

**ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO Y PROPUESTA
DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA
EMPRESA GUANTES DE OCCIDENTAL SAS**

DIANA MARIA LUGO HERNANDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PALMIRA

2012

**ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO Y PROPUESTA
DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA
EMPRESA GUANTES DE OCCIDENTAL SAS**

DIANA MARIA LUGO HERNANDEZ

TESIS

ASESOR

FABIO ALBERTO ENRIQUEZ

ECONOMISTA – MAGISTER EN ECONOMIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PALMIRA

2012

DEDICATORIAS

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los Momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mis padres

Gilma y José Vicente por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me han brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad.

¡Gracias por darme la vida!

¡Los quiero mucho!

A mi Esposo.

Gracias por haberme motivado para llegar hasta el final

A mis hijos

Gaby y Jòse Alejandro, por ser el regalo mas grande queme ha dado la vida por haberse convertido en el motor para llegar a hasta aca.

¡Los amo!

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: a Maria Fernanda Ayala

CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Formulación del problema	10
1.3 Sistematización del problema.....	12
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
3. JUSTIFICACION.....	14
3.1 Justificación del problema de investigación.....	14
3.2 Justificación teórica	17
3.3 Justificación metodológica.....	19
3.4 Justificación práctica	20
3.5 Justificación institucional	21
4. MARCO DE REFERENCIA.....	23
4.1 Marco teórico.....	23
4.2 Marco conceptual	32
5. MARCO METODOLOGICO	48
5.1 Tipo de investigación.....	48
5.2 Método de investigación.....	49
5.3 Técnicas de Recolección de Datos	52
5.4 Población y muestra	53
5.5 Mapa de Variables	53
6. RESULTADOS.....	56
6.1 Descripción y Análisis de Cargos Guantes Occidental SAS.....	56
6.2 Presentación y Análisis de Resultados de la Encuesta sobre Evaluación de Desempeño Aplicada al Personal del Área de Producción	98
6.3 Propuesta de Evaluación de Desempeño	113
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
7.1 Conclusiones.....	117
7.2 Recomendaciones.....	119
9. BIBLIOGRAFIA.....	122
ANEXOS.....	124

INTRODUCCION

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles que permitan el desarrollo de las personas dentro de la organización. La gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Todo ello ha obligado a los directivos de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando herramientas que le permitan afrontar y vencer los retos a las que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo, y pese a que la aplicación y evaluación de personas no se ha considerado como un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la practica a demostrado su utilidad siempre que se le dote de versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de gestión del talento humano pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de talento humano se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Por lo tanto, en la siguiente propuesta de investigación, se plantea la necesidad de establecer formalmente a través de el método de documentación la descripción de los cargos y la propuesta de evaluación del desempeño del personal de la empresa Guantes Occidental SAS de la ciudad de Palmira permitiéndole a la empresa dinamizar su política de Recursos Humanos,

ofreciendo oportunidades a los individuos no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

El capítulo dos, corresponde al planteamiento de los objetivos (general y específico), logrando con estos definir en forma clara y precisa los propósitos del porque se lleva a cabo la presente investigación, por medio de ellos se determinan las metas que se logran para dar solución al problema planteado.

El tercer capítulo se encuentra compuesto por la justificación del proyecto de investigación, en el cual se indicaran las motivaciones que llevaron al investigador a desarrollar el trabajo, demuestra por qué y para qué se necesita el proyecto, estableciendo motivos personales, aporte al conocimiento, propósito, contexto, alcances o posible impacto.

El cuarto capítulo, contiene el marco de referencia en donde se encuentra el marco teórico, en donde toda investigación parte de los antecedentes que se relacionan con el tema que se está abordando, ellos contribuyen a tener una visión clara, ordenada y sistemática del problema, al tiempo que enriquecen las bases teóricas; en este apartado se expone un compendio de elementos conceptuales que servirán de base teórica para el estudio, vinculando de forma lógica y coherente los conceptos y propósitos de los distintos autores. En este trabajo, el marco teórico lo conforma, antecedentes o estado del arte, marco contextual y legal.

El quinto capítulo lo conforma, el marco metodológico es un aspecto importante de la investigación que tiene que ver con la planeación de la forma que se va a proceder a la realización de dicho estudio. Aquí fue necesario responder tanto el nivel de probabilidad a que se quiere llegar con el conocimiento propuesto, como el modelo y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de los datos para lograr los objetivos del estudio. Da a conocer la metodología utilizada, a través del diseño de cargos y evaluación del desempeño, modelos tipos de investigación, variables e indicadores, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y sistema de análisis.

En el sexto capítulo, presenta los resultados obtenidos del estudio, para el caso de la descripción y análisis de cargos, se presenta el análisis realizado a los 10 cargos pertenecientes al área del producción de la empresa Guantes Occidental SAS , seguidamente se dan a conocer el análisis a los resultados de la encuesta realizada con el fin de Investigar el nivel de aceptación que tendría la implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal del área de producción de Guantes Occidental SAS, además de la propuesta de evaluación del desempeño para el área de producción de la empresa objeto de estudio.

Para terminar, el capítulo siete, comprende las conclusiones y recomendaciones realizadas de acuerdo a los resultados del estudio, con el fin de permitirle a la empresa Guantes Occidental SAS, mejorar sus procesos de selección de personal y lograr mejorar el desempeño laboral de sus empleados.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

La estructura organizacional de una empresa constituye el armazón sobre el cual se lleva a la práctica las posibilidades, la coordinación de actividades operacionales y la motivación de los miembros. Las organizaciones tanto publicas como privadas se han hecho cada vez mas complejas a mediada que aumentan en actividad, tamaño y ambiente de acción.

No existe paralelo en la historia respecto al crecimiento y complejidad de las organizaciones de hoy en día, la causa de este fenómeno se debe a la aparición y verificación de electos con avances tecnológicos, los cuales se combinan y apoyan en forma reciproca dentro de las organizaciones, de tal manera, que estas se vean obligadas a adaptar constantemente sus estructuras y funciones para ajustarse a los cambios y poder sobrevivir en busca siempre de esa vía progresista dentro de este ambiente dinámico.

Por lo antes expuesto, se requiere el establecimiento y la utilización de métodos apropiados para lograr los objetivos como una necesidad primaria de la administración con el objeto e evitar el desperdicio de recursos. La correcta selección y utilización de métodos influyen y condicionan el resultado obtenido que aspira tener una organización. Para que el esfuerzo sea eficaz, se requiere sistemas en el trabajo y orden en la acción con el objeto de reducir a un mínimo las perdidas de tiempo los errores y las duplicaciones de labor. Además, de un ordenamiento sistémico de operaciones y un buen método que reduzca a la utilización mas eficiente de los individuos, los recursos y el equipo.

En el orden de una organización existe un lugar para cada persona, este principio una clara definición dentro de la organización. Cuando es así, cualquier función puede identificarse con finalidad en relación al conjunto. Al mismo tiempo puede detectarse cualquier falla en las funciones o en los procesos. De esta forma, los gerentes, directivos de empresas en búsqueda de resultados positivos para la organización han perfeccionado el tratamiento de los recursos organizacionales. A tal efecto Chiavenato afirma: “Que cuanto más recursos y más provechos deriven las empresas de estos, mejor será su funcionamiento o en contraposición, cuanto menos recursos, estos serán de menor valía para la empresa y mayores serán las dificultades para lograr los objetivos planteados.”¹

El área de administración de talento humano se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Es responsabilidad de este departamento atraer, mantener y desarrollar personas a un área adecuada. La administración busca la aplicación rentable de los recursos necesarios para obtener los objetivos provistos. En este sentido, Chiavenato, expresa que “administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den al máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable”².

En consecuencia, la organización Guantes Occidental SAS, es una empresa industrial que ha ido creciendo y posicionándose en el mercado como una

¹¹ CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mac Graw Hill, 2002 pag 130

² IBID, pag 123

organización destacado por su calidad en el proceso de elaboración de guantes industriales. Por lo que en estos momentos se hace indispensable referenciar los procesos de la Gestión del Talento Humano, tales como la aplicación y evaluación de las personas, elementos fundamentales en el éxito y en la competitividad de una organización en la actualidad, el primero de ellos garantiza entre otras cosas, mejorar la productividad conducir a la especialización, alcancé de logros organizacionales ,y por lo tanto, mayor sentido de pertenencia de los colaboradores. El segundo permite mejorar el desempeño, crear políticas de compensación además de detectar necesidades de capacitación y desarrollo. Lo anterior significa que un personal bien ubicado por ser calificado y competente, tendrá una mayor posibilidad de desempeñarse óptimamente y de ser mucho más productivo. De igual manera los procedimientos de aplicación de personas permite que la organización obtenga el mejor talento humano y para eso debe existir una correcta alineación.

1.2 Formulación del problema

Para el caso específico de la organización Guantes Occidental SAS, en entrevista con la señora Diana Lucia Peña³ quien se desempeña como la administradora de la organización, se pudo constatar la existencia de varios aspectos negativos que se presentan en el departamento de talento humano de Guantes Occidental SAS, entre estos se destacan, abandono de las normas, asignación de responsabilidades sin programar a cada uno de los empleados; otorgando cargos a personas que no están capacitadas para desempeñar

³ ENTREVISTA con Diana Lucia Peña, Directora administrativa, Guantes Occidental SAS. Palmira, 20 de octubre de 2010.

dicho cargo, desconociendo los deberes y las atribuciones que le corresponde a cada puesto de trabajo, realizando trabajos que le corresponden a otros departamentos, presentándose también altos niveles de ausentismo, y de rotación de personal, además de no conocer cuál es el desempeño laboral de los empleados, ni tampoco como detectar necesidades de capacitación, y por ende, no tener como motivar a las personas para que consigan mejores resultados. Por lo tanto, todo lo anterior podría ser un atenuante para la falencia de del desarrollo organizacional y el alcance de los objetivos organizacionales.

Por esta razón se plantea las siguientes preguntas.

¿Cómo se encuentran los cargos estructurados actualmente en la empresa Guantes Occidental SAS?

¿Cómo puede el proceso de diseño de cargos permitir el alcance de los objetivos organizacional y desarrollo de la misma de le empresa Guantes Occidental SAS?

¿Cuál es el método de evaluación de desempeño más adecuado que permita mejorar la productividad laboral?

1.3 Sistematización del problema

Por esta razón, la presente propuesta de trabajo de grado tiene como objetivo principal elaborar el análisis y descripción de cargos y la propuesta de evaluación de desempeño de los mismos, a fin de lograr aclarar la función y actividad que debe realizar cada empleado, de la misma forma garantizar que el proceso de trabajo se establezca en condiciones normales específicas, a su vez contando con esta herramienta no existirá problemas como los descritos anteriormente, ya que con el análisis y descripción de cargos indicará que se debe hacer y a quien le corresponde hacerlo, además con los resultados de la evaluación del desempeño se logra conocer el adecuado o inadecuado desempeño de la persona en el cargo que le permita cambiar el comportamiento, las actitudes, habilidades o conocimientos, tener información fundamentada para obtener recompensas salariales, ascensos y demás reconocimientos, logrando con esto traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

La respuesta a los objetivos planteados en la investigación darán las bases para la elaboración del análisis y descripción de cargos y al mismo tiempo una propuesta de evaluación del desempeño.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Elaborar la descripción de cargos, y propuesta de evaluación de desempeño del personal del área de producción para de la empresa Guantes Occidental SAS.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis y descripción de cargos para la empresa Guantes Occidental SAS.
- Investigar y analizar indicadores de evaluación del desempeño, en el personal del área de producción.
- Investigar el nivel de aceptación que tendría la implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal del área de producción de Guantes Occidental SAS.
- Proponer modelo de evaluación de desempeño para el área de producción.

