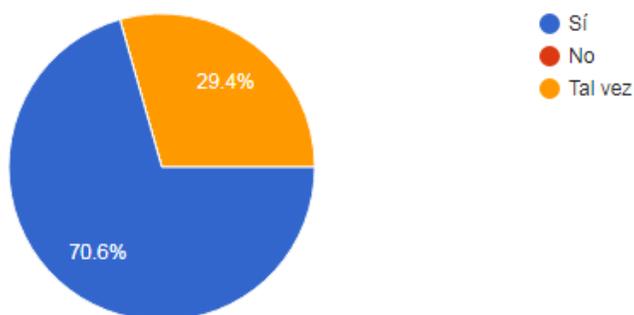


Figura No. 13: Relación Porcentual de la pregunta N. 13

Se evidencia que para el 70,6% de los trabajadores la jornada laboral asignada si les permite desarrollar satisfactoriamente sus actividades personales y dar cumplimiento a sus proyectos profesionales y el 29,4% percibe que tal vez puedan tener tiempo libre para el desarrollo de sus proyectos, pero no tienen una idea clara sobre cómo pueden optimizar el tiempo

Pregunta 14. ¿Los recursos que tiene (materiales, equipos e infraestructura) son los necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones?

17 respuestas

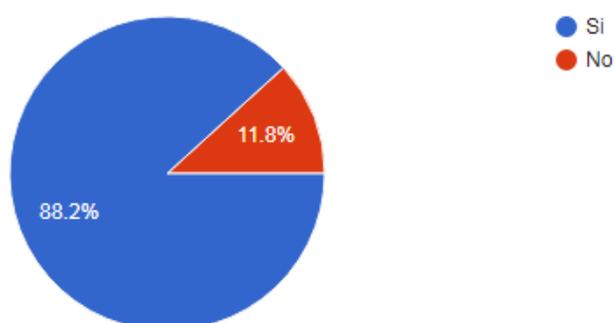


Figura No. 14: Relación Porcentual de la pregunta N. 14

El 88,2% de los trabajadores encuestados manifiesta que los recursos asignados permiten el correcto desarrollo de sus actividades y logran dar alcance los resultados proyectados, sin embargo, el 11,8% considera que no son suficientes sintiéndose inconformes por los inconvenientes que esto les genera y con la incertidumbre de que su trabajo se ve afectado y pueda no ser útil para la compañía.

Pregunta 15. ¿Existe una comunicación fluida dentro de mi área de trabajo o departamento?

17 respuestas

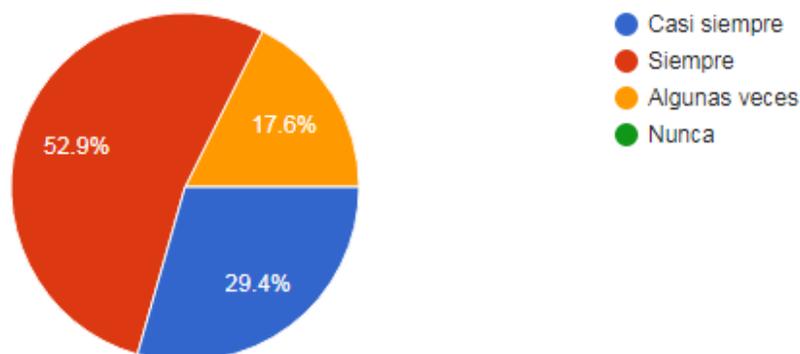


Figura No. 15: Relación Porcentual de la pregunta N. 15

El 52.9% de los encuestados afirma que la comunicación en su área de trabajo es buena y que fortalece el rendimiento del equipo, el 29,4% indica que casi siempre se da pero hay espacios que se prestan para malentendidos y el 17.6% manifiesta que algunas hay comunicación y por ello ven que el trabajo en equipo no tiene una buena acogida, lo cual se debe evaluar en la calidad de la información dada para mejorar el entendimiento entre compañeros y así este punto sea positivo.

Pregunta 16. ¿Considera que los problemas de comunicación pueden afectar su rendimiento en el trabajo y el de sus compañeros?

