

**MODELO DE EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DE LOGISTICA  
DE VALORES “ LOGÍSTICA S.A.”**

**ALVARO FERNANDO CASTAÑO JARAMILLO  
CARLO MARIO RINCÓN PINEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EL ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2008**

**MODELO DE EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DE LOGISTICA  
DE VALORES “ LOGÍSTICA S.A.”**

**ALVARO FERNANDO CASTAÑO JARAMILLO  
CARLO MARIO RINCÓN PINEDA**

**Monografía de grado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
HERNAN PABON BARAJAS  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EL ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2008**

## **CONTENIDO**

	<b>pág</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<b>2. ALCANCE</b>	<b>11</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>13</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>13</b>
<b>5. MARCOS REFERENCIALES</b>	<b>14</b>
<b>5.1 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>14</b>
<b>5.1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>14</b>
<b>5.1.2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>5.2 MARCO LEGAL</b>	<b>24</b>
<b>5.3. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>24</b>

<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
<b>7. FORMULACIÓN DEL MODELO</b>	<b>42</b>
<b>7.1 MODELO DE EVALUACIÓN</b>	<b>42</b>
<b>7.2 MODELO DE RECONOCIMIENTO</b>	<b>51</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág</b>
<b>Tabla 1. Estándares por tipo de servicio</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 2. Resultados simulación mes de agosto</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 3. Resultados simulación mes de julio</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4. Resultados simulación mes de junio</b>	<b>59</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Resultados de clima organizacional</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2. Resultados estudios de clima</b>	<b>10</b>
<b>Figura 3. Publicación mensual</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4. Mosaico de mejores desempeños por año</b>	<b>53</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1. Prueba de análisis de bases de datos</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 2. Modelo de carta familias</b>	<b>65</b>

## RESUMEN

### TITULO:

MODELO DE EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DE LOGISTICA DE VALORES “ LOGÍSTICA S.A.” \*

### AUTORES

ALVARO FERNANDO CASTAÑO JARAMILLO.- Administrador de Empresas  
CARLO MARIO RINCON PINEDA.- Ingeniero Químico\*\*

### PALABRAS CLAVES

Evaluación, Reconocimiento, Desempeño de personal

### DESCRIPCIÓN

Uno de los factores de gran importancia en todas las estrategias organizacionales es el contacto directo con el cliente, para lo cual se asignan los recursos necesarios y suficientes que generen las mejores condiciones para lograrlo, adicionalmente, las empresas deben realizar estas operaciones centradas al cliente si exceder en los recursos buscando mantener la rentabilidad en cifras óptimas.

En toda organización donde la logística sea un tópico importante, los colaboradores encargados de la operación externa o distribución, realizan el trabajo operativo con el mayor componente estratégico, dado que el cumplimiento de la promesa básica de venta y la utilización adecuada de los recursos generan las condiciones esenciales de toda la estrategia de la compañía.

La base de este trabajo hace referencia al desarrollo de un modelo para medir y premiar el desempeño sobresaliente de los empleados bajo la medición de los parámetros descritos anteriormente.

Adicionalmente la formulación del modelo adapto y adoptó los indicadores que actualmente tiene la empresa sin generar inconvenientes en el software existente para su manejo.

El modelo de premiación no tuvo en cuenta la remuneración económica directa, se presentó un una estructura de premiación asociada al reconocimiento tanto al interior de la compañía asi como a las familias de los colaboradores premiados.

---

\* Monografía de grado

\*\* Facultad de Ingeniería Física -Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Director Hernán Pabón Barajas.- Ingeniero Industrial.

## SUMMARY

### TITTLE

EVALUATION AND RECOGNITION MODEL TO THE PEOPLE OCCUPY OF THE DISTRIBUTION AREA OF THE LOGISTICS OF VALUES COMPANY "LOGISTICA S.A."\*

### AUTHORS

ALVARO FERNANDO CASTAÑO JARAMILLO.- Business Administrator  
CARLO MARIO RINCON PINEDA.- Chemical Engineer\*\*

### KEY WORDS:

Evaluation, Recognition, employee development

### DESCRIPTION

One of the most importance factors in all business strategies is the direct contact with the costumers, for this, the management to assign the necessaries and enough resources that to generated the best conditions for doing, additionally, the companies haven to do this operations looking to the costumers without to overdo it the resources looking for to maintain the profitability in optimum numbers.

In all company where the logistic is an important topic, the employee in charge of the extern operation or distribution, doing the operative job with the most quantity strategic component, because the performance of the sales basic promise and the adequate uses of the resources generate the essential conditions of the all company strategy.

The base of this work doing reference to the development of one model for to measure and to award the outstanding development of the employee under measure of parameters described previously.

Additionally the formulation of the model to adapt and to adopt the indicators that have actually the company without to generated problems in the software that exist for this operate.

The award's model don't involucrate a direct economic remuneration, here was generate award structure to associate to the recognize inside of the company and to the families of the employee winning.

---

\* Monograph

\*\* Faculty of Engineerings Physical Mechanical.-School of Industrial and Managemental Studies.-  
Specialization in High Managemental.- Director Hernán Pabón Barajas.- Industrial Engineering

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación se realizó con el ánimo de apoyar la estrategia de la compañía “Logística s.a”, que establece la importancia de retener los clientes actuales, así como la rentabilidad del negocio.

Se centró en trabajar con el área de distribución de la empresa, teniendo en cuenta la importancia que tiene en la ejecución de la estrategia en mención, ya que el personal de dicha área es quien mas contacto tiene con los clientes, por tal razón mas posibilidades tiene de generar una buena impresión en ellos, de los servicios que ofrece la compañía.

Actualmente la empresa “Logística s.a” maneja unos indicadores que permiten realizar seguimiento el desempeño global de las sucursales, el aporte más importante de este trabajo fue la selección y personalización de los indicadores que conformaron el modelo y que permitieron determinar el aporte individual de los colaboradores en la estrategia de la compañía.

En la formulación y estructuración del modelo, se buscó que tuviera un alto grado de objetividad en su evaluación y se plantearon alternativas de reconocimiento diferentes a la remuneración económica.

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el personal del área de distribución de la sucursal Bucaramanga de la empresa “Logística s.a”, aunque se encuentran a gusto y se sienten orgullosos de pertenecer a ella, presentan cierto grado de desmotivación. De acuerdo con algunos estudios de clima organizacional realizados<sup>1</sup>, parte de esta falta de motivación esta asociada a que no se les retroalimenta acerca de su trabajo, ni se les reconoce por parte de sus jefes el buen desempeño de sus labores (ver figuras 1 Y 2 ).

La falta de motivación del personal de alguna manera ocasiona que no estén totalmente involucrados con el desarrollo de la estrategia establecida por la compañía, lo que se refleja en el incumplimiento de las metas para los indicadores adoptados, que son los parámetros que miden el cumplimiento de la promesa básica de valor a los clientes. Mediante la formulación del modelo de evaluación y reconocimiento al buen desempeño, se pretende subir y mantener la motivación de los colaboradores del área de distribución de la empresa “Logística s.a” mediante un sistema objetivo de la evaluación y premiación del buen desempeño mediante incentivos y es así que se formulará un modelo que permita lograr este propósito.

---

<sup>1</sup> Estudio de clima organizacional desarrollado por Delima Mercer 2.007

Figura 1. Resultados estudio de Clima área de distribución “Logística s.a”

Clima organizacional LOGÍSTICA S.A.

Área Distribución / Bucaramanga

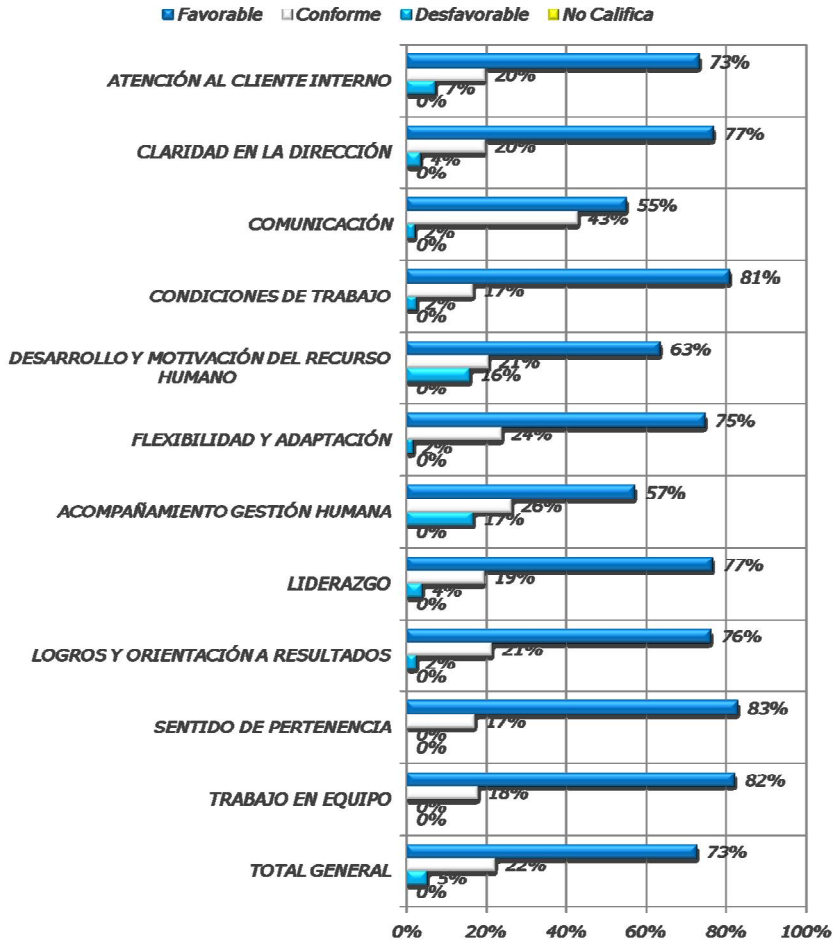
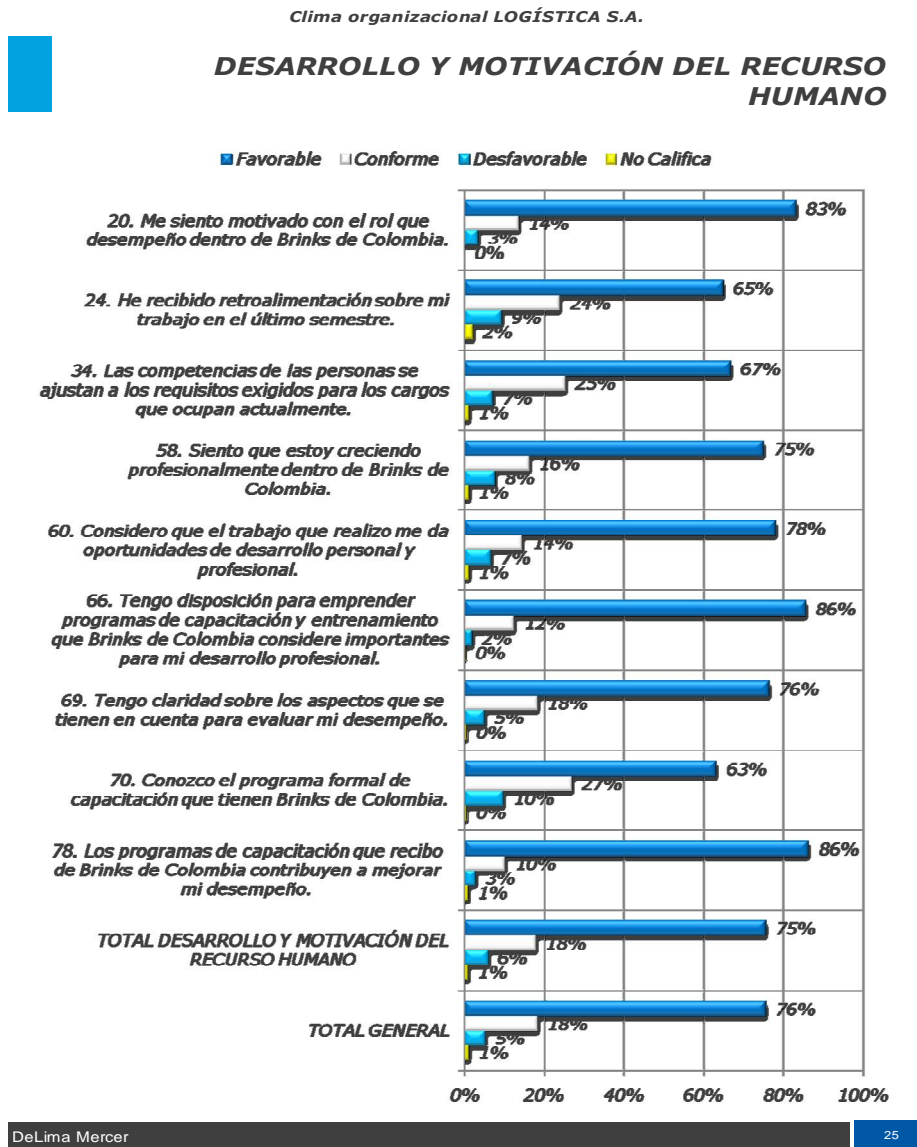