3. JUSTIFICACION

3.1 Justificación del problema de investigación

Es importante como parte de la argumentación sobre la problemática de investigación resaltar que una de las necesidades actuales, quizá más relevantes en la administración científica es su practica humanizada, inquietud surgida como consecuencia de la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas, como exponente al respecto Elton Mayo⁴ y su experimento Hawthorne, quien constituyó un gran avance para el estudio del comportamiento humano laboral y el humanismo en la administración.

De esta manera cobra de mayor relevancia en las organizaciones el talento humano como elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento de las misma, ya que es a través de ese talento que se alcanza el éxito y el cumplimiento de sus objetivos. Por tal razón, en la actualidad múltiples organizaciones adoptan como estrategia principal la consecución de personal idoneo para el desempeño de los cargos , a través de procedimientos como aplicación de personas y evaluación de desempeño, siendo este uno de los procesos mas complejos y el cual requiere de personal capacitado para ponerlo en marcha en una organización, puesto que la organización Guantes Occidental SAS, no cuenta con un departamento de gestión de personal y al mismo tiempo con una persona que posea los conocimientos suficientes para

⁴Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, editorial Mc Graw Gil, 1era edición P. 105 y 106

dar un adecuado manejo a las necesidades de los empleados, se vio la necesidad de dirigir este proyecto de investigación como una forma de organizar y motivar al personal para un mejor desempeño.

Evaluar el desempeño de las personas es una estrategia proactiva que si se lleva a cabo de manera idónea, garantiza tener una idea clara de sus potencialidades, esto también proporciona un juicio para fundamentar aumentos salariales, ascensos y en muchas ocasiones despido de empleados y la posibilidad de gestar cambios deseables para construir futuro; toda vez que esta estrategia es fundamental en estos tiempos en los que los cambios son cada vez mas veloces y vertiginosos.

Las razones fundamentales que motivaron la investigación, estuvieron sustentadas en el propósito de prestar un servicio eficiente, y estructurar una solución viable que sirva para aclarar, las actividades y funciones que debe realizar cada empleado y evitar así cualquier inconveniente entre los empleados de Guantes Occidental SAS, por el exceso de trabajo, la falta de información y atención que existe, ya que las organizaciones se construyen sobre la planificación de sus actividades y especificidad en las competencias.

El presente estudio se realiza con la finalidad de buscar soluciones que cubran las exigencias de los empleados, ya que es importante que cada empleado esté claro y seguro de las actividades que realiza además de conocer la forma en que está desempeñando sus funciones y así lograr crecimiento laboral.

Por lo tanto, el impacto social de investigaciones como esta, servirá como guía para las fábricas del sector que presentan el mismo problema, ya que se contara con los elementos básicos para solucionar y dar un adecuado manejo a inconvenientes similares.

Si las organizaciones en su mayoría, implementan procesos de aplicación de personas y evaluación de las mismas, se generará la necesidad de que los candidatos tengan una mejor formación profesional para aspirar a las vacantes ofrecidas en el mercado laboral. Lo anterior implica que una sociedad educada y culta facilita la posibilidad de tener una convivencia armónica.

De igual manera, este tipo de investigaciones tiene otro tipo de repercusiones sociales indirectas representadas en la calidad de los salarios ofrecidos por las organizaciones ya que los colaboradores que ayuden al alcance de los objetivos organizacionales pueden mejorar su remuneración.

El consumidor de bienes y servicios se vera beneficiado por el mejoramiento que conlleva tácitamente tener personal mucho mas capacitado en sus cargos, en la calidad de prestación del servicio recibido ya que al contar las organizaciones con un personal optimo y desarrollado, se mejoran todos los procesos de la organización, mejorando así también los beneficios obtenidos por la comunidad del entorno.

Respecto a la responsabilidad social empresarial también se puede ganar puesto que las organizaciones promueven el desarrollo de sus colaboradores,

estos se hacen conscientes de la importancia y el compromiso de las organizaciones en su entorno.

En relación al impacto a nivel económico, se lograría mejorar los ingresos de los colaboradores ya que se les está permitiendo dar un mejor manejo al cargo logrando desarrollar las competencias y habilidades necesarias para determinado puesto dentro de la organización teniendo así la formación necesaria para lograr incrementos salariales, ascensos y demás incentivos, permitiendo mejorar su capacidad de adquisición de bienes y servicios, para el cual la organización entra a ser parte de un medio que contribuye al desarrollo social de la comunidad.

Finalmente, respecto al aporte político se genera un cambio pues las personas aspirarían a cargos no por burocracia o tráfico de influencias, lo cual reduce la burocratización del empleo y generaría una mayor estabilidad laboral de las personas en sus cargos, pues son logrados a través de la llamada meritocracia.

3.2 Justificación teórica

En la actualidad son muchas las teorías que sustentan la importancia de los procesos de aplicación y evaluación de personas, sin embargo, la teoría general que marca la siguiente propuesta investigativa es la teoría de las relaciones humanas donde se pone por primera vez el centro de la mirada en las personas de la organización y en la teoría de la administración científica de

Federick Taylor⁵ en donde le da una mirada al trabajo como una ciencia que debe ser estudiada y analizada.

Por otro lado las propuestas de la gestión del talento humano de Chiavenato, Adalberto,⁶ las cuales han sido seleccionadas como eje principal dado su experticia en estos temas, pues es uno de los autores que mas textos ha escrito al respecto. Como complemento de los sustentos teóricos de Chiavenato, se ofrece teorías como la de Morales, J. Antonio y Grados, Jaime,⁷ el cual de manera mucho mas especifica ofrece una amplia y detallada información sobre el procedimiento de diseño de cargo y evaluación de desempeño. Igualmente Bohlander, George⁸ con su libro Administración de Recursos Humanos apoya esta propuesta dando una detallada descripción de los requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos.

Respecto a lo que tiene que ver con el procedimiento específico de los métodos de evaluación del desempeño se tomaron en cuenta las propuestas de Villegas, Sabino⁹ quien brinda herramientas y modelos de evaluación de desempeño.

⁵ IBID, P 22

⁶ Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, editorial Mc Graw Gil,

⁷ Grados, Jaime, El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos, editorial EDIPE, p 130

⁸ George Bohlander, Administración de Recursos Humanos, Edición 12ava, 1993, P 145

⁹ Villegas, Sabino, La Gestión de los Recursos humanos, edición 1999, Mc Graw-Hill, P 89

3.3 Justificación metodológica

La presente investigación es un diseño no experimental dado que no hace control ni manipulación de variables independientes. Al estudiar un medionatural, en el cual ya han ocurrido los hechos, se trata simplemente de medir lo acontecido y describir tal cual, de manera cualitativa lo observado.

Respecto al diseño no experimental, Sampieri, Roberto afirma: “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en la investigación experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.¹⁰

Se trata de una investigación de campo, se afirma tal y como lo hace Mac Guigan, F, J, lo siguiente: “en la investigación de campo se hacen esfuerzos por descubrir relaciones en la estructura auténticas de la vida cotidiana. Los estudios de campo se efectúan en el medio de la vida cotidiana”¹¹.

Es descriptiva pues mide conceptos o variables de manera independiente y los describe. De esta manera afirma Sampiere “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Desde el punto de vista científico describir es medir”.

¹⁰ SAMPIER, Roberto, Metodología de la investigación, editorial Mc Graw Gil, 3er edicion. Pag 44y 47

¹¹ Mac GUIGAN, F, J, Introducción a las Técnicas de Investigación Social, Edit. Humanitas Pa.15

Finamente se mencionó que se trata de una investigación cualitativa, pues el medir conceptos y describirlos, solamente se puede hacer en términos de características, estas que en últimas no son otra cosa que cualidades de ciertos fenómenos, procedimientos o personas.

3.4 Justificación práctica

Entre muchos fines prácticos, algunos de ellos que justifican este trabajo, es que tanto los propietarios de la empresa como la estudiante realizadora de dicho proyecto se verán beneficiadas. Los propietarios de la organización porque con el diseño de puestos se brindara información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados, se les permitirá que sus cargos tengan una descripción detallada de el contenido del cargo los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos, las calificaciones del ocupante, las responsabilidades, deberes y tareas determinadas, que permitirá la búsqueda de la eficiencia de la organización asignando y utilizando el talento humano para alcanzar lo objetivos organizacionales. Respecto a la evaluación del desempeño se brindara la posibilidad de recibir retroalimentación para saber como se marcha en el trabajo, la organización también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea clara de sus potencialidades, esto también proporciona un juicio para fundamentar aumentos salariales, ascensos y en muchas ocasiones despido de empleados. También permite comunicarles a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, actitudes, habilidades o

conocimientos por otro lado a la estudiante por que podrá aplicar sus conocimientos adquiridos y demostrar sus competencias y habilidades profesionales adquiridas en su proceso de formación.

Si se logra el objetivo de implementar la propuesta, los propietarios podrán contar con un personal mejor calificado en su organización.

3.5 Justificación institucional

Las organizaciones destacadas son aquellas que han hecho una fuerte apuesta para obtener aquellos procesos que les permitan la combinación de sus tareas y metas, con los atributos de quienes se encargan de ellas y las necesidades del contexto, pues de ese, modo adquieren una práctica competitiva integral.

Muchas organizaciones tienen la claridad y la necesidad de actualizar y reformar el sistema de formación y desarrollo de habilidades de sus colaboradores pues son concientes de los cambios que se dan, derivados de los ágiles movimientos del mercado actual. Estas transformaciones obligan a las organizaciones a adoptar modelos de organizaciones flexibles y abiertas, cuyo eje central es la capacidad de contar con un personal calificado y creativo para ofrecer un servicio de alta calidad. Por lo tanto, al mejorar los procesos de la gestión del talento humano se convierte en un foco de atención principal para el alto direccionamiento estratégico.

En el caso de la organización Guantes Occidental SAS, tal como ya se ya se había mencionado en el planteamiento del problema de investigación, esta ha alcanzado una participación importante en el mercado ofreciendo guantes para la industria minera, ingenios, y construcción. Esta organización ha medida que ha ido alcanzando una participación también ha ido creciendo en infraestructura y con un personal especializado en cada área que lo requiere, por esto es importante para la organización contar con un sistema de diseño de cargos bien definidos y evaluación del desempeño ya que que representa una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte con la elaboración de este proyecto, la Universidad del Valle sede Palmira, se beneficiara puesto que se tiene la oportunidad que sus estudiantes contribuyan al fortalecimiento empresarial de la región a través de los conocimientos adquiridos en ella, logrando la interacción entre la universidad y el empresario Palmirano. Forjando de esta manera, el camino a futuros profesionales en el desarrollo de una mejor calidad de vida y un mayor posicionamiento institucional.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para una mejor comprensión de la presente propuesta investigativa, se ofrece a continuación una descripción del contexto en el cual se pretende llevar a cabo el estudio de campo, para dar respuesta a la pregunta de investigación.