17 respuestas

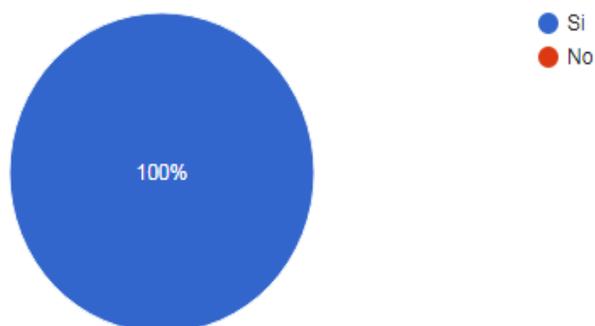


Figura No. 16: Relación Porcentual de la pregunta N. 16

En esta pregunta se identifica que el 100% de los empleados reconocer que los problemas de comunicación afectan la operación y el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

Pregunta 17. ¿Considera adecuadas y suficientes las acciones motivacionales que realiza la empresa?

17 respuestas

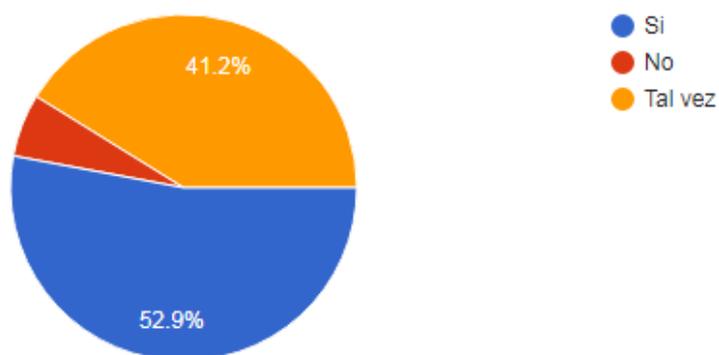


Figura No. 17: Relación Porcentual de la pregunta N. 17

El 53% de los empleados consideran adecuadas las acciones que realiza la empresa pero el otro 41% dudan de las estrategias motivacionales y el 6% indican que no están de acuerdo con las acciones de motivación.

Pregunta 18. ¿Considera que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

17 respuestas

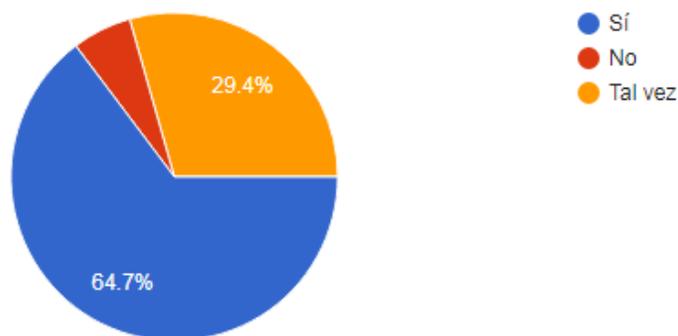


Figura No. 18: Relación Porcentual de la pregunta N. 18

El 64.7% de los empleados siente que su salario es acorde a su esfuerzo y dedicación pero 29.4% duda que si esfuerzo está bien remunerado pero el 5,9% siente que su trabajo no está bien remunerado.

Pregunta 19. ¿Puede verse dentro de la empresa en 5 años?

17 respuestas

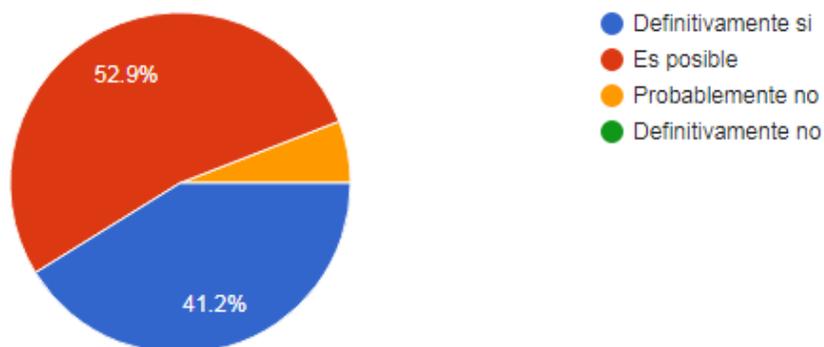


Figura No. 19: Relación Porcentual de la pregunta N. 19

El 52.9% de los empleados no está seguros de la permanencia en la compañía, pero el 41,2% consideran que su desempeño les asegura su permanencia en la compañía, pero el 5.9% identifica que no permanecería en la compañía en el tiempo sugerido.