Figura 2. Resultados estudio de Clima área de distribución “Logística s.a”



## **2. ALCANCE**

El proyecto se centró en la formulación del modelo como una herramienta de medición y premiación para los colaboradores del área de distribución de la sucursal Bucaramanga.

La simulación del modelo de evaluación fue realizada con propósitos de realizar una validación del mismo.

La implementación de este modelo quedó a criterio y decisión de la compañía.

El manejo de la información en cuanto a su publicación requirió un tratamiento especial por solicitud directa de la compañía.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Mediante este modelo se puede lograr un despliegue de la estrategia organizacional a los niveles operativos, para que comprendan la importancia que tienen en la ejecución de ésta.

Se espera en todo sentido que mejore el clima organizacional, puesto que el modelo esta orientado a evaluar y reconocer el esfuerzo y el compromiso de los colaboradores.

Haciendo algunos ajustes en los estándares el modelo se puede aplicar a Nivel nacional, de igual manera y con otras variables el modelo podrá ser implementado posteriormente en otras áreas operativas de la compañía, con lo que se obtendría un personal altamente comprometido y motivado y por ende una optimización en los tiempos involucrados en el proceso de conteo y preparación del efectivo.

Uno de los principales resultados esperados es el mejoramiento del servicio prestado que conlleve a la fidelización de los clientes.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un modelo de evaluación y reconocimiento al desempeño operativo del personal del área de distribución de la sucursal Bucaramanga, de la empresa “Logística s.a”, con la que se apoye la estrategia formulada por la compañía en cuanto a la retención de sus clientes actuales mediante un excelente servicio y con un personal altamente motivado.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las variables para la medición del desempeño del personal del área de distribución de la sucursal.
2. Determinar los estándares por tipo de parada.
3. Definir los mecanismos del modelo de reconocimiento para el personal con el mejor rendimiento.

## **5. MARCOS REFERENCIALES**

### **5.1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **5.1.1. ANTECEDENTES**

La compañía “Logística s.a” es de carácter multinacional, con casa matriz en Chicago, tiene aproximadamente 25 años en el mercado Colombiano y cuenta con una nomina de 2500 empleados en su totalidad.

En la actualidad esta compañía es líder en el mercado de valores nacional, con una participación del 48%; el 52% restante, entre tres compañías de logística de valores, dos de las cuales también multinacionales que están incursionando en el mercado nacional.

Dada la posición que la empresa ocupa en el mercado, se ha establecido como un pilar estratégico la retención de los clientes que actualmente tiene, para lo cual se ha considerado como fundamental que se les preste un excelente servicio y que se cumpla con la promesa básica. Este pilar estratégico recae fundamentalmente en el buen desempeño del personal operativo, especialmente de la operación externa, ya que son quienes tienen el contacto directo y permanente con el cliente, o los comúnmente llamados momentos de verdad.

Entendiendo este aspecto, la compañía ha buscado permanentemente el bienestar de todos sus colaboradores, recientes mediciones del clima organizacional desarrolladas por la compañía DeLima Mercer al interior de la organización, han arrojado resultados interesantes, los cuales muestran que aunque los colaboradores se sienten a gusto haciendo parte de la organización y poseen un elevado sentido de pertenencia, consideran que sus superiores no realizan una medición sistemática y objetiva del trabajo que realizan y no se les valora cuando este es efectuado con un desempeño destacado.

La compañía ha adelantado diferentes actividades para mejorar el desempeño de las personas mediante la disposición de recursos, capacitaciones, dotaciones, etc, buscando que el personal cuente con las competencias y herramientas adecuadas para ello; también ha realizado otros programas de remuneración para el personal administrativo y técnicos jefes de ruta, mediante el otorgamiento de bonos e incentivos individuales, en el primer caso por el cumplimiento de metas u objetivos y en el segundo caso por el cumplimiento y calidad de los servicios prestados; pero hasta el momento no se ha formulado un modelo que haga extensivo este reconocimiento al resto del personal operativo de tripulaciones.

El reto propuesto por la compañía es poder retener los clientes con altos estándares de eficiencia operativa y al menor costo posible, es decir cumplir dicha retención rentablemente a través de su personal operativo.

### **5.1.2. MARCO TEORICO**

Temas como el desempeño, la productividad, la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones, ha sido estudiado desde el siglo XIX por varios autores y científicos, entre ellos Taylor con su teoría de la racionalización del trabajo, quien veía la empresa como un taller y su enfoque estuvo centrado en sacar la máxima productividad del ser humano en las tareas realizadas, mediante la especialización; posteriormente surgieron algunos con un enfoque mas humanístico como Maslow y Eltón Mayo, que centraron sus estudios en la satisfacción de las necesidades del ser humano y las condiciones de trabajo de los colaboradores dentro de la organización. En la actualidad se vienen desarrollando temas que inciden positivamente en el desempeño, como son el coaching organizacional y el desarrollo de competencias.

Jack Welch \* en su obra “Winning”<sup>2</sup> ha desarrollado conceptos acerca de la diferenciación, quien plantea que las empresas triunfan cuando en ellas se establece una distinción entre las personas y los negocios de alto y bajo rendimiento, respectivamente. Los directivos deben alentar a los fuertes y distinguirlos de los débiles.

Los beneficios de una empresa se resienten cuando todos sus negocios y empleados reciben el mismo trato. La diferenciación es una forma de gestionar personas y negocios mediante la redistribución de los recursos. Requiere que los ejecutivos de una empresa sepan cómo llevarla a cabo e inviertan más en las personas, los negocios o líneas de productos más valiosos. Así, todo el personal de una empresa debe ser evaluado y el mejor recibir un tratamiento de estrellas. Los de un nivel intermedio, tienen que verse motivados y recibir la formación y ayuda necesaria para aumentar su experiencia y conocimientos. Los de un nivel de rendimiento bajo se les debe hacer un seguimiento minucioso.

Es también responsabilidad de los ejecutivos informar al personal que tiene a su cargo sobre su rendimiento.

En algunas empresas este proceso se ve a veces afectado por el favoritismo o el amiguismo. Un sistema de estas características, y que no valora el mérito, acabará autodestruyéndose. Si deseamos que nuestro equipo esté compuesto por los mejores, la diferenciación es totalmente necesaria. Ningún otro sistema de gestión de personal es más transparente, equitativo o rápido. Aunque no sea perfecto, es indudable que optimiza el funcionamiento de cualquier negocio.

---

\* Asesor y conferencista Norteamericano

<sup>2</sup> Jack Welch, “Winning” Editorial Collins 2006

Por otro lado Oren Harari\* en su libro “Los secretos de liderazgo de Collin Powell”<sup>3</sup> plantea algunos principios relacionados con el tema en desarrollo, tales como: Buscar permanentemente que el rendimiento y el cambio sean prioridades en la dirección de la organización. Uno de los factores predominantes relacionado con el nuevo estilo de dirección es buscar incrementar el rendimiento así como retar "status quo" en virtud de lo planteado por Harari, estos factores garantizan el éxito; pero eso no debe quedar solo a nivel personal, es necesario ayudar a que otros puedan hacer lo mismo, para lo que es indispensable proveer a las personas de las herramientas, tecnologías y los adiestramientos necesarios para desarrollar sus habilidades y destrezas: de este modo se incrementará el nivel de responsabilidad personal. Un aspecto negativo dentro de las organizaciones son los esquemas tradicionalistas que han pasado de generación en generación, por lo que se hace indispensable que se ayude a que las personas eliminen hábitos y esquemas que ya no sirven ni cumplen ninguna función en la organización, es una muy buena estrategia fomentar la experimentación y aquellas medidas innovadoras que reemplazan los "viejos modos".

Asegúrese de que los mejores estén más satisfechos que aquellos de pobre rendimiento. Recompense a aquellos que se han comprometido más con la nueva agenda. Recuerde que esto no es un juego de suma cero y que existen oportunidades para todos.

Charles Lusthaus, Marie Héléne Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalbán en su libro “Evaluación Organizacional un marco para mejorar el desempeño”<sup>4</sup>, plantean que hay una estrecha relación entre el éxito que tienen las organizaciones y la motivación de los empleados que laboran en ella. La motivación organizacional se manifiesta en una variedad de maneras, una de ellas es la de los incentivos, que logran estimular a los individuos y los grupos a

---

\* Profesor de la Escuela de Negocios de San Francisco

<sup>3</sup> Oren Harari, “Los secretos de Liderazgo de Collin powell”, Editorial MacGraw Hill 2002

<sup>4</sup> Editorial Banco Interamericano de Desarrollo

trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazo, en si son fundamentales para que la empresa tenga un buen desempeño. Estos mecanismos deben contemplar beneficios tangibles, tales como, sueldos y bonificaciones y menos tangibles, tales como, la posibilidad de que el trabajador participe en iniciativas de colaboración, tomar decisiones, de desarrollarse como profesional, de expresar sus pensamientos, de mantener una buena comunicación con sus jefes, que se le deleguen funciones y se le asignen responsabilidades.