4.1 Marco teórico

Toda investigación parte de los antecedentes que se relacionan con el tema que se esta abordando, ellos contribuyen a tener una visión clara, ordenada y sistemática del problema, en este apartado se exponen un compendio de elementos conceptuales que servirán de base teórica para el estudio, vinculando de forma lógica y coherente los conceptos y propósitos de los distintos autores.

4.1.1 Antecedentes o estado del arte

Los antecedentes son todos aquellos aspectos encontrados en referencias, periódicos, revistas, e investigaciones previas que guardan relación con el tema de estudio.

Maria Claudia González Canchilla, en su trabajo especial de grado titulado Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos de la Empresa Suministradora de Medicamentos del Caribe Sumecar S.A Universidad de Antioquia Medellin - Colombia, (2009). El cual busca brindar a la gerencia

una guía que brindara información acerca de las actividades a realizar y las normas que la rigen. El diseño metodológico utilizado es holístico-inductivo, bajo el tipo de investigación proyecto factible apoyado en un estudio de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 37 individuos, todos ellos trabajadores de Sumecar S.A. Como muestra se tomaron a 17 individuos a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de datos. Las conclusiones confirmaron la necesidad de un manual de funciones y procedimientos en la empresa Suministradora de Medicamentos del Caribe Sumecar S.A, para obtener la máxima productividad, tanto de los individuos como de la organización.

Esta investigación tiene relación con la presente, ya que este manual de funciones y procedimientos permitirá la optimización del desempeño del personal que labora en cada organización.

Carrero Antonio (2002), en su trabajo especial de grado, titulado Análisis y Descripción de Cargos para las Especificaciones del Funcionamiento de la Estructura Organizacional en el Sector Industrial de la Ciudad de Cartagena en la organización Aceros Willeber S.A Universidad del Atlántico. Señala que las organizaciones el diseño de cargos juega un papel muy importante, pues tiene como objeto controlar las tareas y responsabilidades que tiene el personal en la organización, y así obtener una mayor productividad de la empresa, a su vez permiten a la gerencia poseer una guía que brinde información acerca de las actividades a realizar.

El diseño de la investigación correspondió con el no experimental con el apoyo de una investigación descriptiva y de campo, debido a que planteó la situación que presenta el sector industrial de una manera muy objetiva y los datos se recolectaron directo de la realidad, la población estuvo constituida con 13 empresas del sector. Las conclusiones y recomendaciones se presentaron tomando en consideración los resultados obtenidos, los cuales determinan que la utilización de los manuales de análisis y descripción de los cargos es indispensable para mejorar la ejecución de las actividades, así como también servir de guía para los nuevos ingresos. En este sentido se recomendó poner en práctica los manuales de descripción de cargos, debido a que son indispensables para mejorar la ejecución de las actividades del personal.

Yolanda Silva Rodríguez en su trabajo especial de grado para optar el título de administración de empresas, titulado Evaluación de Desempeño y su Relación con otros Procesos de Gestión Humana en el Sector Supermercados de la Ciudad de Popayán, Colombia, 2009 Universidad del Cauca. En cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados.

La relación con el trabajo actual de investigación, es reflejar que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

Sergio a. Herrera, y Nuria Rodríguez. Año (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica en su trabajo de grado titulado “Apreciación Crítica de la Evaluación del Desempeño “. En el cual se utilizó un tipo de investigación documental y se da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones.

Su relación con la presente investigación es que refleja las razones por que puede fracasar la evaluación del desempeño.

4.1.2 marco contextual

El presente proyecto se realiza en la empresa Guantes Occidental SAS, la cual se encuentra ubicada en la calle 68 No 30^a-54 de la ciudad de Palmira, empresa que con una gran calidad humana y que se ha mantenido en el mercado gracias a la proyección de sus propietarios y la calidad de su producto.

Antecedentes históricos de la empresa: Guantes Occidental empresa unipersonal., inicio en enero 10 del año 1984, nace con la necesidad de generar un beneficio personal y para la comunidad, en la casa materna del señor Ricardo Córdoba Vanegas, esto sucede por que tenía que lograr que sus hermanos tuvieran un trabajo ya que eran menores de edad y él apenas tenía 19 años y la familia estaba sin el apoyo por parte del padre por que se había

separado de ellos y no los ayudaba, el señor Ricardo tomó la decisión de elaborar guantes ya que él tenía experiencia y sabía el proceso de elaboración. Al principio se comenzó a cortar las piezas manualmente, se inicia el negocio con 3 maquinas planas prestadas y 5 empleados, si inicio trabajando por maquila a otras fabricas, se les confeccionaba el guante, fueron 2 años hasta que en 1986 cuando se compraron algunas maquinas y se comenzó a vender al público, luego se logro comprar las maquinas prestadas y se comenzó a construir una microempresa propia, en el año 1988 se compra la primera troqueladora hidráulica nueva, en el año 1990 se forma una sociedad con otra empresa de guantes, en 1992 se contrata a una persona para que se dedique a vender, ya que anteriormente este oficio lo hacia el señor Ricardo. El 22 de diciembre de 1994 se termina la sociedad duró que 4 años.

En enero del año 1995 inicia Guantes Occidental Ltda teniendo como propietario al señor Ricardo Córdoba Vanegas y comienza con otra visión ya que se convirtió en una pequeña empresa, con 14 empleados con instalaciones en la casa materna, con más ampliación 2 troqueladoras hidráulicas y con más capital de trabajo; a partir de ese momento la empresa empieza a crecer y atender clientes directamente y obtener posicionamiento en el mercado por su calidad y buena atención al cliente. Hasta finales del año 1998 la empresa compra lotes para construir la fabrica, para el año 1999 ya se cuenta con instalaciones propias y listas para seguir funcionando, en el año 2000, empieza a tener clientes importantes como el ingenio Manuelita S.A y el ingenio Providencia.

A finales del año 2001 se asocia con un (1) hermano y la esposa, y la empresa se vuelve una sociedad limitada, cada año la empresa crece en un porcentaje alto hasta lograr ser una mediana empresa y consolidarse en el mercado; la empresa actualmente cuenta con más de 200 clientes y con 35 empleos directos y otros 40 empleos indirectos (maquila).

Situación actual de la empresa: Para el año 2009_ Guantes Occidental pasa de ser Ltda para convertirse en SAS debido a las ventajas que tiene esta figura en estos momentos es una empresa, dedicada a la elaboración de guantes para las industrias, para esta cuenta con una planta de producción propia o infraestructura necesaria para responder a las necesidades de los clientes por un valor de \$500.000.000 millones de pesos con un volumen de ventas aproximadamente de \$125.000.000

Actualmente se esta avanzando en proyecto de certificación de calidad norma ISO 9001; 2008 se que se cuanta con las herramientas suficientes para lograrlo.

Además la empresa cuenta con 45 empleos de los cuales 25 son empleos directos y 20 empleos indirectos, se encuentra en el proceso de establecer el departamento de talento humano debido a la fuerte incidencia de este en los resultados y en la competitividad de la empresa.

Misión: “Guantes Occidental SAS, es una empresa ubicada en la ciudad de Palmira Valle, que tiene como objetivo la fabricación y comercialización de guantes y artículos industriales elaborados en cuero, tela y otros materiales, distribución de elementos de Seguridad Industrial de excelente calidad, elaborados por talento humano calificado, realizando mejoras continuas en los procesos, implementando nuevas tecnologías y ampliación de portafolio de nuestros productos, para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, cumpliendo así con un compromiso social y económico”.

Visión:“En el 2017 Guantes Occidental SAS Será la organización líder en producción y comercialización de Guantes a nivel regional, con posicionamiento a nivel nacional e ingresando al mercado internacional, por la calidad en sus productos, excelente servicio al cliente y eficientes mecanismos de distribución apoyado por talento humano altamente comprometido y calificado de la organización.”

Política de calidad:“Nuestra organización expresa su dedicado compromiso de respetar y cumplir los acuerdos contractuales de acuerdo con las especificaciones de los clientes en calidad de nuestros productos, así como también a las partes interesadas del Sistema de Gestión de Calidad, con sostenimiento en mejoramiento continuo de los procesos y se compromete a brindar un ambiente laboral bajo condiciones saludables, fomentando el desarrollo de nuestros colaboradores”.

4.1.3 Marco legal

Las bases legales que sustentas esta investigación y que sirve como fundamento para realizar una investigación como esta, se encuentran en la ley 788 de 2002 Código Sustantivo de Trabajo expone lo siguiente:

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 5o. DEFINICION DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Razón por la cual la descripción de los cargos es necesaria para definir el lugar que realmente puede ocupar una persona teniendo en cuenta sus competencias.

Del mismo modo, *el ARTICULO 104. DEFINICION.* Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

En esta sentido la descripción de cargos le permite a los empleados de una empresa que cumplan con lo pautado y viceversa según lo expone en el artículo 18 del mismo código.

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Todos los preceptos establecidos en el artículo anterior deben ser considerados al momento de la elaboración del manual de cargos, a fin de que el trabajador conozca sus derechos en cuanto al salario y beneficios sociales por la prestación de sus servicios dentro de la institución.

ARTICULO 76. DEFINICION. Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

ARTICULO 158. JORNADA ORDINARIA. La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.

ARTICULO 259. PRESATACIONES SOCIALES: 1. Los empleadores o empresas que se determinan en el presente Título deben pagar a los trabajadores, además de las prestaciones comunes, las especiales que aquí se establecen y conforme a la reglamentación de cada una de ellas en su respectivo capítulo. 2. Las pensiones de jubilación, el auxilio de invalidez y el seguro de vida colectivo obligatorio dejaran de estar a cargo de los empleadores cuando el riesgo correspondiente sea asumido por el Instituto de los Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo Instituto.

ARTICULO 348. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD. Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer

practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.

4.2 Marco conceptual

La satisfacción de los objetivos organizacionales conlleva a que muchos factores sean tomados como importantes y necesarios para lograr las metas propuestas como organización. Por lo anterior, se definirá, tal y como fueron tenidos en cuenta una serie de conceptos a través de los cuales se engloba la presente propuesta investigativa.

Descripción de cargos: se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Especificaciones del cargo: esta relacionado con los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto del puesto. Mediante esta información se elabora el perfil profesiografico.

Elemento: es la unidad mínima indivisible del trabajo.

Tarea: actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

Obligación: se le denomina así a los diferentes compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una similitud entre si. Este termino esta relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Puesto o cargo: consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un cargo deben constituirse por unidades de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser clara distinta de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirse saber que se espera de ellos.

Análisis de Cargos: Después de la descripción sigue el análisis del cargo, una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exija a sus ocupantes. El análisis según Chiavenato. "Pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, la responsabilidad implícita y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de una manera

adecuada”¹². Este análisis, es la base para evaluar y calificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Estructura del Análisis de Cargo: Chiavenato, “plantea que el análisis de cargo se refiere al área de requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo a nivel de cargo”

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Requisitos intelectuales: tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente al nivel del conocimiento que le empleado debe poseer para desempeñar el cargo, de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones.