Pregunta 20. ¿Cuál considera que es el criterio de la compañía para promover a un trabajador a cargos superiores?

17 respuestas

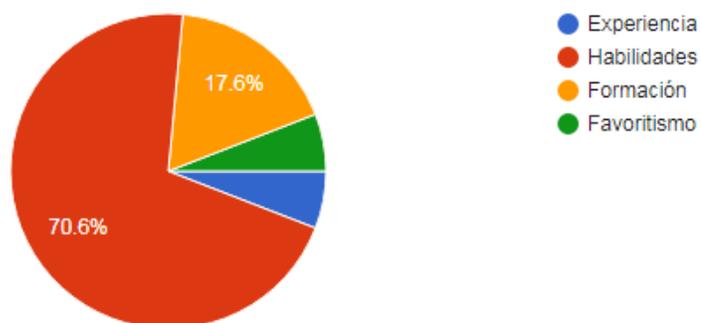


Figura No. 20: Relación Porcentual de la pregunta N. 20

Podemos ver que el 70,6% de los empleados resalta que la compañía valora las habilidades como principal requisito al considerar un ascenso, pero el 17,6% indica que es la formación y participando el 11,8% consideran que es favoritismo y experiencia las oportunidades de crecer en la compañía almacenes Flamingo.

Pregunta 21. ¿Se encuentra satisfecho con las oportunidades salariales y de promoción en la empresa?

17 respuestas

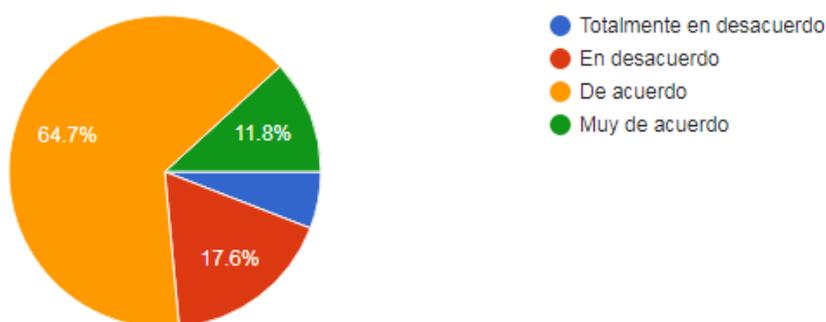


Figura No. 21: Relación Porcentual de la pregunta N. 21

El 64,7% de los empleados entrevistados se encuentra de acuerdo, el 17,6% está en desacuerdo, el 11,8% se encuentra muy de acuerdo y solo el 5,9% está totalmente de acuerdo con las oportunidades salariales y de promoción en la empresa “Almacenes Flamingo”.

Pregunta 22. ¿Considera que, si adquiere más formación, puede ser tenido en cuenta para crecimiento laboral dentro de la empresa?

17 respuestas

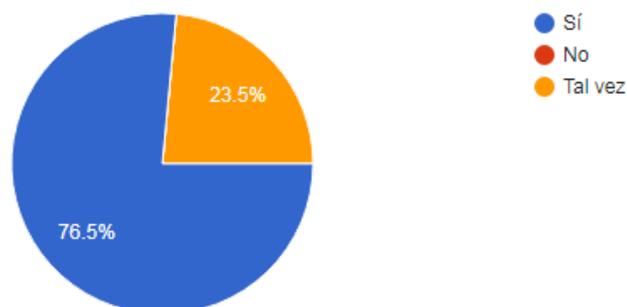


Figura No. 22: Relación Porcentual de la pregunta N. 22

El 76,5% de los empleados entrevistados considera que al adquirir más formación puede tener un crecimiento en la empresa y el 23,5% que tal vez.

Entrevista realizada al jefe del área de crédito y cartera de la tienda Centro Mayor

✚ ***¿Cuál es su cargo en la compañía?***

Jefe de crédito y cartera

¿Cuántos años lleva laborando en Flamingo?