Según David Sirota \* en su libro "El empleado entusiasta" <sup>5</sup> , la mayoría de las teorías acerca de lo que quieren los empleados parten de la base de que esas necesidades cambian continuamente y dependen de la época histórica en que les toca vivir. En multitud de libros y artículos se presentan infinidad de argumentos para intentar demostrar que existen diferencias sensibles entre las necesidades y expectativas de la generación actual frente a las precedentes. Así por ejemplo, ciertos libros intentan explicar las divergencias entre la generación idealista de los años 60 (los "baby boomers"), que estaba en contra del trabajo "deshumanizado", y la nueva generación de empleados (la "Generación X"), que busca conseguir altas cuotas de libertad individual y desprecia la lealtad a los valores tradicionales de la empresa. Por el contrario, los autores de este libro defienden que lo que motiva a los empleados es universal y no cambia en función de los estereotipos generacionales. En su opinión, muchas teorías confunden lo anecdótico (como los hábitos de vida que se tienen, la ropa que se usa o la música que se escucha) con las expectativas reales en el momento en que se entra en el mercado de trabajo. Fruto de sus investigaciones a lo largo de dilatada trayectoria profesional los autores estiman concluyente que, como media, al 76 % de los trabajadores les gusta el trabajo que desarrollan y disfrutan con las actividades que realizan. Esta evidencia empírica echa por tierra la creencia, tan arraigada en el subconsciente colectivo, de que la mayoría de los trabajadores se encuentran frustrados y

---

\* Consultor y conferencista

<sup>5</sup> David Sirota, El empleado entusiasta, Editorial Wharton School publishing 2005

descontentos con lo que hacen, sin embargo, ¿cómo es posible que, aun gustándoles el trabajo que hacen, haya trabajadores mucho más motivados que otros? ¿Dónde se encuentra la línea que diferencia a unos de otros? Para dar respuesta a este enigma hay que analizar con detenimiento los auténticos objetivos a los que todos aspiramos a la hora de decidir ligar nuestro futuro profesional a las metas empresariales de una organización. Los autores han identificado los tres objetivos básicos y universales que persigue todo empleado y que influyen de forma directa en la motivación que se tiene en el puesto de trabajo: Conseguir un trato equitativo, obtener reconocimiento por la tarea desempeñada y disfrutar del trabajo en equipo. La clave para mantener alta la moral de los empleados y aumentar los resultados empresariales pasa por comprender este trío de objetivos y establecer unas políticas dentro de la organización en sintonía con los mismos.

Lo primero que pretende conseguir el trabajador es un trato equitativo y justo a cambio del trabajo que realiza. No se trata de un objetivo meramente transaccional, como podría ser obtener una cierta seguridad en el empleo o un salario justo y equiparable al que ofrecen otras empresas del sector. Incluye también otras aspiraciones de índole física o psíquica, como exigir unos determinados estándares de higiene y seguridad en el puesto de trabajo o una razonable adecuación entre la vida laboral y personal. Por otra parte, los trabajadores aspiran a recibir el reconocimiento al trabajo realizado. En primer lugar, el empleado tiene necesidad de sentirse parte importante dentro del proyecto global de su empresa. Sin lugar a dudas, el sentirse orgulloso de la organización para la que se trabaja es el mejor antídoto contra la apatía y la desilusión laboral. El empleado pone a disposición de la empresa todo su arsenal de habilidades y conocimientos para llevar a buen puerto las tareas que se le encomienden, y exige que se le dé la oportunidad de completar su formación en aquellos ámbitos donde se encuentra menos seguro. Cuando ha llegado a la meta trazada, busca obtener el reconocimiento al trabajo bien hecho. Las muestras de

gratitud pueden variar desde un simple "gracias" expresado por el superior jerárquico, hasta una compensación económica por el objetivo alcanzado. Por último, la mayoría de los trabajadores busca establecer relaciones interpersonales basadas principalmente en la cooperación con el resto de compañeros. En muchas de las encuestas de investigación laboral se incluye esta pregunta: ¿Qué es lo que más le gusta del hecho de trabajar en esta empresa? Una de las respuestas más frecuentes y consistentes es que lo mejor del trabajo son los propios compañeros. La interacción positiva con el resto de empleados no solamente es gratificante en el ámbito personal, sino que resulta esencial para la propia salud mental del trabajador. En muchas ocasiones se olvida que las empresas no funcionan únicamente como máquinas para hacer dinero, sino que también permiten satisfacer parte de las necesidades emocionales y sociales de sus empleados. Cuando estos tres objetivos fundamentales que todo empleado busca se ven satisfechos, ocurre algo único, extraordinario y excepcional: aparece el ENTUSIASMO. Este lleva irrevocablemente a la motivación y esta a cumplir las expectativas empresariales de crecimiento. Es importante destacar que la existencia de trabajadores entusiastas, con una moral irreductible y altamente productivos es imposible si estos tres objetivos básicos y universales no se ven satisfechos en su conjunto. Por otra parte, resulta evidente que cada uno de esos objetivos sirve a necesidades distintas y, por lo tanto, no es posible sustituir unos por otros. Imaginemos a un empleado que muestra su descontento por lo que considera un salario inadecuado según su experiencia o rendimiento: la decepción del trabajador solamente podrá ser corregida con un aumento de sueldo. De forma similar, si un trabajador se encuentra insatisfecho con el trabajo que realiza porque lo considera aburrido, la solución lógica será trasladarle a un departamento más creativo, de nada serviría aumentarle el salario con el propósito de reducir su sentimiento de monotonía.

El concepto motivacional ha sido definido bajo dos estructuras: motivación intrínseca y la extrínseca o una combinación de las dos, la motivación extrínseca es la que procede de fuera del individuo, por lo que los motivadores extrínsecos son los incentivos que se pueden ofrecer: la promesa de una bonificación si se cumplen ciertos criterios, el premio en una competencia, entre otros. Alrededor de éste tema existe una discusión acerca si la motivación externa o incentivos dan resultado, Alfie Kohn ha escrito muchos libros y artículos a este respecto, en “por que los incentivos no funcionan”<sup>6</sup> el autor plantea que la mayoría de las personas piensan que los incentivos laborales son exitosos, sin embargo no siempre es el caso, demuestra con estudios realizados en el área de psicología, que la gente que espera recibir alguna recompensa no trabaja tan bien como los que no esperan recibir nada. Mientras las recompensas son efectivas al producir conformidad temporal, son totalmente inefectivas al tratar de producir cambios en actitudes o comportamientos; sin embargo autores como Richard Clark y Steven Cody, realizan una meta-análisis de toda la investigación en este tema, advierten que los incentivos influyen de manera positiva y fuerte en el rendimiento, como lo describen en su obra *Incentive, Motivation and Workplace Performance: Research and Best Practice*<sup>7</sup>. Así pues es importante prestarle mucha atención a los incentivos ya que si no se usan de manera adecuada, éstos perjudican la motivación. Cyndy Ventrice plantea que los individuos se motivan según sus expectativas y necesidades personales, lo que resume en que la motivación intrínseca es distinta según la persona, cada individuo se motiva por algo ligeramente diferente de lo que motiva a otros, es por eso que Ventrice comenta que una manera de mostrar a los empleados que se les valora es prestando mucha atención a lo que necesitan y que se sientan tenidos en cuenta para la toma de decisiones en cuento a su reconocimiento<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Harvard Business Review septiembre 1 de 1993

<sup>7</sup> *Motivation and Workplace Performance*, Fundación SITE; 2002

<sup>8</sup> “La remuneración no es todo”, 2004 Empresa activa

La principal justificación para el uso de incentivos se sustenta en la idea de que alguien hará alguna tarea en la medida que reciba una compensación. “La idea es que la mejor forma de que se haga algo es proveer una compensación a la gente cuando ellos actúan de la forma en que nosotros queremos que lo hagan”. En las organizaciones, los incentivos han sido usados para premiar y/o castigar el desempeño de los empleados. Por medio del uso de incentivos, los administradores ejercen control en la organización para que los empleados actúen de cierta forma. Cuando se habla de incentivos se puede hablar de varios tipos de motivadores o incentivos. La idea de incentivos en la literatura está muy relacionada a estudiar los sistemas de remuneraciones basados en el desempeño, así como también en los llamados sistemas de mérito. No obstante ello, el tema de incentivar no es nuevo en la literatura. Un ejemplo ilustrativo es el documentado por Henry Ford en 1914, quien pensó que incrementando el sueldo diario a sus empleados podría producir un incremento en la productividad, Por otro lado, en el ámbito académico, Herbert A. Simon<sup>9</sup> comenta que los incentivos son altamente importantes para promover la participación de los empleados, particularmente por que generan un mayor compromiso con el trabajo que les está asignado en la organización.

Siguiendo con la idea de que los incentivos están estrechamente ligados a la noción de control en las organizaciones, Claude Levy Leboyer<sup>10</sup> plantea que existen dos grandes líneas de pensamiento a este respecto. Cada uno de estos grupos tiene una visión particular del rol de los incentivos en la organización. El propone que el primer grupo “ve el control organizacional como un problema mecánico de diseño de sistemas de incentivos y sanciones de manera que los egoístas y desmotivados empleados encontrarán en su propio interés trabajar buscando los objetivos de la organización”. En este grupo uno puede incluir a las

---

<sup>9</sup> Administrative Behavior; The Free Press; New York 2000.

<sup>10</sup> Evaluación del personal, los métodos a elegir, 1991 Editorial Díaz de Santos

visiones de la tradicional administración científica y de manera más reciente a los precursores de la Teoría del Agente Principal. En esta línea, el principal elemento de análisis está puesto en el cómo diseñar un sistema de premios que recompense a aquellos que actúan de manera adecuada, y castigue a aquellos que no cumplen lo planteado o esperado.

En la segunda línea de literatura, los incentivos son vistos desde otra perspectiva. Ellos son entendidos como mecanismos para permitir la cooperación entre trabajadores. En cierta medida, esta literatura trata de repensar la forma en que se entienden los incentivos, particularmente, al destacar las externalidades positivas que pudiesen tener este tipo de instrumentos administrativos. Leboyer plantea que este grupo de autores lo que tienen en mente es que “la primera tarea del administrador es una de liderazgo, vale decir, de inspirar interés por cooperar, de tomar riesgos, de innovar, de ir mas allá del nivel de esfuerzo que pueda suponer un análisis restringido y egoísta” .

Algunos autores que vale la pena tomar en cuenta, por la influencia que han tenido en lo que respecta al tema de los incentivos en organizaciones como mecanismos de cambio de conductas son Skinner, Vroom and Lawler. Quienes sugieren que los individuos actúan de acuerdo a refuerzos externos a los cuales están sometidos. La gente se comporta de cierta forma en la medida que existen refuerzos, los cuales en la medida que son retirados, producen un cambio en la conducta del individuo. Consecuentemente, si algunos incentivos son dispuestos para premiar una conducta en particular, los individuos actuarán de la forma esperada en tanto el incentivo se entregue.