1. Instrucción básica
2. Experiencia
3. Adaptabilidad del cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias

¹² Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 5Ta edición, Pág. 631

Requisitos físicos: Tiene que ver con la cantidad y la continuidad que tiene el ocupante del cargo, además, del trabajo normal y sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de un subordinado, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, en dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por:

1. Supervisión personal
2. Materiales herramientas o equipos
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores que pueden hacerlo agradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Comprende los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos

Contenido de la Descripción del Cargo

Según Chiavenato, “los contenidos de la descripción del cargo deben incluir los siguientes aspectos”¹³:

¿Qué hace?: Tareas y actividades por ejecutar

¿Cuándo lo hace?: Periodicidad; Diaria, semanal, mensual, anual y esporádica

¿Cómo lo hace?: A través de; personas, maquinas, equipos, materiales y datos e información

¿Dónde lo hace?: Sitio y ambiente de trabajo

¿Por qué lo hace?: Objetivos del cargo, metas y resultados por alcanzar

Etapas en el Análisis de Cargos

Según Chiavenato “un programa de análisis de cargo comprende tres etapas”¹⁴:

Etapas de planeación: En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

¹³ IBID, p 653

¹⁴ IBID, p 654

- Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis.
- Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

Etapas de Preparación: en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo.

Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo.

Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.

Disposición del ambiente (informe a la dirección; gerencia, supervisión y a todo el personal, incluido en el análisis de cargos).

Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los cargos, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, utilizados por los ocupantes de los cargos).

Etapas de Ejecución: en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:
Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido, con el ocupante del cargo o con el supervisor.

- a. Selección de los datos obtenidos.

- b. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargo.
- c. Presentación de la redacción provisional del análisis: hecha por el analista de cargos.
- d. Redacción definitiva del análisis del cargo.
- e. Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

Objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos: Los objetivos del análisis y la descripción de cargos en realidad son muchos, entre ellos, Chiavenato cita:

- 1. “ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc, como bases para el reclutamiento de personal.
- 2. determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personas.
- 3. suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como bases para la capacitación del personal.
- 4. determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
- 5. estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- 6. servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones
- 7. suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos”.

Evaluación del desempeño: Según Chiavenato “La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos”¹⁵.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el esfuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

¹⁵ Adalberto Chiavenato, La Gestión de Recursos Humanos Edición: 1era, Pág. 173

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”¹⁶.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, define como “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” ¹⁷.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:
- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

¹⁶ James Stoner, Teoría general Recurso Humano. Mc Graw Hill, edi 1era p. 112

¹⁷ William B. Administración de Personal y Recursos Humanos edi p. 125

- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Factores de evaluación del desempeño: En la gran mayoría de casos los criterios de evaluación de las empresas serán múltiples, pero hay unos factores importantes que toman en cuenta la mayoría de empresas tales como el aspecto personal, ausentismo laboral, actitud en general, según Smith (1976) “hay cuatro aspectos cruciales de cualquier criterio que se use en la evaluación de rendimiento”¹⁸.

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

¹⁸ Smith, Margaret Butteries, Administration de personal y Recursos Humanos 1976 editorial México, pg 85

Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios

Herramientas para la Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Los Métodos Tradicionales para Medir el Desempeño

Según Chiavenato ¹⁹existen cuatro métodos.

Escalas Graficas: Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencia considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

¹⁹ Adalberto Chiavenato, La Gestión de Recursos Humanos Edición: 1era, Pág. 185

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

Selección Forzada: Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola.

Investigación de Campo: Este método de evaluación fue desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

Incidentes Críticos: El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

Lista de Verificación: Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (chef-lists) en cada empleado. Cada uno de los otros factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas.

5. MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es un aspecto importante de la investigación que tiene que ver con la planeación de la forma que se va a proceder a la realización de dicho estudio. Aquí se hace necesario responder tanto al nivel de probabilidad a que se quiere llegar con el conocimiento propuesto, como el modelo y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de los datos para lograr los objetivos del estudio.

5.1 Tipo de investigación.

Como el objetivo de esta investigación se orienta a elaborar el análisis y el diseño de cargos, y proponer un modelo de evaluación de desempeño para el personal del área de producción de la empresa Guantes Occidental SAS. El tipo de investigación corresponde investigación descriptiva, al respecto, la etapa del diagnostico para elaborar la propuesta, pertenece a este enfoque, ya que fue necesario describir una actividades que inicialmente permitió tener una visión actual de la empresa y de sus puestos de trabajo funciones tareas y responsabilidades de cada uno de ellos, para una mejor comprensión de la problemática.

Para el desarrollo de la propuesta también fue necesario, la investigación de documental, se utilizo esta investigación ya que fue necesario recurrir a varias

fuentes bibliográficas y centros de información para así diseñar el modelo de evaluación de desempeño. Además también fue necesaria la investigación de campo, ya que se realizó encuesta para conocer la necesidad de un programa de evaluación de desempeño, y el cuestionario que estaba orientado a conocer información de los cargos.

5.2 Método de investigación

Para la realización del presente estudio se utilizó el método cualitativo, pues al medir conceptos y describirlos, solamente se puede hacer en términos de características, estas que en últimas no son otra cosa que cualidades de ciertos fenómenos, procedimientos o personas.

También se utilizó el método cuantitativo para tener una idea en forma numérica qué tan necesario es la implementación de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa estudio.

- Con el fin de darle cumplimiento al objetivo específico número uno, se llevo a cabo una serie de pasos en donde la primera consiste en la planeación que consistió en determinar los cargos a describir utilizando el organigrama de la empresa Guantes Occidental SAS. (Ver anexo No 5).

Tabla No 1

Mapa de cargos

CARGOS	No DE EMPLEADOS
Troquelador	5
Escogedor	3
Patinador	2
Líder de troquelado	1
Líder de encarrado	1
Volteador	3
Supervisor	1
Operarios de confección cerrado	3
Operarios de confección armado	3
Operarios de confección varios	3
TOTALES	25

Fuente: departamento de producción Guantes Occidental SAS

- Elaboración de un cronograma de trabajo,

Tabla No 2

MESE	FEBRERO			
SEMANAS	1	2	3	4
ACTIVIDADES				
Reunión con el personal objeto de estudio				
Aplicación del cuestionario al cargo troquelador y líder de troquelado 2 horas cada uno				
Aplicación del cuestionario al cargo escogedor y técnico operativo de confección 2 horas cada uno.				
Aplicación del cuestionario al cargo patinador y volteador. 2 horas cada uno				
Aplicación del cuestionario al cargo líder de encarrado y operario de confección. 2 horas cada uno				
Aplicación del cuestionario al cargo supervisor 2 horas.				

- Determinar el método del análisis de cargos, para esta propuesta se utilizo un cuestionario compuesto por 6 preguntas cerradas y cuatro preguntas abiertas (ver anexo No 2).
- En la etapa de la preparación se reunió, la estudiante investigadora, el supervisor inmediato, y los ocupantes de los diferentes cargos para dar a conocer los propósitos y beneficios del análisis de puestos. (Ver anexo No 3)
- En la etapa de la ejecución, se recolecto la información requerida de cada uno de los cargos que se analizaron por medio del cuestionario (Ver anexo No 2), en donde estuvo presente; la estudiante investigadora, y el ocupante del cargo.

- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por la estudiante investigadora
- Presentación de la redacción provisional del análisis: hecha por la estudiante investigadora.
- Redacción definitiva del análisis del cargo.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el asesor de tesis y luego por los jurados de grado de la Universidad del Valle

5.3 Técnicas de Recolección de Datos

Una vez obtenido los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, es necesario estructurar las técnicas de recolección de datos que permitan construir el instrumento. La técnica que se utilizó para obtener la información acerca de conocer la necesidad de un diseño de evaluación de desempeño fue la encuesta, estructurada con 11 preguntas cerradas (ver anexo No 1), ya que permite a los investigadores valorar e interpretar los resultados.

Para conocer información acerca de las tareas que ejecutan los empleados en sus puestos de trabajo, se utilizó el cuestionario de 6 preguntas abiertas 4 preguntas cerradas (ver anexo No 2) para un total de 10 preguntas.

5.4 Población y muestra

La población objeto de estudio para el diseño de cargos estuvo constituida por 1 trabajador en cada cargo para un total de (10) trabajadores que conforman los 10 cargos del área de producción de la empresa GUANTES OCCIDENTAL SAS.

Para el diseño de la evaluación del desempeño se tomo del total de los trabajadores del área de producción.

Por ser la población objeto de estudio una cantidad pequeña y los sujetos conocidos no se procedió a la selección de una muestra, ya que la población es finita y accesible a los investigadores.

5.5 Mapa de Variables

Los indicadores del proceso de cotejo, permitirá conocer como los trabajadores del área de producción de Guantes Occidental SAS asimilarían un proceso de evaluación del desempeño

Tabla No 3

INDICADORES	ITEMS
EVALUACION DE DESEMPEÑO	
Calidad del trabajo	1
Cantidad del trabajo	2
Indicador uso de elementos de protección	3
Conocimientos del trabajo.	4, 5, 6, 7
Iniciativa	8
PROCESO DE COTEJO	
Utilidad	9
Importancia	10
Ventajas	11

Fuente: Investigación de campo

5.6 Presentación y Análisis de los Resultados

En relación al análisis y diseño de cargos, se organizo y se registro la información de acuerdo a los resultados del cuestionario No 2.

En relación a la necesidad de un diseño de evaluación de desempeño la información obtenida se tabulo en función de las respuestas aportadas por los encuestados, a través de un análisis cualitativo y cuantitativo.

6. RESULTADOS

6.1 Descripción y Análisis de Cargos Guantes Occidental SAS

A continuación se presenta el análisis de cargos del área de producción de la empresa Guantes Occidental SAS, que se obtuvo con la información recopilada del cuestionario No 2 , esta información se tabulo en función de las respuestas aportadas por los encuestados.

Tabla No 4

CARGO	ESCOGEDOR		
DEPARTAMENTO	PRODUCCION		
OBJETIVO DEL CARGO			
Recoger continuamente las piezas troqueladas.			
ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
Recoger piezas cortadas	Para ser contadas y registradas manualmente, además de controlar el producto no conforme y devolverlo al proceso de troquelado.		
Amarrado de piezas	Seleccionar el material por tipo de pieza, amarrarlas y organizarlas en paquetes según el tipo, para almacenarlas en la parte inferior de la mesa		
Contado de paquetes	Contar los paquetes según el tipo de pieza, para ser depositado en canastillas.		
REQUISITOS INTELECTUALES			
APTITUDES		EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
○ Comunicación efectiva ○ Adaptabilidad al cambio ○ Compromiso ○ Colaboración		Mayor o igual a seis (6) meses en cargos relacionados con producción y/o empaque.	Bachiller en cualquier modalidad.

○ Coordinación del trabajo.		
CONOCIMIENTOS		
Distinción clara de las piezas y materia prima (pieles: carnaza y vaqueta) de los guantes y elementos varios producidos en la empresa.		
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina • Responsabilidad	• Estar en pie • Agacharse • Acuclillarse • Fuerza	• Agudeza visual • Capacidad táctil • Concentración • Manuales
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Conocer las especificaciones técnicas de calidad de los productos confeccionados.

CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES AMBIENTALES		RIESGOS
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.		○ Ergonómico Postura. ○ Químico ○ Mecánico Manual ○ Locativo

Fuente: Investigación de campo

Dentro de los procesos operativos de la empresa este cargo hace parte del quinto proceso que tiene como función recoger las piezas ya cortadas al anterior proceso que es el troquelado, por ese razón es de suma importancia que las personas tres personas que ocupan este cargo, cuenten con las habilidades, destrezas y conocimientos adecuados para lograr con calidad el cumplimiento del objetivo del cargo

Tabla No 5

CARGO	TROQUELADOR		
DEPARTAMENTO	PRODUCCION		
OBJETIVO DEL CARGO			
Cortar las piezas que conforman la referencia del guante indicada a través de orden de producción mediante el uso de la maquina troqueladora y troqueles.			
ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
Preparar	El estado de la troqueladora, antes de iniciar el corte según especificaciones.		
Cortar piezas	De acuerdo al tipo de guante o elementos solicitados, velando por su calidad y optimizando la materia prima entregada.		
Depositar piezas	Después de troqueladas las piezas depositarlas en canastillas, para hacer más eficiente la recogida. Depositar el ripio o material sobrante que no sirva en las tinas de basura.		
Dar información	Acerca del estado de los troqueles como; cuchillas, ángulo de corte, soldadura entre otros.		
REQUISITOS INTELECTUALES			
APTITUDES		EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
- Comunicación efectiva - Adaptabilidad al		Mayor o igual a un (1) año como operario de troqueladora.	Bachiller en cualquier modalidad.

cambio • Compromiso • Colaboración • Coordinación del trabajo.		
CONOCIMIENTOS		
- Conocimiento en la manipulación de pieles (carnaza y vaqueta). - Distinción de las características y de la materia prima utilizada en la elaboración de guantes, teniendo en cuenta parámetros de calidad, calibre, apariencia, higiene, textura, suavidad, dureza, resistencia y color. - Conocimiento de los troqueles utilizados para la fabricación de guantes y demás productos fabricados con pieles.		
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina • Responsabilidad	• Estar en pie • Agacharse • Acucillarse • Fuerza • Manejar palancas	• Agudeza visual • Capacidad táctil • Concentración • Manuales
RESPONSABILIDADES		

MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Conocer las especificaciones técnicas de calidad que deben cumplir las piezas troqueladas.
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS	
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	○ Ergonómico Postura. ○ Químico ○ Mecánico Manual ○ Locativo	

Fuente: Investigación de campo

Dentro del proceso de elaboración de productos en pieles (carnaza, vaqueta), el troquelador hace parte del cuarto proceso (ver anexo No 5) dentro de la estructura de procesos de la empresa que tiene como fin cortar las piezas que conforman la referencia del guante indicada a través de orden de producción mediante el uso de la maquina troqueladora y troqueles, es por esta razón que las cinco personas que ocupan este cargo, cuenten con las habilidades, no solo intelectuales sino físicas ya que para el manejo de las maquinas troqueladores es necesario contar con un buen estado físico, ya que el manejo de la maquina troqueladora requiere de fuerza.

Tabla No 6

CARGO	PATINADOR
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Apoyar al área de confección en todas las actividades y operaciones para su normal funcionamiento.	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Recibir el material	Que ingresa al área de confección, verificando que cumpla las especificaciones contenidas en el registro de llegada
Distribuir el material	De trabajo diario (material e insumos) necesario para realizar el proceso productivo en cada área de trabajo de confección.
Recoger	El producto terminado en cada área de trabajo que se encuentra por unidad de medida, para ser contado.
Entregar	El producto volteado y encarrado al área de inspección final.
Transportar el material	Proveniente de confección externa que necesita pasar por confección interna para dar por terminado su proceso de fabricación.
Realizar anotaciones	Visibles y permanentes de la cantidad y características (referencia) de los productos en proceso que se encuentran en los módulos, para informar al jefe de planta el estado de insumos y materiales.
Diligenciar	El reporte de producción diaria del área de confección para

	hacer la entrega a la persona correspondiente.	
REQUISITOS INTELECTUALES		
APTITUDES	EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
- Comunicación efectiva - Adaptabilidad al cambio - Compromiso - Colaboración - Coordinación del trabajo.	Mayor o igual a un (1) año como operario de troqueladora.	Bachiller en cualquier modalidad.
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
- Disponibilidad - Dinamismo - Disciplina - Responsabilidad	- Estar en pie - Agacharse - Acucillarse - Fuerza - Manejar palancas	- Agudeza visual - Capacidad táctil - Concentración - Manuales
CONOCIMIENTOS		

• Conocimiento en costura.		
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Brindar información clara y precisa del producto en proceso que se encuentran en los módulos de confección.
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS	
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	○ Ergonómico Postura. ○ Químico ○ Mecánico Manual ○ Locativo	

Fuente: Investigación de campo

Este cargo no se encuentra especificado en la estructura de procesos de la empresa, pero eso le quita la importancia, ya que depende de ellos la labor que realizan los operarios de confección, ya que tiene como fin apoyar al área de confección en todas las actividades y operaciones para su normal funcionamiento, para el adecuado desarrollo de este cargo es necesario que las dos personas que ocupan este cargo, tengan una adecuada disposición y sentido de responsabilidad al cargo, para así evitar inconvenientes de retrasos en la producción, ya que son ellos los encargados de proveer a los operarios de confección de los materiales de trabajo diario y del mismo modo recoger para entregarlos a otro proceso.

Tabla No 7

CARGO	LIDER TROQUELADOR
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Coordinar y dirigir la producción del área de troquelado.	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Distribuir	A cada operario de troquelado el trabajo programado por el jefe de planta, para el proceso de corte
Solucionar o informar	Al jefe de planta problemas que se este presentando en las maquinas, herramienta y materia prima, para su respectiva solución
Programar	Junto al jefe de planta el trabajo diario para el área de troquelado; basado en la programación de producción y existencia de productos en proceso.
Solicitar	Al almacenista la materia prima necesaria para cumplir con el programa de producción establecido.
Realizar	La inducción del personal seleccionado para el área
Controlar	• Que el material troquelado por cada operario sea la cantidad solicitada y que se estén utilizando los troqueles que realmente se requieren para la programación de producción diaria. • La utilización de la materia prima, para evitar desperdicios.

Supervisión	• Permanente y aleatoria al operario de la troqueladora para establecer una mayor calidad en las piezas troqueladas. • Las pruebas de desempeño del personal asignado para la sección de troquelado para dar su opinión al jefe de planta.
Coordinar	• Con el almacenista la ficha técnica del producto, para realizar el corte manual y troquelado. • La corrección de los defectos de calidad observados en el producto y la no conformidad en los procesos detectada en la sección, además de Informar al jefe de planta las causas de las no conformidades persistentes en lo productos procesados en el área. • La limpieza y orden del área de trabajo después de la jornada laboral
Apoyar	• El mantenimiento de las troqueladoras y garantizar el buen funcionamiento y las pastas asignadas en cada maquina. • El corte de piezas de cada guante. • El diseño técnico de nuevos troqueles.
Mantener	• El buen comportamiento y disciplina de los operarios a cargo. • El mejoramiento continuo del ambiente laboral y las condiciones de trabajo.

REQUISITOS INTELECTUALES		
APTITUDES	EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
• Comunicación efectiva • Adaptabilidad al cambio • Compromiso • Colaboración • Coordinación del trabajo. • Verbal	Experiencia mayor o igual a cinco (5) años como operario o supervisor de troquelado y manejo de personal	Bachiller en cualquier modalidad.
CONOCIMIENTOS		
- Distinción de características de la materia prima utilizada en la elaboración de guantes y productos fabricados en la empresa, teniendo en cuenta parámetros de calidad, calibre, apariencia, higiene, textura, suavidad, dureza, resistencia. - Conocimientos de troqueles (material y diseño) - Manejo de maquina troqueladora.		
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT- FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo	• Estar en pie • Agacharse	• Agudeza visual

• Disciplina • Responsabilidad • relaciones humanas. • Iniciativa • Trabajo en equipo • Decisión y gestión • Dirección de personas	• Arrodillarse acucillarse • Fuerza • Manejar palancas • Caminar	• Capacidad táctil • Concentración • Manuales
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo del personal a cargo	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Estar informado de los tiempos estándar de producción establecidos para las operaciones desarrolladas en el área de troquelado.
MANEJO DE PERSONAL		
Planifica y gestiona la labor de un grupo mediano de colaboradores y genera resultados a instancias superiores.		

CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	• Ergonómico Postura. • Químico • Mecánico Manual • Locativo

Fuente: Investigación de campo

El presente cargo, no se encuentra ubicado en la estructura de los procesos operativos, ya que es un cargo de apoyo, que permite la coordinación y planeación de los operarios de troquelado que se encuentran bajo el mando del líder de troquelado permitiendo este coordinar y dirigir la producción del área de troquelado, por lo tanto la persona que ocupa este cargo debe tener carisma buenas relaciones interpersonales y un gran sentido de trabajo en equipo, para lograr cumplir con las metas de producción de acuerdo a los estándares de la empresa.

Tabla No 8

CARGO	LIDER DE ENCARRADO
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Dirigir y controlar las operaciones realizadas en el área de escogida de manera organizada, eficiente y conforme a la programación de producción establecida, bajo parámetros de calidad, material y especificaciones del producto para su posterior confección.	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Recibir	Del jefe de planta la programación de producción y con base a esta informar sobre la existencia de material encarrado disponible en bodega de producto en proceso.
Solucionar o informar	Al jefe de planta problemas, fallas que se este presentando en la operación, para su respectiva solución
Empacar y transportar	Junto al personal de varios el material encarrado que se almacena en bodega de producto en proceso, llevando registro de los movimientos que se hagan en este a través del manejo de Kardex. En costales los paquetes encarrados, cuando estos hayan sido asignados para acumular stocks de existencias en bodega de productos en proceso.
	• El material de producción asignado para la

Alistar y entregar	confección externa haciendo las recomendaciones específicas pactadas en las órdenes de pedidos. Las piezas encarradas a confección interna diligenciando el registro que contiene fecha de entrega, referencia, y cantidad entregada el cual debe ser transportado junto con el material.
Realizar	La inducción del personal seleccionado para el área.
Registrar	- Manualmente los paquetes encarrados en el día. - Y devolver las piezas defectuosas detectadas que se puedan reprocesar al área de troquelado y desechar las que no sirvan.
Supervisión	- Permanente y aleatoria al trabajo realizado por cada uno de los escogedores para tener una mayor calidad en el producto. - Las pruebas de desempeño de los escogedores para dar su opinión al jefe de planta.
Coordinar	- La corrección de los defectos de calidad observados en el proceso de escogida, además de Informar al jefe de planta las causas de las no conformidades persistentes en lo productos procesados en el área de troquelado - La limpieza y orden del área de trabajo después de la jornada laboral

Apoyar	El proceso de encarrado.	
Mantener	• El buen comportamiento y disciplina de los operarios a cargo. • El mejoramiento continuo del ambiente laboral y las condiciones de trabajo.	
REQUISITOS INTELECTUALES		
APTITUDES	EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
• Comunicación efectiva • Adaptabilidad al cambio • Compromiso • Colaboración • Coordinación del trabajo. • Iniciativa • Relaciones interpersonales	Mayor o igual a dos (2) años en cargos relacionados con el manejo de producción y/o personal.	Bachillerato o Técnico en área de producción y manejo de personal
CONOCIMIENTOS		
• Distinción clara en las piezas que conforman el guante • Diferenciación de las características y calidad de la materia prima		

utilizada en la producción. • Conocimiento en los códigos de las piezas y referencias de guantes establecidos por la empresa.		
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina • Responsabilidad	• Estar en pie • Agacharse • Arrodillarse acucillarse • Fuerza • Manejar pedales	• Agudeza visual • Concentración • Manuales • Orientación al cliente
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Realizar los informes y diligenciar los formatos que le sean asignados a su cargo.	Estar informado de los tiempos estándar de producción establecidos para las operaciones desarrolladas en el área de troquelado

DE PERSONAL	
Planificar y gestionar la labor de un grupo pequeño de colaboradores y generar resultados a instancias superiores DE PRODUCTIVIDAD.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	• Ergonómico Postura. • Químico • Mecánico Manual • Locativo

Fuente: Investigación de campo

El presente cargo, no se encuentra ubicado en la estructura de los proceso operativos, ya que es un cargo de apoyo, que permite dirigir y controlar las operaciones realizadas en el área de escogida de manera organizada, eficiente y conforme a la programación de producción establecida, bajo parámetros de calidad, material y especificaciones del producto para su posterior confección. por lo tanto la persona que ocupa este cargo debe tener carisma buenas relaciones interpersonales y un gran sentido de trabajo en equipo, para lograr cumplir con las metas de producción de acuerdo a los estándares de la empresa.