Casi 7 años.

✚ ***¿Durante este tiempo ha permanecido en el mismo cargo?***

Sí, pero en diferentes ciudades.

✚ ***¿Cada cuánto realizan evaluaciones de desempeño en su área?***

Se realiza anuales al personal fijo a un año.

✚ ***Cuéntenos por favor en forma breve ¿cómo practican las evaluaciones y como se analizan los resultados?***

Las evaluaciones ya están definidas por la compañía formato digital del área del talento humano, básicamente antecede al trabajo del colaborador su gestión, compromiso, conocimiento, clima laboral, donde podemos validar su continuidad en el cargo y compañía.

✚ ¿Cuántas capacitaciones se han realizado en su área en el último año?

Este año de pandemia se han realizado 6 capacitaciones y 9 retroalimentaciones de la misma.

✚ ¿Sobre qué temas?

Riesgo de crédito sarlaft, saro, seguridad informática, capacitación por el área de riesgo laboral, seguridad de la información, y ley 1581 protección de datos.

Por último.

✚ ¿Cuál es el porcentaje de rotación del personal en su área al año?

Antes de pandemia se presentaba una rotación del 35% del personal.

✚ ¿Y cuáles son las razones o motivos de los retiros?

Mejores salarios, mejor horario, por estudio, mejor oportunidad laboral.

De acuerdo a las respuestas dadas por el jefe de crédito y cartera de Flamingo Centro Mayor, se puede evidenciar que las evaluaciones de desempeño son realizadas al personal fijo a un año con el fin de determinar la renovación o no de su contrato laboral y como consecuencia de esto se realizan retroalimentaciones tardías ya que no permite detectar las falencias en las que incurre cada colaborador durante la ejecución de las actividades.

Durante el último periodo, las retroalimentaciones realizadas tienen un contenido de capacitación en “Riesgo de crédito SARLAFT, SARO, seguridad informática, capacitación por el área de riesgo laboral, seguridad de la información y ley 1581 protección de datos” lo cual ha



permitido que el personal adquiriera nuevos conocimientos propios e institucionales en pro del cumplimiento de los objetivos del área.

La rotación de personal se debe a mejores oportunidades laborales que ofrecen otras empresas comerciales y de otros sectores, que proporcionan estabilidad laboral basadas en salarios, crecimiento profesional y demás aspectos que mejoran la calidad de vida del personal.

Análisis

De conformidad con las evaluaciones de desempeño anuales, se sugiere como oportunidad de mejora que éstas se realicen de manera semestral con el fin de determinar falencias durante la ejecución las labores y no en la finalización del contrato, pues es necesario que se practiquen controles y correcciones para obtener resultados óptimos y que superen las expectativas planeadas y organizadas por la empresa.

Así mismo, las capacitaciones semestrales permiten cubrir aquellas necesidades de formación y orientación que surgen en el desarrollo de las funciones propias del área, fortaleciendo las capacidades de solucionar inconvenientes de manera inmediata y sin intermediarios.

Es importante que ya que la empresa tiene conocimiento de las causas de la rotación de personal, pueda un plan estratégico de retención del capital humano de manera equilibrada que mitigue la periodicidad de inducción y capacitación al personal nuevo, ya que estas actividades requieren tiempo y colaboradores disponibles, esto teniendo en cuenta que tanto el proceso de contratación e inducción del personal tiene un costo, los procesos de capacitación también implican inversión para la empresa y esta inversión se pierde por cada retiro voluntario que exista.



A través del desarrollo de la propuesta se pretende efectuar un análisis detallado del proceso actual de desempeño de evaluación aplicado por la empresa Almacenes Flamingo con el fin de identificar su alcance, metodología empleada, características, frecuencia y demás datos de interés que permitan obtener una visión general sobre esta herramienta, nivel de funcionalidad y utilidad para la compañía.

Seguidamente, con los resultados obtenidos producto del análisis desarrollado se generarán y plantearán propuestas de cambio en políticas de evaluación que permitan a la empresa aplicar esta herramienta a la totalidad del personal de la tienda Centro Mayor como plan piloto, para que, de acuerdo a los resultados obtenidos pueda ser aplicada al 100 % del personal de la compañía, sin importar el tiempo de permanencia y/o tipo de contrato.