## 5.2 MARCO LEGAL

Esta monografía fue realizada teniendo en cuenta la legislación laboral Colombiana, contemplada en el código sustantivo del trabajo, el reglamento interno de la compañía, las políticas del área de gestión humano y en general las normas de la empresa.

## 5.3 MARCO CONCEPTUAL

**Personal de distribución:** Es el personal de tripulaciones de la empresa, que labora en el área de distribución; prestando los servicios de transporte a los clientes, CIT; aprovisionamiento de cajeros automáticos, Banco República, moneda y FLM.

**Tripulación:** Personal que labora en el área de distribución realizando los servicios de transporte de valores, esta compuesta por un Jefe de tripulación, un conductor y un escolta.

**Operación Interna:** Es el personal de cajeros que labora en la empresa, realizando las tareas de conteo y preparación del efectivo para los clientes.

**Promesa Básica:** Es el compromiso que la transportadora ha establecido con sus clientes para la prestación de los servicios. Está plasmada en un acuerdo escrito de servicio, donde se establecen entre otros, los rangos que tiene la empresa para realizar los servicios a los clientes. Los rangos son empleados para medir sistemáticamente el cumplimiento, de acuerdo con la hora de llegada del camión a prestar el servicio.

**Servicios de Transporte:** Actualmente la empresa tiene definidos dentro del catalogo de productos los servicios de CIT y ATM, especiales y programados y servicios de FLM.

**Servicios de CIT:** Son servicios que se le prestan de aprovisionamiento o recolección de efectivo a los clientes, son programados o especiales; los primeros son los que el cliente solicita con 24 horas de antelación o que por su alta frecuencia están programados en la ruta; los segundos son los que el cliente solicita el mismo día en que requiere el servicio. Dentro de este tipo de servicios se encuentran los transportes de moneda metálica, del Banco de la República y aprovisionamiento y recolección del efectivo de oficinas.

**Servicios de ATM:** Son servicios de aprovisionamiento y arqueo que se le prestan a los cajeros automáticos de los clientes, también son programados y especiales.

**Servicios de FLM:** Son servicios técnicos de primera línea que se le prestan a los cajeros automáticos.

**Parada:** Es sinónimo de servicio. El total de paradas es la totalidad de servicios realizados por una ruta o por una tripulación en un camión blindado, se pueden medir diariamente o de manera mensual.

**Ruta:** Servicios ordenados de manera secuencial que tiene asignados una tripulación.

**Horas Productivas:** Son las horas en las que los tripulantes se encuentran realizando los servicios de transporte, incluye desplazamientos entre puntos.

**Servicios Cumplidos:** Los servicios prestados que se realizaron cumpliendo la promesa básica, es decir el rango pactado. Para nuestro caso serán expresados como % de la totalidad de servicios del mes.

**Productividad:** Es la cantidad de paradas realizadas de cada tipo en relación con las horas productivas invertidas, se puede sacar por ruta o por tripulante, diaria o mensualmente.

**Estándar de Productividad:** Es la máxima productividad esperada por tipo de parada, establecida en el estudio con base en los servicios realizados en los últimos siete meses.

**Eficiencia:** Es la relación entre el estándar y la productividad obtenida, se puede sacar por ruta o por tripulante, diaria y mensualmente.

## 6. METODOLOGÍA

Para definir las variables del modelo a través de las cuales se va a medir o evaluar el desempeño, se revisaron los indicadores que actualmente maneja la compañía, programaciones de personal, programas de rutas y otra información del área asociada con el tema.

Por otro lado para definir los tipos de servicios que se iban a evaluar y determinar los estándares con los que se calcularía la eficiencia del personal, se analizó la información correspondiente a los registros de los servicios realizados a los clientes en los últimos siete meses.

También se conformó un comité compuesto por los investigadores y algunos empleados de la empresa que fueron considerado clave para el desarrollo de esta investigación, la Coordinadora de Gestión Humana, personal del área de distribución, el Supervisor y Radio Operador, con quienes se realizó un total de cinco reuniones para validar las propuestas del modelo.

Para definir el plan de incentivos se tomó como base las experiencias contadas por algunos autores, por ejemplo Adrian Robert Gostick y Chester Elton<sup>11</sup>, quienes en su libro “ El Principio de la Zanahoria” mencionan que hay gerentes que consideran que reconocer el trabajo de los empleados representa una distracción ante tareas mas importantes y que puede proyectar una imagen débil de la gerencia; sin embargo recientes estudios revelan que una de las principales características de un gerente exitoso es reconocer efectiva y frecuentemente sus colaboradores. En este libro los autores ilustran que ha una relación directa entre el reconocimiento a los trabajadores y los resultados.

---

<sup>11</sup> “El Principio de la Zanahoria”, Free Press 2007.

Eduardo Amoros<sup>12</sup> dice en su libro que todos los empleados de las organizaciones poseen diferentes necesidades, por lo tanto se convierte en tarea de los gerentes aprender a reconocer estas diferencias, para que así puedan individualizar las metas, los niveles de involucramiento y las recompensas para que permanezcan en línea con los requerimientos de cada uno de los empleados. Los gerentes cada vez más se encuentran preocupados por encontrar la manera de motivar a sus subordinados, en este sentido existen muchas herramientas que pueden emplear. Una manera muy reconocida de motivar a los empleados consiste en permitirles participar en las decisiones que los afectan. Los empleados pueden brindar una muy importante contribución al establecer metas de trabajo, elegir sus paquetes de prestaciones, dar soluciones a los problemas que pueden existir de productividad y calidad, así como otros temas parecidos. De esta manera muy probablemente aumente la productividad, el compromiso para la consecución de las metas, la satisfacción en el trabajo y la motivación.

Los gerentes deben establecer metas específicas, además deben brindar una retroalimentación constante a los empleados sobre el desempeño que estén presentando en el camino a la consecución de las metas, de esta manera mantendrán lo que estén haciendo de manera eficaz y corregirán lo que no lo sea.

Un tema que se encuentra también relacionado con la motivación se refiere a las recompensas, las cuales deben distribuirse de manera justa; los empleados deben percibir que ellas dependen del desempeño que presenten, pues de esta manera buscarán optimizar su desempeño y elevar su producción.

Se realizó un proceso de referenciar experiencias de otras empresas relacionadas con el tema.

---

<sup>12</sup> "Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas" Escuela de Economía USAT, 2006

## Sofasa. La fuerza de las ideas

Esta compañía continúa liderando el ranking de las mejores empresas para trabajar. Su secreto es la comunicación y lograr el empoderamiento del equipo. Todos los empleados son generadores de ideas que se ponen en marcha.

"En Sofasa no hay unas personas dedicadas a pensar y otras a trabajar. Aquí todos pensamos y todos trabajamos". Esa frase de Germán Camilo Calle, presidente de la ensambladora, es tal vez la que mejor explica por qué Sofasa es, la mejor empresa para trabajar. Y no es una frase retórica. Este año, los trabajadores han dado 10.468 ideas que se han puesto en ejecución en la compañía, un promedio de 11 ideas por persona. Las soluciones son de todo tipo y van desde cambiar un formato de un proceso hasta replantear la estrategia comercial. Adicionalmente, se presentaron 120 trabajos o proyectos de mayor complejidad, elaborados por 82 grupos Kaizen .

¿Cómo logran este nivel de participación y de compromiso? Con un sistema de comunicación abierto, con una fuerte participación de los jefes en gerencia y animación de la gente. "La premisa del sistema integral de relaciones es que el jefe es jefe para todo. De ahí parte todo. De esa relación básica del día a día entre trabajador y jefe", explica Calle. Para animar este proceso, antes de iniciar la jornada de trabajo, las distintas unidades se reparten en 50 salas, donde cada equipo intercambia ideas, noticias, eventos personales. Estas reuniones son lideradas por un líder distinto al jefe y lo más importante de ellas es que se hacen dinámicas para que se puedan conocer más los unos a los otros.

Esta confianza que se genera hace que los trabajadores se sientan cómodos al expresar sus opiniones, lo que hacen con dos instrumentos: el sistema de ideas y sugerencias y los grupos Kaizen. En el primero, las ideas se canalizan

normalmente por medio de los jefes, y dos veces por semana se reúne un jurado heterogéneo que las evalúa y aplica las que son aplicables.

El grupo Kaizen, que es una filosofía de mejoramiento continuo, es para proyectos más elaborados que tienen un proceso de aplicación más largo, y que son desarrollados por grupos de máximo 5 personas. En la convención anual se eligen los 12 trabajos más destacados y se premian los tres primeros lugares. "El fondo de este proceso, la verdadera ganancia, es el excelente clima laboral que se respira en Sofasa", puntualiza Calle.

#### Almacenes Éxito. Foco en el desarrollo

El clima laboral de la compañía se ha convertido en una de sus principales armas para competir en uno de los sectores con mayor crecimiento y mayor agresividad comercial.

Gustavo Toro, fundador de Almacenes Éxito, tenía una premisa: 'cuidar del empleado para que el empleado cuide del negocio'. Esta filosofía sigue vigente en esta cadena de supermercados e hipermercados, en la que varios jugadores internacionales como Casino y Cencosud de Chile, han puesto los ojos como estrategia de expansión.

En medio de un agresivo escenario competitivo, el clima laboral se convierte en una de sus principales fortalezas para disputar el mercado, a pesar de circunstancias como el tamaño ,40.000 personas en su planta laboral y la dispersión, están en 35 municipios del país. Para la compañía es un reto gigantesco, pues quiere mantener una cultura organizacional que respete las características de cada región, pero cuidando una sola filosofía corporativa.

"Estamos conscientes de que no podemos cumplir nuestra promesa de servicio al cliente, si no cumplimos primero la promesa de servicio al empleado", afirma Rodrigo Fernández Correa, vicepresidente de gestión humana.

En ese sentido, el desarrollo de los trabajadores es uno de sus principales instrumentos. Fomenta los planes de carrera de acuerdo con competencias y exigencias de la organización. Para ello, actualiza en forma permanente el conocimiento de su recurso humano y profundiza en programas de capacitación, pasantías, intercambios, tutorías, aprendizaje de un segundo idioma, reinducción estratégica y gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento. Para demostrar sus competencias, los trabajadores tienen la posibilidad de participar en proyectos de diferentes áreas, disciplinas y niveles, que les permitan asumir mayores responsabilidades.

Para estimular las aptitudes individuales, además de los concursos internos y la realización de los planes de carrera, la organización programa viajes al exterior para que las personas obtengan conocimiento de las mejores prácticas en su sector, alrededor del mundo.

#### McDonald's. Confianza en su gente

Con variados programas de reconocimiento y capacitación interna, ha logrado construir identidad y pertenencia corporativa.

"Desde el primer día buscamos entregar entrenamiento y valores corporativos a quien entra a un restaurante. Hasta hoy, y luego de 11 años de labores, hemos dado empleo a 12.000 jóvenes colombianos y muchos han hecho carrera desde crew (mesero), hasta gerente administrativo, como yo", explica María Mercedes Martínez, gerente de recursos humanos de McDonald's. "No recibimos hojas de vida para gerentes de nuestros restaurantes, todos salen de quienes han hecho

carrera", anota. En esta empresa, el horario y el día para trabajar lo escoge cada empleado de acuerdo con sus actividades de estudio o familia. Todas las tareas, detrás y delante del mostrador, se rotan. De esta forma se consigue que todos sepan qué hacer si alguien falta y cuando logren ascensos puedan guiar a los nuevos.