Tabla No 9

CARGO	OPERARIO DE CONFECCION (CERRADO)
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Unir mediante costuras generadas por la maquina plana las caras superior e inferior del guante, cosiendo las orillas de los dedos y costados del guante	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Recibir el material	Que ingresa al área de confección, verificando que cumpla las especificaciones contenidas en el registro de llegada. Apartar el no conforme y entregarlo al patinador, para que este lo devuelva a la fuente que ocasiono la no conformidad.
Coser	Coser las orillas de los dedos y costados del guante, uniendo la palma y el dorso dejando totalmente cerrado el guante y listo para el proceso de volteado
Marcar	Marcar cada unidad de guante confeccionado para su identificación.
Depositar	El trabajo realizado en canastillas, para que el patinador posteriormente lo recoja, cuenta y transporte.
Informar	• Con antelación al patinador que el material trabajado se esta agotando, para que este tenga tiempo suficiente de organizar nuevo material de trabajar. • Al técnico de confección las fallas presentadas en la

	maquina que opera, para que este de una solución inmediata.		
Realizar	Eventualmente muestras de productos para los asesores comerciales.		
REQUISITOS INTELECTUALES			
APTITUDES		EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
○ Comunicación efectiva ○ Adaptabilidad al cambio ○ Compromiso Colaboración		Mayor o igual a un (1) año en manejo de maquina plana, preferiblemente con rodillo.	Bachiller en cualquier modalidad.
CONOCIMIENTOS			
Conocimientos del proceso de confección de guantes y demás productos fabricados en Carnaza y vaqueta			
Conocimiento en manejo de maquina plana.			
REQUISITOS FISICOS			
HABILIDAD		CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina		• Manejo de pedales. • Trabajar	• Agudeza visual • Capacidad táctil • Concentración

• Responsabilidad	rápidamente	• Manuales y pies
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Conocer las especificaciones técnicas de calidad de los productos confeccionados.
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES AMBIENTALES		RIESGOS
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada		○ Ergonómico Postura. ○ Químico ○ Mecánico Manual ○ Locativo

• Ventilación adecuada • Ruido moderado.	
---	--

Fuente: Investigación de campo

Este cargo hace parte del sexto, en la estructura de procesos operativos de la empresa en donde su objetivo general es unir mediante costuras generadas por la maquina plana las caras superior e inferior del guante, cosiendo las orillas de los dedos y costados del guante cumpliendo con las especificaciones de calidad requeridas por lo tanto las dos personas que ocupan este cargo deben cumplir al pie de la norma las exigencias de la empresa para evitar inconvenientes de calidad en los productos, desperdicio de material y de procesos pero ante todo inconformidad con los clientes.

Tabla No 10

CARGO	OPERARIO DE CONFECCION (PREPARAR Y ARMAR)
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Preparar y ensamblar las piezas que conforman las referencias de los guantes mediante costuras generadas por la maquina plana con rodillo	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Recibir el material	Que ingresa al área de confección, verificando que cumpla las especificaciones contenidas en el registro de llegada. Apartar el no conforme y entregarlo al patinador, para que este lo devuelva a la fuente que ocasiono la no conformidad.
Armar	Puños con doble costura o colocar elástico al tres dedos (para tipo ingeniero). Pegar mariposa a la palma. Coser con doble costura los refuerzos que lleven la referencia del guante trabajado y la media luna al pulgar cartucho. Unir el pulgar a la palma. Fijar correa al pulgar para proteger costura y cerrarlo. Pegar cuatro dedos a la palma o tres dedos con doble costura para el tipo ingeniero. Pegar el puño con doble costura.

Marcar	Marcar cada unidad de guante confeccionado para su identificación.		
Depositar	El trabajo realizado en canastillas, para que el patinador posteriormente lo recoja, cuenta y transporte.		
Informar	• Con antelación al patinador que el material trabajado se esta agotando, para que este tenga tiempo suficiente de organizar nuevo material de trabajar. • Al técnico de confección las fallas presentadas en la maquina que opera, para que este de una solución inmediata		
REQUISITOS INTELECTUALES			
APTITUDES		EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
• Comunicación efectiva • Adaptabilidad al cambio • Compromiso • Colaboración		Mayor o igual a un (1) año en manejo de maquina plana, preferiblemente con rodillo.	Bachiller en cualquier modalidad.
CONOCIMIENTOS			
Conocimientos del proceso de confección de guantes y demás productos fabricados en Carnaza y vaqueta			
Conocimiento en manejo de maquina plana.			

REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina • Responsabilidad	• Manejo de pedales. • Trabajar rápidamente	• Agudeza visual • Capacidad táctil • Concentración • Manuales y pies
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Conocer las especificaciones técnicas de calidad de los productos confeccionados.

CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	• Ergonómico Postura. • Químico • Mecánico Manual • Locativo

Fuente: Investigación de campo

Este cargo hace parte del séptimo en la estructura de procesos operativos de la empresa (ver anexo No 6), por lo que tiene como principal función, preparar y ensamblar las piezas que conforman las referencias de los guantes mediante costuras generadas por la maquina plana con rodillo, por consiguiente las dos personas que ocupan este cargo deben además de desarrollar las habilidades y destrezas que el cargo requiere, tener conocimiento de las especificaciones técnicas de calidad.

Tabla No 11

CARGO	OPERARIO DE CONFECCION (VARIOS)
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Coser mediante el uso de maquina plana, fileteadora, ribeteadora, los elementos de seguridad industrial fabricados dentro de la empresa diferente a guantes, conocidos como, polainas, delantales, mangas, chamarros, etc.	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Recibir el material	Que ingresa al área de confección, verificando que cumpla las especificaciones contenidas en el registro de llegada. Apartar el no conforme y entregarlo al patinador, para que este lo devuelva a la fuente que ocasiono la no conformidad.
Unir	Mediante costuras todas las partes que conforman el elemento de seguridad que se confecciona hasta que este quede terminado.
Pegar	Hebillas, adhesivos e insumos diferentes a remaches.
Pulir	Las costuras hechas, cortando las hebras que se vean en la superficie del material.
Marcar	Marcar cada unidad de guante confeccionado para su identificación.
Depositar	El trabajo realizado en canastillas, para que el patinador

	posteriormente lo recoja, cuenta y transporte.
Apoyar	La confección de guantes: preparando, armando o cerrando según sea la necesidad.
Elaborar	Muestras de productos para los asesores comerciales
Informar	• Con antelación al patinador que el material trabajado se está agotando, para que este tenga tiempo suficiente de organizar nuevo material de trabajar. • Al técnico de confección las fallas presentadas en la máquina que opera, para que este de una solución inmediata

REQUISITOS INTELECTUALES

APTITUDES	EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BÁSICA
• Comunicación efectiva • Adaptabilidad al cambio • Compromiso • Colaboración	Mayor o igual a un (1) año en manejo de máquina plana, y fileteadora.	Bachiller en cualquier modalidad.

CONOCIMIENTOS

Conocimientos del proceso de confección de guantes y demás productos fabricados en Carnaza y vaqueta

Conocimiento en manejo de máquina plana.

REQUISITOS FISICOS		
• HABILIDAD	• CONSTIT. FISICA	• DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina • Responsabilidad	• Manejo de pedales. • Trabajar rápidamente	• Agudeza visual • Capacidad táctil • Concentración • Manuales y pies
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Conocer las especificaciones técnicas de calidad de los productos confeccionados.
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS	
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada	• Ergonómico Postura. • Químico • Mecánico Manual	

• Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	• Locativo
---	--

Fuente: Investigación de campo

Este cargo no se encuentra en la estructura de procesos de la empresas pero de igual forma, su importancia radica en que las personas que ocupan este cargo, deben coser mediante el uso de maquina plana, fileteadora, ribeteadora, los elementos de seguridad industrial fabricados dentro de la empresa diferente a guantes, conocidos como, polainas, delantales, mangas, chamarros, además de servir de apoyo al proceso de cerrado y armado, por lo tanto deben ser personas altamente comprometidas y dinámicas que permitan lograr un buen desempeño del cargo.

Tabla No 13

CARGO	VOLTADOR		
DEPARTAMENTO	PRODUCCION		
OBJETIVO DEL CARGO			
Invertir las caras del guante dejándolo listo y con buena calidad para su posterior inspección y uso.			
ACTIVIDAD	DESCRIPCION		
Recibir el material	Que ingresa al área de confección, verificando que cumpla las especificaciones contenidas en el registro de llegada. Apartar el no conforme y entregarlo al patinador, para que este lo devuelva a la fuente que ocasiono la no conformidad.		
Ranurar	Sacar costuras, cortar sobrantes y hebras en cada unidad de guante, para realizar el proceso de volteado en cada unidad de guante.		
Encarrar	Los guantes volteados según unidad de medida y especificación del producto, amarrar y entregar al patinador		
REQUISITOS INTELECTUALES			
APTITUDES		EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
- Comunicación efectiva - Adaptabilidad al cambio		mayor o igual a un (1) año en cargos relacionados con la producción de artículos,	Bachiller en cualquier modalidad.

• Compromiso • Colaboración	preferiblemente guantes o productos industriales	
CONOCIMIENTOS		
Conocimientos del proceso de confección de guantes y demás productos fabricados en Carnaza y vaqueta.		
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONSTIT. FISICA	DESTREZAS
• Disponibilidad • Dinamismo • Disciplina • Responsabilidad	• Trabajar rápidamente	• Agudeza visual • Capacidad táctil • Concentración • Manuales
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el buen uso de los instrumentos de trabajo.	Diligenciar los registros que le sean asignados a su cargo.	Conocer las especificaciones técnicas de calidad de los productos confeccionados.

CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	• Ergonómico Postura. • Químico • Mecánico Manual • Locativo

Fuente: Investigación de campo

Este cargo hace parte del octavo y último cargo de la estructura de procesos en la elaboración del producto, ya que es el encargado de Invertir las caras del guante dejándolo listo y con buena calidad para su posterior inspección y uso. Por tal motivo las personas que ocupan este cargo además de tener las habilidades y destrezas que requiere el cargo debe contar además con la suficiente sentido de responsabilidad que amerita la inspeccionar la calidad del producto.

Cuadro No 14

CARGO	JEFE DE PLANTA
DEPARTAMENTO	PRODUCCION
OBJETIVO DEL CARGO Programar, supervisar, controlar y planear todos los procesos productivos, actividades, tareas y eventos que se presenten en la planta de producción de Guantes Occidental SAS.	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Verificar	• Previamente de disponibilidad de stock de inventario en almacén. • La existencia de insumos que se necesitan para realizar las horas extras.
programar	La producción diaria de la planta de acuerdo a especificaciones de órdenes de pedido.
Solicitar	A almacén la materia prima requerida para cumplir con la programación establecida.
Controlar	Procesos que se desarrollan en cada área productiva, para que se ejecuten de acuerdo a las políticas de calidad, y seguridad de la empresa. tiempos en la elaboración de los productos para utilizarlos en las recetas y verificar el valor real del producto terminado
	El despacho de material encarrado a confección interna o

Gestionar	externa.	
Informar	A la gerencia el material entregado a confección interna y externa, para cumplir con los objetivos de producción, además de dar a conocer la necesidad de programar al personal para realizar horas extras.	
Tomar decisiones	Acerca de las no conformidades observados tanto en el proceso como en el producto final.	
REQUISITOS INTELECTUALES		
• APTITUDES	EXPERIENCIA	INSTRUCCIÓN BASICA
• Comunicación efectiva • Adaptabilidad al cambio • Compromiso • Colaboración • Liderazgo • Relaciones interpersonales	Experiencia mayor o igual a dos (2) años en cargos relacionados con el manejo de producción y/o procesos administrativos.	Carrera universitaria en ingeniería industrial, ingeniería de la producción, administrador de empresas o disciplinas afines.
CONOCIMIENTOS		
- Conocimiento integral de los componentes de un guante y demás elementos de seguridad industrial fabricados por la empresa. -Conocimiento de los códigos y referencias establecido por Guantes		

Occidental S.A.S. para denominar las piezas y productos que se fabrican.		
Conocimiento de las características de calidad que debe poseer los productos elaborados por cada proceso del área operativa		
REQUISITOS FISICOS		
HABILIDAD	CONTITUCION FISICA	CAPACIDADES
○ Disponibilidad ○ Dinamismo ○ Disciplina ○ Responsabilidad ○ Control ○ Empoderamiento	No requiere de esfuerzos físicos considerable.	• Agudeza visual • Concentración • Autocontrol • Búsqueda de la excelencia • Critica y de gestión • Creatividad • Gestión de recursos y conflictos
RESPONSABILIDADES		
MATERIALES HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	DOCUMENTOS	INFORMACION
Cuidar y responder por el	Es responsable de	Se requiere reserva y

buen uso de los instrumentos de trabajo de la planta de producción.	diligenciar los registros que tenga a su cargo y entregarlos a la dependencia que lo requiera y rendir a la gerencia los informes que se consideren necesarios.	discreción de manejo y de confidencialidad de la información que conoce y gestiona.
PERSONAS		
• Es responsable de programar, auditar el trabajo y evaluar el desempeño de los operarios y trabajadores del área operativa, velando siempre por un rendimiento eficiente en el desempeño de sus labores. • Es responsable de asegurarse que los trabajadores de planta cuenten con las herramientas de trabajo y la seguridad industrial apropiadas para las funciones que desempeñan.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS	
• Ambiente seco • Lugar polvoriento • Iluminación adecuada • Temperatura adecuada • Ventilación adecuada • Ruido moderado.	• Ergonómico Postura. • Químico • Mecánico Manual • Locativo • Psicosocial	

Fuente: Investigación de campo

Este cargo es el tercero dentro de la estructura de procesos operativos de la empresa ya que es el encargado de programar, supervisar, controlar y planear todos los procesos productivos, actividades, tareas y eventos que se presenten en la planta de producción de Guantes Occidental SAS. Por consiguiente es de su responsabilidad los buenos y malos resultados obtenidos en el área de producción, es por esta razón que la persona que ocupa este cargo sea un buen líder para guiar y orientar al personal encargado de los demás procesos.

6.2 Presentación y Análisis de Resultados de la Encuesta sobre Evaluación de Desempeño Aplicada al Personal del Área de Producción

Resultados de frecuencia y porcentajes: Proceso de Evaluación de Desempeño

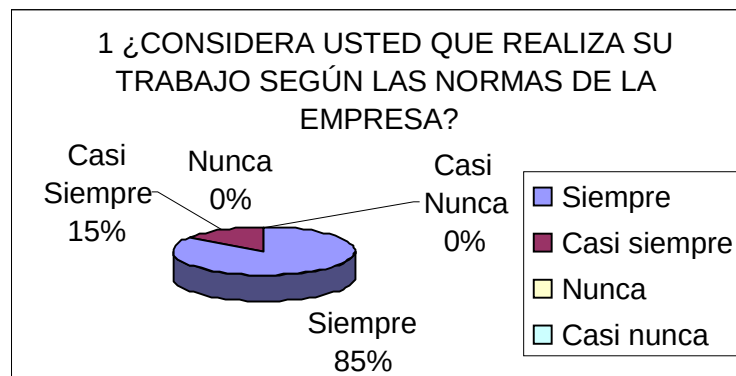
Tabla No 14

Indicador calidad del trabajo

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	15	5	0
PORCENTAGE	100%	0	0

Fuente: Investigación de campo

Gráfico No 1



Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 85%, del personal contestó siempre y un 15% contestó casi siempre, esto establece un bajo índice respecto al incumplimiento de las normas. Sin embargo es importante destacar que todo el personal sin excepción, debería cumplir las normas de la empresa, teniendo en cuenta las políticas de calidad de la empresa, es necesario hacer énfasis en su estricto

cumplimiento debido a que es un factor importante que se ve reflejado en la calidad de los productos. A demás dentro de la visión de empresa, tiene como objetivo ser lideres en el mercado de productos para de seguridad industrial, teniendo en cuenta que es una industria sensible al mercado debido a la facilidad que tiene los competidores de entrar en él.

El indicador de calidad del trabajo tiene suma relación con el indicador de conocimiento del trabajo ya que un trabajador no puede realizar un trabajo de calidad cuando no lo conoce lo suficiente.

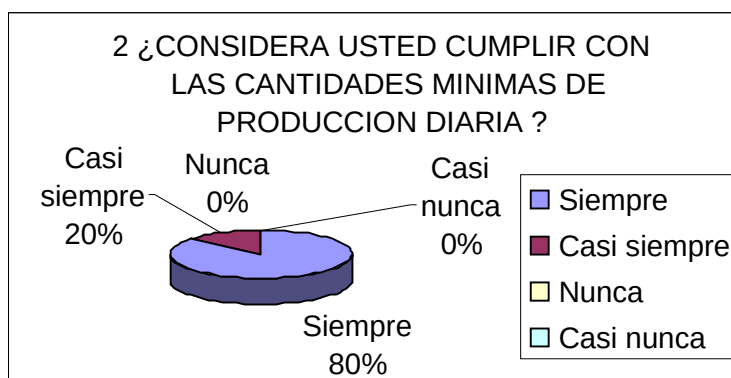
Tabla No 15

Indicador cantidad del trabajo

RESPUESTA	Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca
FRECUENCIA	16	4	0	0
PORCENTAGE	80%	20%	0	0

Fuente: Diana M. Lugo

Grafico No 2



Fuente: Investigación de campo

Teniendo en cuenta los indicadores de productividad (ver anexo No 7) es importante destacar que 20% respondió algunas veces, no cumple con la cantidad mínima de producción diaria, pero si se relaciona este indicador con el indicador de conocimiento del trabajo ítem No 6 que establece que la empresa proporciona las herramientas y materiales para la realización del trabajo, se puede concluir que no existe disculpa para no cumplir con la cantidad de producción requerida por la empresa. Por lo tanto este indicador afecta notoriamente la expectativa que tiene la empresa de ingresar a mercados internacionales, puesto que al incrementar las ventas se hace necesario incrementar la producción y un porcentaje del 20% menos de producción afectaría el cumplimiento en las ventas perjudicando notablemente la política de calidad orientado al servicio al cliente y a la oportunidad en la entrega de los productos (ver objetivos de calidad p 21).

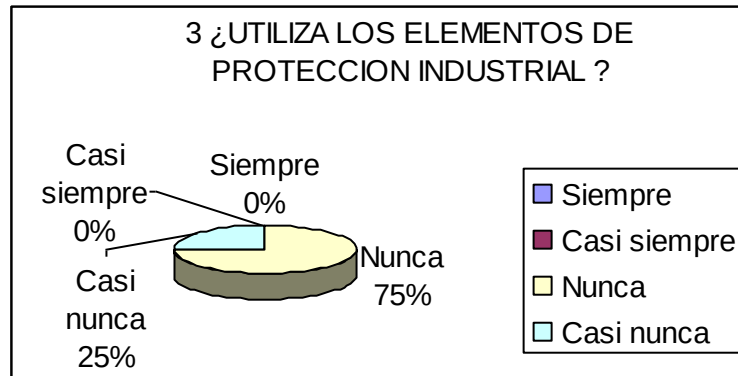
Tabla No 16

Indicador uso de elementos de protección

RESPUESTA	Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca
FRECUENCIA	0	0	15	5
PORCENTAGE	0	0	75%	25%

Fuente: Investigación de campo

Grafico No 3



Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 75% de los empleados no están cumpliendo con el uso de los elementos de seguridad industrial y un 25% casi nunca, situación que es preocupante ya que este indicador demuestra que la empresa no está haciendo cumplir la norma de seguridad industrial y riesgos profesionales, siendo esto un riesgo total para la salud de los empleados, comparando este indicador con el indicador de conocimiento del trabajo ítem número 6 que hace referencia a los materiales y equipos para realizar el trabajo, la empresa proporciona todos los elementos de protección pero es la conducta y la flexibilidad de la organización que hace que esto no se cumpla, provocado esto un efecto negativo a nivel organizacional y estructural de la empresa, incumpliendo parte de la política de calidad que hace referencia a “brindar un ambiente laboral bajo condiciones saludables” (ver política de calidad p 21).