Conclusiones

Las empresas tienen diversas oportunidades y maneras de mejorar su gestión interna ampliando su visión y aumentando sus niveles de competitividad, algunas de ellas postergan el reto por las implicaciones que los cambios y ajustes en políticas y procesos puedan llegar a tener, los costos en los que se puedan incurrir o por la reticencia a los cambios por parte de algunos trabajadores; sin embargo la aplicación de cambios de este tipo en sus procesos internos de gestión humana específicamente para este caso en la evaluación de desempeño, si es manejado con una adecuada planeación puede potencializar ampliamente el éxito interno y externo de la compañía. (*Marcela Cuervo*)

En el transcurso de tiempo se reconoce la importancia que tiene para una empresa ser competitiva y mejor sus niveles de productividad para ello se deben crear estrategias que tengan efectividad, una de ellas es la evaluación de desempeño una herramienta que a través de su aplicación, resultados y análisis permite detectar las necesidades presentes en cada área y conocer la percepción de cada trabajador frente a la compañía, los recursos y el desempeño de sus funciones; brindado así una oportunidad de mejora con planes de formación, motivación de personal, asignación equitativa de recursos y estabilidad laboral que contribuya al cumplimiento de las metas propuestas por la compañía. (*Yina Paola Baquero*)

El presente trabajo brinda una propuesta de solución a Almacenes Flamingo referente a la aplicabilidad de la evaluación de desempeño a su personal, dando a conocer sus beneficios y ventajas que esta herramienta traerá y contribuirá para el logro de las metas propuestas por la organización, identificando posibles debilidades y amenazas con el objeto de contrarrestarlas y convertirlas en oportunidades y fortalezas. (*Nelson Guevara*).



La evaluación del desempeño es una herramienta vital para la empresa, ya que por medio de sus resultados se puede lograr que cada uno de los colaboradores tenga los conocimientos necesarios, destrezas y las capacidades requeridas para hacer el trabajo para el cual fue contratado; consiguiendo la obtención y logro de los resultados, objetivos y metas de establecidos por la empresa incrementando la calidad de la planta contratada. (*Angye Carolina González*)

La presentación de esta propuesta a una necesidad de la empresa almacenes Flamingo nos permite conocer e implementar la evaluación de desempeño estandarizada conociendo de primera mano de sus empleados por medio de una encuesta las opiniones que tiene y como se siente en el entorno laboral, siendo tan exigente como son las empresas de retail donde se cree que lo único que importan es la venta los empleados surgen como un activo de vital importancia y conocer que siente y como esto le aporta a la compañía puede ser el factor diferenciador que lleva al éxito de los objetivos organizacionales. (**Mauricio Gentile**)



Recomendaciones

Las recomendaciones planteadas a continuación se derivan del análisis realizado a los resultados arrojados por la encuesta, la cual se realizó con el objetivo de conocer la percepción y opinión de los trabajadores para determinar la importancia realizar una estandarización de la evaluación de desempeño; teniendo en cuenta que la empresa actualmente solo aplica la esta herramienta al personal de contrato fijo a un año es de vital importancia reestructurar este proceso con el fin de que pueda ser aplicada a todo su personal y así conocer las debilidades y fortalezas de sus empleados en cada uno de los cargos desempeñados

El modelo de evaluación 360° propone a las empresas valorar el desempeño de sus colaboradores en distintos aspectos como: competencias, habilidades, comportamientos y conductas, liderazgo, entre otros fomentando un ambiente con mayor y mejor comunicación entre empleados y áreas; adicional que en este caso no se evalúa tan solo un porcentaje de los empleados, sino que se realiza de manera más objetiva y generalizada buscando generar un clima organizacional más participativo y que genere motivación emocional en los trabajadores.

Es por esta razón que consideramos es una excelente opción para Almacenes Flamingo, ya que les permitirá agregar valor en su empresa ya que el capital humano es importante en cualquier organización, pero mucho más aun en una como Flamingo dedicada a la venta de productos y servicio a los clientes; una evaluación estandarizada a todos los empleados y en la cual se pueda conocer y medir múltiples aspectos les permitirá tomar decisiones de mejora y llevar a cabo acciones que les permita retener a su personal disminuyendo los niveles de rotación, implementar planes de capacitación acorde a las necesidades, incrementar la motivación y los niveles de satisfacción del personal y por último reducir en gran manera los



costos que se derivan de los procesos de reconstrucciones, nuevas inducciones, nuevas capacitaciones, etc.