#### Laboratorios Wyeth. Disciplina y lúdica tras los resultados

Con clases de yoga, culinaria, fotografía y música, incorpora esparcimiento a la vida laboral.

Como compañía de investigación, desarrollo y comercialización de productos farmacéuticos, esta empresa requiere un equipo de profesionales de altas calidades técnicas y creativas. Por eso se ha preocupado de ubicar la motivación, el desarrollo y el reconocimiento de los talentos como eje de su política. "Hemos incorporado cinco valores que enmarcan nuestro trabajo: calidad, integridad, respeto, liderazgo y colaboración, y la empresa nos ha respondido con la implementación de programas que nos hacen crecer personal y profesionalmente", explica Carlos Eduardo Pinto, gerente de trade marketing.

Además de contar con un plan de carrera que tiene como ejemplo al mismo gerente general, quien escaló dentro de la organización hasta llegar a este nivel, la empresa ha motivado a sus talentos para que incorporen en su estilo de vida algunas actividades de esparcimiento, como las culturales.

#### Proexport. ¡Todo es medible!

El cumplimiento de metas cuantitativas y la medición de la gestión han impulsado el éxito de sus empleados.

Cuando Luis Guillermo Plata llegó a la presidencia de Proexport, hace 4 años, su principal objetivo era que este organismo que se rige por el derecho privado, pero maneja recursos públicos, operara como una multinacional, de tal manera que en todas sus sedes en el mundo su operatividad fuera homogénea.

A pesar de que al principio hubo resistencia al cambio, Proexport logró ajustarse a un esquema homogéneo de trabajo, con esquemas de medición y de compensación variable de sus funcionarios, y a una tarea más enfocada en el área comercial en la búsqueda de oportunidades de negocio para los productos colombianos en el exterior. "Proexport no produce bienes ni tiene un proceso manufacturero. El factor crítico de éxito es la gente", dice Consuelo Gallego, asesora de calidad y talento humano. Se creó un sistema de capacitación, Proexport Selling Methodology, para que se conociera el nuevo modelo y desde la presidencia de la entidad se irradió esta capacitación, que tiene una permanente reinducción. Los bonos e incentivos solo se pagan cuando se cumplen las metas individuales, las del área y las de la entidad, favoreciendo así el trabajo en equipo.

Wyeth Consumer Health Care. Metas claras y concertadas

La evaluación de los resultados es la base de los planes de carrera desarrollados en la compañía.

En esta empresa, los empleados son el elemento más importante del esquema de negocio. "Podemos contar con el mejor producto en el mercado, o tener la marca más reconocida, pero si no tenemos los mejores seres humanos trabajando, no seríamos lo que hoy somos", asegura Camilo Tedde, gerente general para la región andina de Wyeth Consumer Health Care.

Esta compañía ha creado varios espacios con programas como el Performance Management y el Individual Development, para que cada uno de sus talentos

evalúe con el comité gerencial los resultados de su trabajo, proponga estrategias para mejorar, y exponga sus perspectivas de crecimiento dentro de la organización. Además, la organización se ha esforzado por construir un clima de comunicación muy abierta

Bancolombia. Tan alto como quieras

Con sistemas de gestión del desempeño transparentes, da posibilidad a todos los empleados de realizarse personal y profesionalmente.

Mejor que los argumentos, los ejemplos, y en Bancolombia tenemos tres claros: Santiago Pérez Moreno, vicepresidente de banca de personas; Luis Fernando Montoya, vicepresidente de operaciones, y Hernán Darío Ramírez, vicepresidente administrativo, empezaron como analistas en las oficinas del banco más grande del país. Entonces, se puede decir con mucha propiedad que en esta empresa hacer carrera es posible. Pero, incluso hay más, 12 de los 13 vicepresidentes actuales tuvieron su desarrollo profesional dentro de la organización. "En Bancolombia, todas las personas encuentran la posibilidad de llegar tan alto como sus capacidades y sueños profesionales lo señalen", explica Jairo Burgos, vicepresidente de gestión humana.

Esto hace que el nuevo slogan de la estrategia publicitaria externa ¿Qué tan alto quieres llegar? para anunciar la nueva marca de la entidad Grupo Bancolombia (Bancolombia, Conavi y Corfinsura), sea también un reflejo de la filosofía que aplican en el nivel interno. Cabe destacar que la medición de GPTW se hizo en medio del proceso de integración, lo cual hace más meritorio el debut del banco en esta lista de los mejores sitios para trabajar.

La alta administración tiene muy claro que en una empresa de este tamaño, casi 13.000 empleados, el hecho de que la gente se sienta justamente tratada y

administrada en su desarrollo refuerza los sentimientos de lealtad y orgullo hacia la institución, por lo que tiene un sistema de gestión del desempeño basado en la meritocracia y la no exclusión, y da énfasis a la formación integral y la promoción. Todo esto sustentado en un completo sistema de comunicación para que todos los empleados conozcan los objetivos, desempeño y valores de la entidad y su papel para que lleguen tan alto como quieran.

### Belstar. Belleza integral

La participación y la valoración de los empleados son premisas para que esta empresa enseñe que la belleza es tanto interna como externa.

Con un abrazo se saludan los empleados de Belcorp en las soleadas mañanas de la sabana bogotana. Esta empresa promueve el que sus empleados construyan una cercanía con sus compañeros, basada en el respeto y la cortesía. "Es una compañía cálida, que da mucho valor a construir sólidas relaciones personales más allá de un vínculo laboral. Aquí se viene a aprender, a trabajar y a disfrutar, es una filosofía con la que comenzamos y cada día perfeccionamos", comenta Juan Carlos Saldarriaga, director general de Belcorp Colombia. Para hacer del clima laboral lo que pretenden, se busca que sea un ambiente informal, de puertas abiertas, participativo y a la vez receptivo.

La motivación es uno de los componentes más importantes para trabajar productivamente en la organización. Los líderes de cada área son claves para lograrlo, ya que definen con sus colaboradores planes de trabajo estratégicos, con indicadores y seguimiento periódico. El líder debe proveer asesoría y acompañamiento a sus colaboradores y trabajar en pos del mejoramiento. "Se busca por medio del diálogo trabajar las debilidades y destacar contribuciones que aporta cada miembro del equipo. Lo más importante es construir un diagnóstico del plan personal del colaborador, ya que no pretendemos que el trabajo sea solo

entrenamiento y formación laboral. Queremos potenciar su crecimiento como individuos integrales", resalta Bruna María Bocci, directora de recursos humanos.

"Es una empresa con excelente ambiente laboral. Tu desarrollo profesional y personal lo alcanzas al máximo. Tus ideas y tus aportes valen y son tenidos en cuenta. Además, la interrelación con todas las áreas enriquece profesionalmente a las personas", destaca una empleada de Belcorp. Como el trabajo en equipo es una herramienta clave se promueven principios como la humildad frente a lo que se desconoce, participación en la creación de estrategias e ideas, recurrir a la consulta para enriquecer las propuestas y escuchar a los compañeros.

Interbolsa. Acciones con valor

La gestión del desempeño para profundizar la estrategia de crecimiento, el desarrollo y la capacitación son pilares en su modelo.

"Para InterBolsa, la gente es el factor diferenciador, la variable competitiva y el activo más importante. La tecnología y muchos procesos se pueden conseguir, las personas marcan la diferencia". Así explica Ximena Duque, directora de gestión humana, la importancia que para la compañía tiene su recurso humano.

Esta firma bursátil, la más grande del país, está a la espera del visto bueno final de la Superintendencia Financiera, para la adquisición de la firma Inversionistas de Colombia. "La fusión no tendrá un impacto grande en personas. Será un acople de estructuras e integración de procesos porque en este negocio, mientras más grande y robusta sea el área comercial, mucho mejor", agrega Duque. Como compañía absorbente primarán los procesos, cultura y estilo de InterBolsa. ¿Cuáles son?

Por una parte, la implementación de procesos para gestionar el desempeño, que garanticen la alineación de toda la compañía con la estrategia de crecimiento. De otro lado, la entrega de herramientas de capacitación que van desde el desarrollo de habilidades gerenciales —no solo para gerentes—, procesos de coaching y retroalimentación permanente, hasta el cubrimiento de áreas técnicas con foco en cursos de bolsa, sistemas y leyes de mercado. Así mismo en remuneración y reconocimiento, la estrategia es ofrecer salarios competitivos que se conviertan en herramienta de retención y reconocimiento para los empleados. "Las personas saben que son medidas y que con base en ese desempeño, obtienen un bono que puede variar entre uno y tres salarios. Los traders tienen diferentes sistemas de ingresos", dice Duque. "Gestión humana no es solo un área de soporte y operativa, es socio estratégico del negocio para maximizar el desempeño de los empleados", puntualiza.

Rohm & Haas. Preparación, cueste lo que cueste

A esta compañía no le duele 'meterse' la mano al bolsillo para pagarles a los empleados de cargos críticos estudios de postgrado como maestrías y MBA.

Cuando de promover el desarrollo profesional de sus trabajadores se trata, en Rohm & Haas la chequera siempre está abierta. Y así lo confirman varias historias de ejecutivos que han hecho carrera en esta compañía. Tiene su planta en Soledad, Atlántico, donde fabrica recubrimientos y diversas materias primas para el transporte de crudo, pinturas para carros, pisos acrílicos y adhesivos, entre otros productos.

Allá llegó, hace 9 años, Juan Sebastián Cervantes, recién graduado en ingeniería química. Su primer cargo fue en el área de seguridad y medio ambiente. Hoy, es el gerente de producción, mando al que ascendió luego de crecer profesionalmente. Cuenta que la compañía le pagó totalmente dos postgrados: una especialización

en ingeniería de procesos, y luego una maestría en administración de empresas. "He cumplido un proceso de formación con muchas capacitaciones técnicas en Colombia y Estados Unidos, cuyos costos siempre asumí la empresa", recuerda. Eduardo Jaramillo, director de Rohm & Haas, sostiene que todo forma parte de un engranaje y que nada es resultado del azar. "Se trata de un proceso en el cual la compañía busca promover esos perfiles de liderazgo de las personas. Los planes de carrera son los que permiten a muchas de ellas ser exitosas".

Cita otros ejemplos como el de Tomás Navarro, que comenzó como profesional en desarrollo en el área financiera y hoy es gerente de marketing para América Latina y tiene su oficina en México. La compañía le pagó un diplomado en la materia y luego un MBA. Otro caso para destacar es el de Brenda Rangel, que comenzó como estudiante en prácticas y hace pocos días asumió la gerencia latinoamericana de mercadeo de una línea de productos adhesivos. El año pasado terminó una maestría en finanzas.