Almacenes Flamingo a través del área de Recursos Humanos puede plantearse nuevas políticas entorno a las evaluaciones de desempeño, para su aplicabilidad a todo su personal en cada uno de los diferentes niveles y el tipo de evaluación a desarrollar; una vez aplicada se debe realizar la respectiva retroalimentación al personal con el propósito de establecer planes y acciones de mejora, además de programas de capacitación a sus empleados.

Teniendo en cuenta que la planeación de las estrategias del departamento de Gestión Humana están encaminadas a potencializar al máximo las habilidades y destrezas de su recurso humano y velar por el bienestar del personal, propósitos que permiten diseñar actividades creadas para aumentar la productividad y satisfacción de los empleados por medio de planes como: la flexibilidad laboral, el reconocimiento continuo, la formación que permita mejorar sus habilidades y conocimientos, su participación activa y así promover un buen ambiente laboral; se les brindará la oportunidad de gestionar mejor el tiempo para su crecimiento profesional y personal a través de la formación académica y el emprendimiento.

Por otra parte, es importante resaltar que se deben establecer medios que permitan mejorar la comunicación interna como nuevos canales de comunicación (reuniones periódicas, circulares o correo electrónico) y promover su participación implementando un buzón de sugerencias y el trabajo en equipo.

El personal que presento respondió la encuesta tiene conocimiento en los objetivos de la empresa y como desde su rol contribuye alcanzar esos objetivos por eso la evaluación de desempeño se debe aplicar a todo el personal identificando oportunidades de mejora y conocer



más afondo el sentir de la planta de trabajo ya que en esta encuesta que la motivación solo el 50% siente que está motivado, conocer cada situación debe obedecer a una visión 360 del área.



Referencias

Arango, M. A. (28 de 08 de 2011). Slideshare. Obtenido de

<https://es.slideshare.net/MiguelAlejandroArango/historiaflamingo#:~:text=MISI%C3%93N%20En%20Almacenes%20Flamingo%2C%20nuestra,la%20familia%20y%20el%20hogar>

Constitución Política de Colombia

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Código Sustantivo del Trabajo

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.169-198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250-291). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>



González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Hartle, F. (1993). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Madrid. Editorial Deusto.
<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24185w/AJUSTES/Evaluacion-por-competencias.pdf>

[ISO9001:2015 \(19 NOVIEMBRE 2015\) https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es%20un%20registro%20cr%C3%ADtico%20para%20el,o%20si%20los%20cambios%20son](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es%20un%20registro%20cr%C3%ADtico%20para%20el,o%20si%20los%20cambios%20son)

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 119-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Oscar perez,(peoplenext 2019, junio 26) <https://blog.peoplenext.com.mx/las-mejores-tecnicas-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>



Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013).(pp.148-179). Desarrollo del factor humano. Editorial

UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).

Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5)

Werther y Davis (1989), (pp. 301-338) Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas: Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>



Anexos

Anexo A. Entrevista realizada al jefe del área de crédito almacenes flamingo Centro Mayor

- ✚ *¿Cuál es su cargo en la compañía?*
- ✚ *¿Cuántos años lleva laborando en Flamingo?*
- ✚ *¿Durante este tiempo ha permanecido en el mismo cargo?*
- ✚ *¿Cada cuánto realizan evaluaciones de desempeño en su área?*
- ✚ *Cuéntenos por favor en forma breve ¿cómo practican las evaluaciones y como se analizan los resultados?*
- ✚ *Cuántas capacitaciones se han realizado en su área en el último año?*
- ✚ *¿Sobre qué temas?*
- Por último.*
- ✚ *Cuál es el porcentaje de rotación del personal en su área al año?*
- ✚ *Y cuáles son las razones o motivos de los retiros?*

Anexo B. Link de Encuesta Realizada

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfiDHSFUiyqNJYHo0RbaismKZsa8_iDrPGNsNSf0kj8fhWHRw/viewform?usp=sf_link