Incluso, a Tatiana Berardinelli, directora de recursos humanos, la enviaron a Hong Kong a poner en marcha un programa para reducir la alta rotación de ejecutivos en las compañías de Rohm & Haas en esa región. Un gran reconocimiento a su carrera en Colombia.

Protección. Construir sueños es su razón de ser

El bienestar de los empleados es un objetivo tan estratégico que enmarca prácticamente todo el accionar de la compañía.

Protección es una compañía que administra los recursos pensionales y, por tanto, los sueños de alrededor de 1,5 millones de personas, y busca hacerlo generando la mayor seguridad, satisfacción y lealtad entre sus clientes, según reza en su

misión. El portafolio que maneja en pensiones obligatorias, voluntarias y cesantías alcanza en la actualidad más de \$12,5 billones.

"En Protección no podemos administrar las ilusiones de la gente, si no tenemos personas que tengan sueños y sientan que los apoyamos en su realización. Si no tenemos empleados satisfechos, ¿cómo van a transmitir esto a los clientes?", comenta Juan Pablo Arango Botero, gerente administrativo de la entidad.

Por esto, la gente es parte central de su estrategia y un objetivo de tanta relevancia como buscar la satisfacción de los clientes o el mayor retorno a sus inversionistas. De ahí que la aparición en la lista de los mejores sitios para trabajar es un resultado, no un plan de acción.

Una de las herramientas para lograr esto es su programa de Líderes Activos, que busca que las personas que tienen gente a su cargo fortalezcan sus habilidades y competencias para que se conviertan en verdaderos gestores y motivadores del talento humano y la cultura organizacional. Hasta el momento, han pasado por este programa para formar líderes integrales alrededor de 220 personas.

Además, la compañía tiene un alto conocimiento y segmentación de los empleados (una especie de CRM interno), pues ha definido el perfil y las competencias de todos los cargos para diseñar estrategias de crecimiento personal, acercamiento y de bienestar laboral que son medidas y monitoreadas permanentemente.

Todo esto se refleja en empleados con un alto grado de compromiso y lealtad, lo cual trae una baja rotación laboral. La antigüedad promedio son 6 años, bastante alta considerando que es una organización jurídicamente muy joven y que el promedio de edad de su gente es 35 años.

## Suratep. Gestión de competencia

Los procesos de selección, la gestión del desempeño y la formación son instrumentos de transformación organizacional para retener y fidelizar a sus empleados.

La administración y desarrollo del equipo de trabajo en Suratep se relacionan con el modelo de gestión por competencias, en el que se soportan los procesos de selección, gestión de desempeño y formación, buscando retener y fidelizar a su personal interno.

Precisamente, la formación adquiere un papel primordial, pues está incluida en la planeación estratégica de la compañía. Con ella se generan acciones encaminadas al mejoramiento continuo y la calificación de las personas, en cuanto a su desarrollo y a su desempeño. Esto significa que la formación tiene carácter permanente, sustentando la necesidad de generar y consolidar una cultura del aprendizaje. Además, entrega la posibilidad de fidelizar al personal interno y se convierte en un elemento diferenciador y de motivación. Por su parte, la formación se enfoca, además del desarrollo de competencias y la actualización de conceptos técnicos y administrativos, en el desarrollo personal de cargos críticos que impactan directamente el negocio.

El otro componente vital es la definición de estrategia de plan de carrera que tiene como meta retener empleados y contar con cuadros de reemplazo para cargos estratégicos y especializados. Para completar este trípode, en la gestión de desempeño se evidencia el cumplimiento de los indicadores y el desarrollo de las competencias de los empleados.

Además de estas variables críticas, Suratep se enfoca en otras áreas de generación de valor para el recurso humano: selecciona su personal de acuerdo

con el modelo de competencias técnicas y personales, que se adecuen al perfil requerido; desarrolla un plan de reconocimientos y convención para los empleados que tienen los mejores resultados en las áreas de la compañía; y refuerza estilos de liderazgo participativo.

Por último se realizaron entrevistas con el personal del área de distribución, para conocer aspectos tales como, la aceptación que tendría el modelo, que variables deberían ser tenidas en cuenta para la evaluación y que tipo de incentivos les gustaría recibir por tener un desempeño destacado.

Para validar el modelo, finalmente se realizó una simulación con datos reales de los servicios realizados durante los últimos tres meses.

## **7. FORMULACIÓN DEL MODELO**

### **7.1 MODELO DE EVALUACION**

La empresa actualmente cuenta con diversos indicadores que permiten hacer un seguimiento global del desempeño del área de distribución de la sucursal y el efecto que tienen algunas decisiones que se toman para mejorar el cumplimiento a los clientes y/o la productividad de la operación. El gran aporte de este modelo es que permite mostrar y reconocer el desempeño individual de cada tripulante, en término de las variables que hemos considerado críticas para apoyar la estrategia de la compañía.

Después de revisar los diferentes indicadores con los que cuenta la empresa y teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado en relación con la estrategia, se determinó como fundamental que en el modelo fuera involucrada la variable cumplimiento. Recordemos que el cumplimiento se mide de acuerdo con los rangos que se han pactado con los clientes previamente a la prestación del servicio, como un porcentaje del total de servicios prestados en el mes.

Tal como se mencionó la prioridad de la empresa en el área de distribución es cumplirle a los clientes los rangos de entrega o recolección establecidos en la promesa de servicio, pero por otro lado y para mantener la viabilidad del negocio, fue considerado igualmente velar por la rentabilidad de la operación, por lo tanto fue necesario equilibrar el modelo con otra variable relacionada con la productividad con la que el tripulante realiza su trabajo.

La empresa también lleva varios indicadores de productividad actualmente, sin embargo ninguno de ellos nos fue útil para incorporarlo al modelo, ya que encontramos que un tripulante en el desarrollo de la ruta diaria que tiene asignada realizaba diferentes tipos de servicios, con productividades distintas, lo que podía

sesgar los resultados de la evaluación del modelo, por tal razón como grupo investigador y teniendo en cuenta los conceptos de algunos autores, tuvimos que involucrar una variable que hemos denominado Eficiencia, que nos permitió eliminar el sesgo planteado anteriormente.

Según Idalberto Chiavenato<sup>13</sup>, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich<sup>14</sup>, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter<sup>15</sup>, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para Reinaldo O. Da Silva<sup>16</sup>, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

La eficiencia en nuestro caso fue planteada como un resultado porcentual después de comparar las horas productivas reales que cada tripulante ha dedicada a los

---

<sup>13</sup> "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, McGraw-Hill I Interamericana 2004.

<sup>14</sup> "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, McGraw-Hill 2004.

<sup>15</sup> "Administración" Pearson Educación 2005.

<sup>16</sup> "Teoría de la Administración", Internacional Thomson Editores, 2002.

diferentes tipos de paradas o servicios prestados, contra las horas esperadas, teniendo en cuenta unos estándares establecidos por el grupo investigador.

Según Adam Ebert<sup>17</sup> dentro de los procesos operativos, para producir con eficiencia y eficacia, es necesario que la dirección establezca metas para evaluar el desempeño real. Estas metas se traducen en normas o estándares. Un estándar de producción y operaciones es un criterio establecido, a través del cual se pueden hacer comparaciones, con el producto o resultado obtenido. Se pueden fijar en términos de calidad, cantidad, costo o cualquier otro.

Las últimas técnicas de evaluación por competencias que se realizan para las áreas productivas, están enfocadas en evaluar y desarrollar la eficiencia y la calidad del trabajo ejecutado entre otras; por tal razón es de suma importancia establecer correctamente los estándares a través de los cuales se va realizar la evaluación. Luis Puchol<sup>18</sup> sugiere en su libro que hay que realizar un estudio, para determinar los volúmenes que un trabajador puede producir en condiciones óptimas de trabajo, preferiblemente por expertos y de áreas diferentes a la de producción, con lo que según él se obtendrían resultados más precisos y objetivos. También propone a las empresas tener en cuenta estos estándares en los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal.

Adicional a los conceptos revisados, para establecer los estándares con los que se va a evaluar la eficiencia de los tripulantes, fue analizada la base de servicios realizados en los últimos siete meses en la sucursal Bucaramanga, encontrando que hay paradas o tipos de servicios más productivos que otros, por lo que fue necesario establecer estándares para cada tipo.

---

<sup>17</sup> “Administración de la Producción y la Operaciones”, Pearson Education 1992.

<sup>18</sup> “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

Los diferentes tipos de servicios para los cuales se establecieron estándares son, de aprovisionamiento y recolección de efectivo en oficinas financieras y comerciales, de moneda metálica, de Banco República, de aprovisionamiento y arqueos de Cajeros automáticos, FLM y Citas con proveedores de Cajeros Automáticos.

Los estándares están dados en términos del número de paradas que es posible realizar de cada tipo por hora productiva. Se determinó que para iniciar se iba a realizar un incremento de un 10% a los datos obtenidos de la base de los últimos siete meses, buscando incrementar la productividad en general de la sucursal, que esta un poco baja en relación con otras.

Los servicios aéreos que presta la compañía fueron excluidos de este modelo por la complejidad de su medición.

**TABLA 1. ESTANDARES POR TIPO DE SERVICIO ( PT / HP )**

TIPO DE SERVICIO	ESTÁNDAR
APROVISIONAMIENTO Y RECOLECCIÓN DE OFICINAS	2.91
MONEDA METÁLICA	2.35
BANCO REPÚBLICA	1.33
APROVISIONAMIENTO Y ARQUEO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS	1.79
FLM	0.78
CITAS CON PROVEEDORES	0.47

Con base en lo anteriormente mencionado fue necesario darle un peso a cada una de las variables dentro del modelo, que fuera acorde con la importancia que la empresa le viene dando a cada una de ellas y que su suma sea igual a uno, el 0.6 al cumplimiento y el 0.4 a la eficiencia, esta ponderación obedeció a un consenso obtenido en dos vías, la primera, se sometió a varias discusiones en el comité conformado para este proyecto y la segunda vía fue recurrir al concepto de algunos directivos de nivel estratégico de la compañía, con el propósito de

conectar plenamente las intenciones estratégicas de la compañía con el modelo propuesto.

Según el modelo, el desempeño mensual de un tripulante en términos numéricos, está dado por la puntuación obtenida de la sumatoria entre el cumplimiento y la eficiencia ponderados logrados en ese mes.

La medición del cumplimiento se calcula como la relación de servicios cumplidos en el mes y el total de servicios que le fueron asignados por su respectiva.

El indicador de cumplimiento se mide cada vez que se le presta un servicio de transporte de Valores a un cliente, el cual tiene un rango de tiempo establecido para su realización, de acuerdo con la oferta de valor de la empresa.

Si el servicio es atendido dentro del rango pactado, se entenderá como cumplido; por el contrario cuando se realiza por fuera del rango se genera un incumplimiento.

La forma de cálculo es la siguiente:

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Servicios Cumplidos}}{\text{Servicios realizados}} \times 100\%$$

La medición de la eficiencia se calcula como la relación entre las horas reales empleadas por el tripulante para realizar los diferentes tipos de servicios y las horas esperadas por la compañía, las cuales se calculan empleando los estándares propuestos en este modelo para realizar los servicios.

$$\text{Eficiencia} : \frac{\text{Horas Esperadas mes}}{\text{Horas Reales empleadas mes}}$$

Horas Esperadas mes : (PT Tipo 1 / Estándar 1) + (PT Tipo 2 / Estándar 2) + ...

# Esquema General de Evaluación del Modelo

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION MENSUAL} \\ \text{TOTAL} \\ \hline \text{DEL TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION MENSUAL} \\ \text{POR} \\ \text{CUMPLIMIENTO DEL} \\ \text{TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION} \\ \text{MENSUAL POR} \\ \text{EFICIENCIA DEL} \\ \text{TRIPULANTE} \\ \hline \end{array}$$

Mediante el esquema propuesto cada tripulante obtendrá una puntuación total mensual , que resultará de la suma ponderada de dos variables, el Cumplimiento y la Eficiencia.

# Esquema General de Evaluación del Modelo

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION} \\ \text{MENSUAL TOTAL} \\ \text{DEL TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION} \\ \text{MENSUAL POR} \\ \text{CUMPLIMIENTO DEL} \\ \text{TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION} \\ \text{MENSUAL POR} \\ \text{EFICIENCIA DEL} \\ \text{TRIPULANTE} \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{PUNTUACION} \\ \text{MENSUAL TOTAL} \\ \text{DEL TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{INDICADOR} \\ \text{MENSUAL DE} \\ \text{CUMPLIMIENTO DEL} \\ \text{TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{PONDERACIÓN} \\ \hline \text{1} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{INDICADOR} \\ \text{MENSUAL DE} \\ \text{EFICIENCIA DEL} \\ \text{TRIPULANTE} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{PONDERACIÓN} \\ \hline \text{2} \\ \hline \end{array}$$

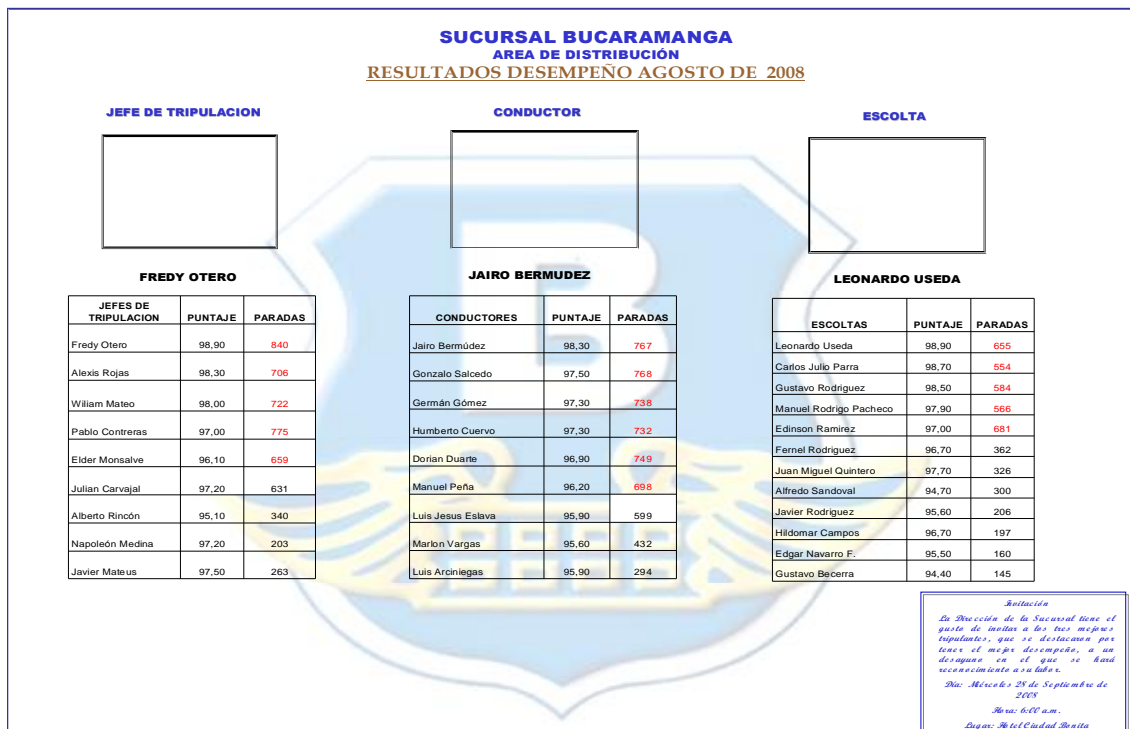
$$\begin{array}{|c|} \hline \text{PONDERACIÓN 1} \\ \hline \text{(0.6)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{PONDERACIÓN 2} \\ \hline \text{(0.4)} \\ \hline \end{array} = 1$$

## 7.2 MODELO DE RECONOCIMIENTO

El modelo propuesto busca mantener el personal del área de distribución altamente motivado, reconociendo a aquellos que tienen un desempeño sobresaliente, así como generar una competencia sana, que permita ir mejorando el nivel de desempeño en general de todos los colaboradores.

Lo anteriormente expuesto se pretende lograr, mediante la publicación mensual de los resultados individuales del desempeño, obtenidos en la aplicación del modelo de evaluación anteriormente descrito en el numeral 9.1. Adicional a los resultados se propone publicar las fotografías de los 3 colaboradores con el desempeño mas destacado, en un espacio destinado por la empresa para este propósito, ver propuesta en la Figura 3.

**FIGURA 3. PUBLICACIÓN MENSUAL**



A los tres colaboradores con mayor puntuación se les invitará a un desayuno en compañía de la Dirección de la sucursal, la coordinadora de Gestión Humana y el Supervisor del área, donde se les otorgarán unos obsequios por parte de la empresa y un reconocimiento a la hoja de vida. Con el ánimo de valorar el esfuerzo hecho en el mes, no serán tenidos en cuenta aquellos tripulantes que no cumplan con un mínimo de paradas en el mes que corresponda al promedio de las paradas efectuadas por los tres primeros de cada cargo.

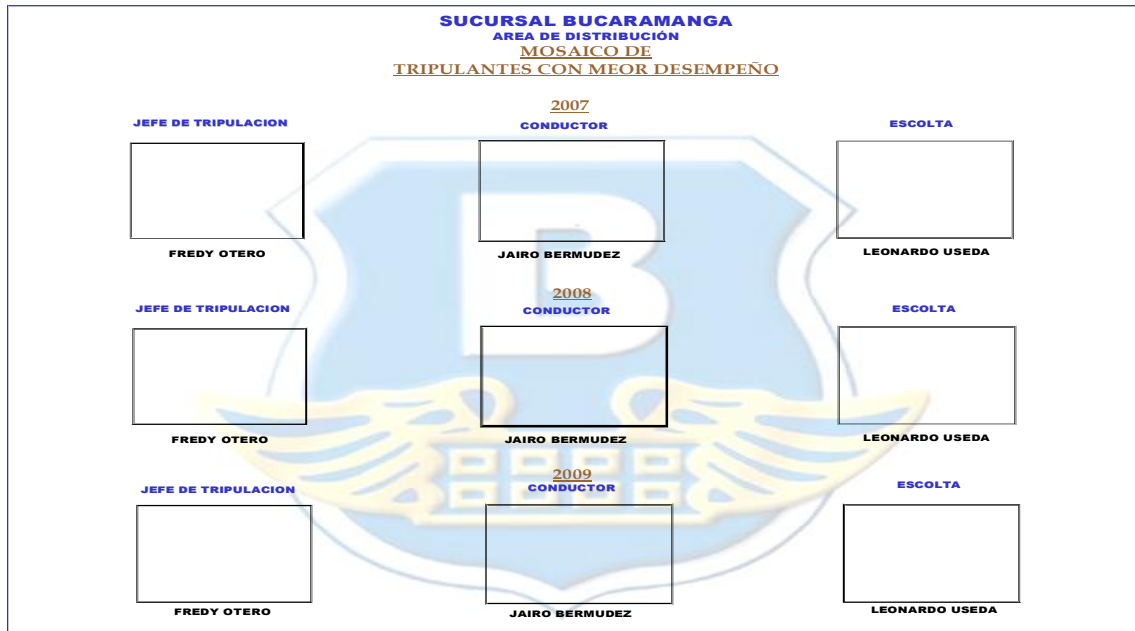
La Dirección de la Sucursal elaborará una comunicación que enviará a las familias de los colaboradores, compartiéndole los logros que estos han obtenido, ver anexo 2.

Con el interés de mantener la motivación del personal, se propone generar un reconocimiento al colaborador mas destacado durante el año, el cual será escogido teniendo en cuenta las posiciones que ha obtenido mensualmente; para lo cual se propone darle 100 puntos al primer lugar, 50 al segundo y 25 al tercero.

Quien obtenga la mayor cantidad de puntos por acumulación al año, ganará un premio que queda a discreción de la empresa y le será entregado en la fiesta de fin de año de la sucursal.

Por último se propone tener en un lugar visible dentro de la sucursal, un mosaico con las fotografías de los ganadores por año, ver propuesta en la figura 4.

**FIGURA 4. MOSAICO DE MEJORES DESEMPEÑOS POR AÑO.**



## **7. CONCLUSIONES**

Además de que se lograron determinar dos indicadores fundamentales para el modelo, el cumplimiento y la eficiencia, que le permitirán mantener a la empresa el nivel de servicio a los clientes y la viabilidad económica, mediante la productividad en las operaciones, se demostró la importancia que tiene el que la empresa los lleve de manera individual, para poder identificar el aporte que cada colaborador esta realizando a la estrategia de la compañía.

Se estableció en consenso una ponderación de las variables que permitió traducir la estrategia de la compañía al modelo.

Se determinaron estándares por tipo de parada o servicio, que permitieron la homogeneidad en la aplicación del modelo.

Se establecieron mecanismos de reconocimiento para los colaboradores. En el proceso se encontró que los colaboradores no estaban interesados exclusivamente en el reconocimiento monetario, mostrando un especial agrado por las publicaciones y comunicados a las familias, que fueron propuestos por el grupo investigador.

## **8. RECOMENDACIONES**

Queda a disposición del Director Nacional de Bienestar de la empresa, toda la información del modelo, quién deberá evaluar en un periodo no superior a un año su aplicabilidad dentro de la compañía.

En cabeza de la Dirección Nacional de Bienestar de la empresa queda revisar, en un término no inferior a dos años, la aplicabilidad de este modelo en otras áreas de la compañía.

El Director Nacional de Bienestar de la empresa deberá evaluar la viabilidad de incorporar este modelo dentro de los aspectos a tener en cuenta, para promociones y ascensos del personal dentro de la compañía, dentro del plan carrera de los colaboradores.

Dado que la compañía cuenta con medios internos de información, el Director Nacional de Bienestar deberá evaluar la posibilidad de publicar los resultados mensuales y anualmente.

La Dirección Nacional de Bienestar deberá evaluar en un término no superior a seis meses, después de la implementación, convertir el modelo y sus resultados mensuales y anuales en una herramienta para administración del personal que tienen a cargo.

Los estándares planteados son válidos para el ejercicio académico realizado en este trabajo de investigación, para el proceso de implementación del modelo, la empresa, en cabeza del Director nacional de Procesos Operativos, deberá seleccionar y aplicar una metodología, que permita establecer estándares confiables.

Dado que el alcance del trabajo fue llegar hasta la formulación del modelo y su justificación se centro en el impacto que debería generar en la motivación del

personal. Se recomienda que la Gerencia Nacional de Operaciones, en compañía de la Gerencia Financiera evalúen la relación costo beneficio, de la implementación del modelo.

Para la implementación del modelo, la Gerencia Nacional de Operaciones, deberá realizar un desarrollo a la herramienta que actualmente emplea la empresa para el control de las operaciones, para que se puedan llevar los indicadores de manera personalizada.

**Tabla 2. Resultados simulación del modelo mes de agosto 2008****RESULTADOS AGOSTO 2008**

<b>JEFES DE TRIPULACION</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Fredy Otero	JT	98,90	840
Alexis Rojas	JT	98,30	706
William Mateo	JT	98,00	722
Pablo Contreras	JT	97,00	775
Elder Monsalve	JT	96,10	659
Julian Carvajal	JT	97,20	631
Alberto Rincón	JT	95,10	340
Napoleón Medina	JT	97,20	203
Javier Mateus	JT	97,50	263
<b>CONDUCTORES</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Jairo Bermúdez	CONDUCTOR	98,30	767
Gonzalo Salcedo	CONDUCTOR	97,50	768
Germán Gómez	CONDUCTOR	97,30	738
Humberto Cuervo	CONDUCTOR	97,30	732
Dorian Duarte	CONDUCTOR	96,90	749
Manuel Peña	CONDUCTOR	96,20	698
Luis Jesus Eslava	CONDUCTOR	95,90	599
Marlon Vargas	CONDUCTOR	95,60	432
Luis Arciniegas	CONDUCTOR	95,90	294
<b>ESCOLTAS</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Leonardo Useda	ESCOLTA	98,90	655
Carlos Julio Parra	ESCOLTA	98,70	554
Gustavo Rodriguez	ESCOLTA	98,50	584
Manuel Rodrigo Pacheco	ESCOLTA	97,90	566
Edinson Ramirez	ESCOLTA	97,00	681
Fernel Rodriguez	ESCOLTA	96,70	362
Juan Miguel Quintero	ESCOLTA	97,70	326
Alfredo Sandoval	ESCOLTA	94,70	300
Javier Rodriguez	ESCOLTA	95,60	206
Hildomar Campos	ESCOLTA	96,70	197

**Tabla 3. Resultados simulación del modelo mes de julio 2008****RESULTADOS JULIO 2008**

<b>JEFES DE TRIPULACION</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Fernel Rodriguez	JT	99,70	744
Alexis Rojas	JT	99,30	809
Fredy Otero	JT	98,50	777
Elder Monsalve	JT	96,50	729
Juan Miguel Quintero	JT	96,10	732
Jeferson Miranda	JT	96,30	404
Alberto Rincón	JT	95,50	400
Napoleón Medina	JT	94,70	385
Javier Mateus	JT	97,80	300

<b>CONDUCTORES</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Dorian Duarte	CONDUCTOR	99,80	775
Humberto Cuervo	CONDUCTOR	99,60	877
Manuel Peña	CONDUCTOR	97,30	802
Luis Arciniegas	CONDUCTOR	97,00	812
Gonzalo Salcedo	CONDUCTOR	95,30	759
Marlon Vargas	CONDUCTOR	96,30	599
Luis Jesus Eslava	CONDUCTOR	98,30	580
Germán Gómez	CONDUCTOR	96,20	396
Jairo Bermúdez	CONDUCTOR	96,00	276
<b>ESCOLTAS</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Alfredo Sandoval	ESCOLTA	99,95	620
Edinson Ramirez	ESCOLTA	99,90	734
Wiliam Mateo	ESCOLTA	95,70	544
Leonardo Useda	ESCOLTA	94,80	528
Carlos Julio Parra	ESCOLTA	96,40	518
Manuel Rodrigo Pacheco	ESCOLTA	95,70	500
Hildomar Campos	ESCOLTA	96,20	465
Pablo Contreras	ESCOLTA	97,60	448
Gustavo Rodriguez	ESCOLTA	96,80	307
Julian Carvajal	ESCOLTA	98,00	220

**Tabla 4. Resultados simulación del modelo mes de junio 2008****RESULTADOS JUNIO 2008**

<b>JEFES DE TRIPULACION</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Jeferson Miranda	JT	99,70	773
Elder Monsalve	JT	98,60	652
Julian Carvajal	JT	97,20	660
Alexis Rojas	JT	95,50	654
Leonardo Guerrero	JT	99,40	520
Napoleón Medina	JT	96,50	565
Alberto Rincón	JT	97,90	383
Fredy Otero	JT	95,10	331
Javier Mateus	JT	95,20	298

<b>CONDUCTORES</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Humberto Cuervo	CONDUCTOR	99,80	872
Germán Gómez	CONDUCTOR	98,30	712
Dorian Duarte	CONDUCTOR	97,80	691
Gonzalo Salcedo	CONDUCTOR	97,10	662
Marlon Vargas	CONDUCTOR	95,70	718
Luis Arciniegas	CONDUCTOR	95,30	703
Manuel Peña	CONDUCTOR	95,10	564
Jairo Bermúdez	CONDUCTOR	96,00	70

<b>ESCOLTAS</b>	<b>POSICION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PARADAS</b>
Luis Jesus Eslava	ESCOLTA	99,20	517
Carlos Julio Parra	ESCOLTA	98,70	534
Edinson Ramirez	ESCOLTA	97,00	555
Manuel Rodrigo Pacheco	ESCOLTA	96,90	622
Leonardo Useda	ESCOLTA	95,40	567
Javier Rodriguez	ESCOLTA	95,30	555
Fernel Rodríguez	ESCOLTA	96,90	352
Alfredo Sandoval	ESCOLTA	94,30	350
Giovanni Rueda	ESCOLTA	97,90	274
Hildomar Campos	ESCOLTA	95,70	297
Pablo Contreras	ESCOLTA	96,00	283

## BIBLIOGRAFÍA

ADAM Ebert , Administración de la Producción y la Operaciones. Pearson Education 1992.

AMOROS. Eduardo, Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de economía USAT 2006.

CODY Steven, Richard Clark, Motivation and Workplace Performance, Fundacion SITE; 2002

CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana 2004.

DA SILVA, Reinaldo, Teoría de la Administración. Internacional Thomson Editores, 2002.

GOSTICK, Adrian Robert y Chester Elton, El Principio de la Zanahoria. Editorial Free Press 2007.

HARARI, Oren, “Los secretos de Liderazgo de Collin Powell”. Editorial MacGraw Hill 2002

KOHN, Alfie, Porque los incentivos no funcionan. Harvard Business Review septiembre 1 de 1993

KOONTZ, y Weihrich, Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición, McGraw-Hill 2004.

LEBOVER, Claude Levy, Evaluación del personal, los métodos a elegir, Editorial Díaz de Santos 1991.

PUCHOL, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Diaz de Santos, 2007.

Robbins y Coulter, Administración, Pearson Educación 2005.

SIMON, Herbert, Administrative Behavior; The Free Press; New York 2000.

Ventrice Cindy, La remuneración no es todo, Empresa activa 2004.

SIROTA, david, El empleado entusiasta. Editorial Wharton School publishing 2005

WELCH, Jack, Wining . Editorial Collins 2006.

WITHEUS, Charles, Marie Héléne Adrien, Gary Anderson, fred cardin, George Plinio Montalban, Evaluación Organizacional un marco para mejorar el desempeño. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo

# ANEXOS

## Anexo A. Prueba de análisis de bases de datos.

FECHA_RUT	DESCRIPCION_PUNTO	TIPO_PUNTO	NUMERO_RUTA	HORA ENCUENTRO
01-Ene	SEDE BRINKS	PUNTO FICTICIO		1
01-Ene	SEDE BRINKS	PUNTO FICTICIO		1
01-Ene	SEDE BRINKS	PUNTO FICTICIO		2
01-Ene	SEDE BRINKS	PUNTO FICTICIO		1
01-Ene	SEDE BRINKS	PUNTO FICTICIO		2
01-Ene	SEDE BRINKS	PUNTO FICTICIO		2
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - 24 HORAS II	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO POPULAR - CABECERA	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - SOTOMAYOR	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - B CABECERA 1	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO POPULAR - SAN FRANCISCO 2	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO POPULAR - TECNOLOGICO PROVENZA	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - FLORIDABLANCA	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO POPULAR - POLICIA NACIONAL	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - CA?AVERAL	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - PLAZA MERCADO CONCORD	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO POPULAR - CIUDADELA	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - CABECERA	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - 24 HORAS I	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - LA ISLA 1	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCO POPULAR - TECNOLOGICO I	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BANCO DE BOGOTA - B PRINCIPAL	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	BBVA - TERMINAL DE TRANSPORTES	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BBVA - CA?AVERAL	CAJERO AUTOMATICO		2
01-Ene	BANCOLOMBIA - SOTOMAYOR	CAJERO AUTOMATICO		1
01-Ene	ORGANIZACION TERPEL - EL-TRIANGULO	COMERCIAL		1
01-Ene	ORGANIZACION TERPEL - SAN-GABRIEL	COMERCIAL		1
01-Ene	CAJASAN - PUERTA DEL SOL	COMERCIAL		1
01-Ene	JARRIS LIMITADA - AUTOPISTA	COMERCIAL		1
01-Ene	MAR VILLA LTDA. - CABECERA	COMERCIAL		1
01-Ene	MAR VILLA LTDA. - CENTRO	COMERCIAL		1
01-Ene	MAR VILLA LTDA. - CA?AVERAL	COMERCIAL		1
01-Ene	MAR VILLA LTDA. - SAN ALONSO	COMERCIAL		1
01-Ene	CINEMARK - CINEMARK	COMERCIAL		1
01-Ene	CINE COLOMBIA S.A. - MULTIPLEX CABECERA	COMERCIAL		1

## **Anexo B. Modelo de carta a las familias**

Bucaramanga, 31 de Octubre de 2008.

FAMILIA BUITRAGO

Ciudad

Apreciada Familia Buitrago:

El día de hoy queremos compartir con ustedes el logro de su padre, quien ha tenido el mejor desempeño laboral durante el mes de Octubre de 2008. Ha obtenido el mejor puntaje entre todos los colaboradores, por ser el mejor en el cumplimiento de la promesa de servicio a nuestros clientes y tener la mejor eficiencia.

Queremos agradecerle a Julian Buitrago, porque con su buen desempeño esta contribuyendo con la estrategia de retener los clientes que actualmente tiene la empresa. Estamos seguros que este logro es gracias al apoyo de todos ustedes y Esperamos que él siga contribuyendo de esta manera con la organización.

Cordialmente,

ALVARO FERNANDO CASTAÑO

Director Sucursal Bucaramanga