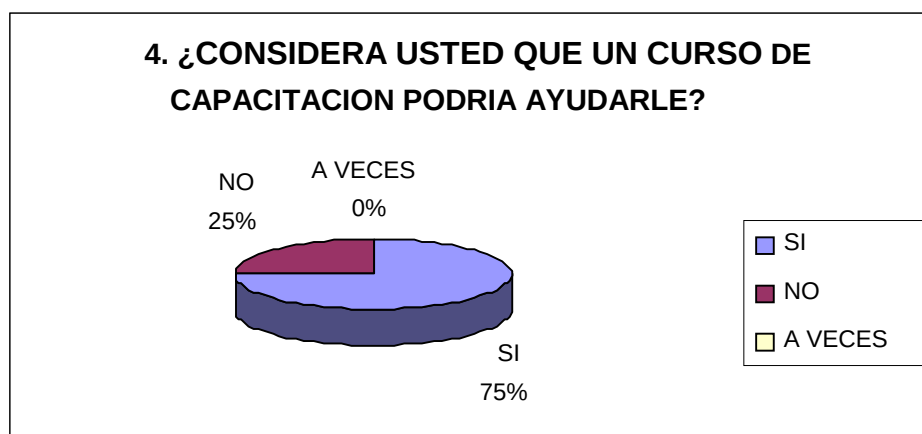
Tabla No 17

Indicador conocimiento del trabajo

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	15	5	0
PORCENTAGE	75%	25%	0

Fuente: Investigación de campo

Grafico No 4



Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 75% de los emperados se encuentra motivado ya que consideran la capacitación como un medio para mejorar su desempeño, Respecto al 25% que dice no considerarlo, se puede inferir que se sienten muy bien capacitados en su labor. Si se compara este indicador con el indicador de cantidad y calidad del trabajo, un curso de capacitación podría ayudar a mejorar

los índices anteriores, logrando así una mayor productividad y motivar al personal para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Si se refleja esta situación comparada con la que viven las organizaciones de hoy en día, respecto a un ambiente cambiante y de mayores exigencias, se puede apreciar, como la formación y los conocimientos nuevos adquiridos pueden mejorar en mayor proporción cuando estos son valorados por las organizaciones, es así como Guantes Occidental SAS, puede lograr uno de los objetivos de calidad propuestos como es, el de mejorar el nivel de estabilidad y satisfacción laboral en la empresa (ver objetivos de calidad p. 21).

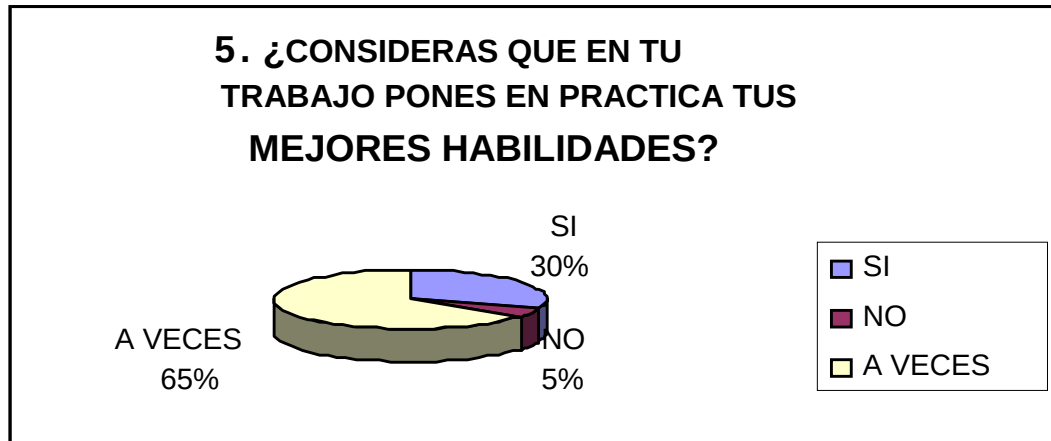
Tabla No 18

Indicador conocimiento del trabajo

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	6	1	13
PORCENTAGE	30%	5%	65%

Fuente: Investigación de campo

Grafico No 5



Fuente: Investigación de campo

Se observa que el 65% se siente satisfecho con el cargo que desempeña dentro de la empresa, 30% que dice; no y el 5% dice; a veces; esto demuestra lo importante que podría ser para estas personas, que su desempeño fuese evaluado. Pero si comparamos este indicador con el indicador de iniciativa que es relativamente bajo cuando encontramos que un 35% de los colaboradores no están colocando en practica todas sus habilidades, factor que tiende a ser negativo respecto al grado de motivación del personal.

Por lo anteriormente mencionado se puede destacar la importancia que tendría para la empresa como para los individuos un proceso de evaluación de desempeño ya que este permitiría realizar ascensos o algún tipo de recompensa por parte de la empresa.

Considerando que uno de los objetivos de calidad de la empresa Guantes Occidental SAS es mejorar los niveles de estabilidad y satisfacción laboral.

Haciendo una comparación con el medio en el que se desenvuelve el mercado cabe destacar que una de las formas de mantener una persona dentro de una organización es permitiendo su desarrollo a medida que estos los ameriten.

Tabla No 19

Indicador conocimiento del trabajo

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	20	0	0
PORCENTAGE	100%	0	0

FUENTE: Investigación de campo

Grafico No 6



FUENTE: Investigación de campo

Se observa que el 100% de los empleados, cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo, a demás si comparamos este indicador con el 75% negativo del indicador del uso de los elementos de protección y un 100% y 80% positivo respectivamente del indicador de calidad y cantidad del trabajo, indica que la empresa proporciona todas las herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones y del mismo modo proporciona los elementos de protección adecuados. Sin embargo no es del todo seguro que un 100% cumpla con las normas establecidas por la empresa, es allí cuando se hace necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño que se

propone es este proyecto, ya que uno de los puntos de la evaluación del desempeño propuesta mide este indicador (ver anexo No 4 numeral 16).

Tabla No 20

Indicador conocimiento del trabajo

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	20	0	0
PORCENTAGE	100%	0	0

FUENTE: Investigación de campo

Grafico No 7



FUENTE: Investigación de campo

Se observa que el 100% de los empleados cuidan los materiales y equipos, , además demuestra que el personal a cargo de estos equipos y materiales tiene suficiente conocimiento para el manejo de estos. Sin embargo este indicador también es valorado en la evaluación del desempeño propuesta (ver anexo No 4 numeral 7).

Haciendo un análisis mas exhaustivo entre este indicador y el indicador de calidad del trabajo se puede deducir que, el personal que cuida las herramientas y materiales con las cuales realiza su labor es por que conoce su trabajo y por lo tanto lo realiza con calidad, permitiendo esto que la empresa no se vea afectada por fallas mecánicas por mal uso de los equipos o por desperdicio de materiales, por consiguiente cabe destacar que un personal bien entrenado, motivado, y con sentido de pertenencia le genera a la empresa, disminución del nivel de rotación del personal, situación que se puede mejorar mediante el adecuado uso que se le dé al proceso de evaluación del desempeño.

Tabla No 21

Indicador iniciativa

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	15	5	0
PORCENTAGE	100%	0	0

FUENTE: Investigación de campo

Grafico No 8



FUENTE: Investigación de campo

Se observa que el 75% de los colaboradores tiene iniciativa para mejorar su trabajo, NO; un 15%, teniendo en cuenta este indicador con el indicador conocimiento del trabajo que hace referencia al desarrollo de habilidades dentro de los diferentes cargos, se puede deducir lo conveniente que podría resultar para la empresa Guantes Occidental SAS, estimular al trabajador a crear ideas que aporten al mejoramiento continuo de los procesos, a fin de dinamizar su política y objetivos de calidad dentro de la organización, por tal motivo también se hace necesario estimular al personal por medio de un programa de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que la propuesta de evaluación incluye la valoración de este punto (ver anexo No 4 numeral 13).

Tabla No 22

Indicador utilidad del proceso de evaluación del desempeño

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	20	0	0
PORCENTAGE	100%	0	0

FUENTE: Investigación de campo

Grafico No 10



FUENTE: Investigación de campo

Se observa que el 100% de los empleados les gustaría que la empresa los incentivara por su buen desempeño. Si comparamos este indicador con el indicador de importancia con un 100% de aceptación de ambos indicadores, lo cual demuestra lo útil que puede ser la evaluación del desempeño en la organización.

Teniendo en cuenta que Guantes Occidental SAS, dentro de su política de calidad ve al talento humano como un medio que hace posible la realización y el alcance de los objetivos propuestos por la organización, por lo tanto también es importante destacar que la evaluación del desempeño Permite el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

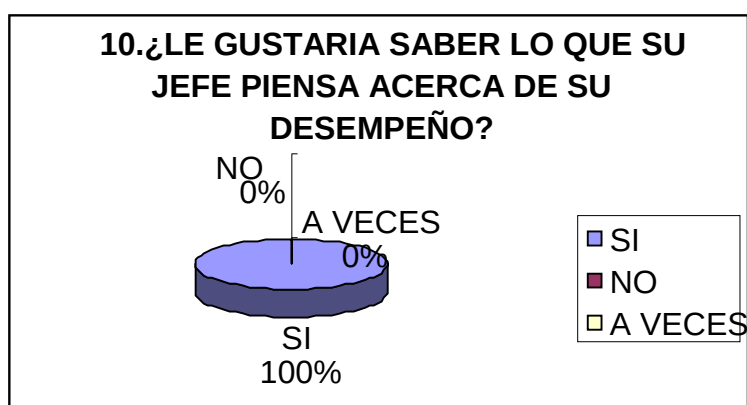
Tabla No 23

Indicador importancia del proceso de evaluación del desempeño

RESPUESTA	SI	NO	A VECES
FRECUENCIA	20	0	0
PORCENTAGE	100%	0	0

FUENTE: Investigación de campo

Grafico No 10



FUENTE: Investigación de campo

Se observa que el 100% de los colaboradores, desea saber lo que piensan sus jefes a cerca de su desempeño, asemejando este indicador con el indicador de ventaja con un 100% a favor de ambos indicadores, se puede deducir el nivel de aceptación que tendría el proceso de evaluación dentro de la organización, mejorando con esto el autoestima de los trabajadores y creando al mismo tiempo un clima laboral en donde la retroalimentación es la base fundamental de todo el proceso, en donde las personas van a cconocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza de ellos, a demás

de conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades, también podrán conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo).

Proporcionando oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales, a demás de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto. Por lo tanto la organización podrá pplanificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

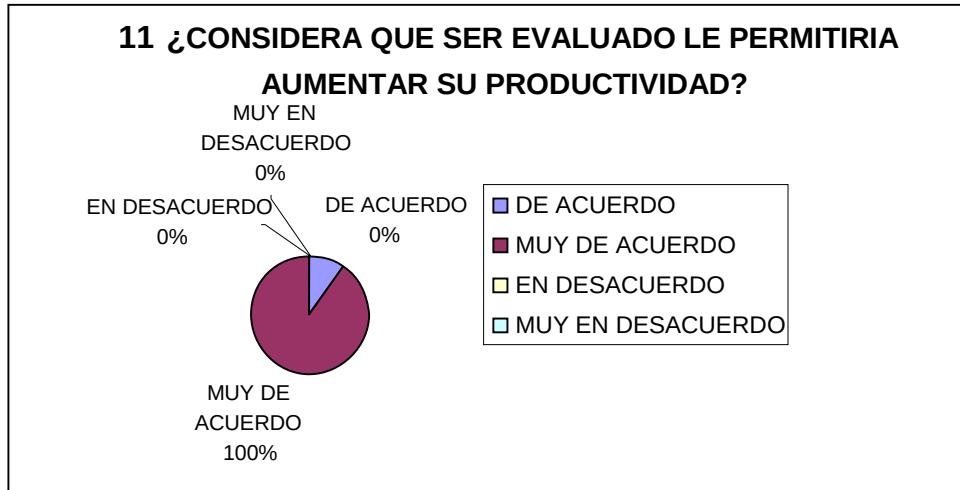
Tabla No 24

Indicador de ventaja del proceso de evaluación del desempeño

RESPUESTA	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
FRECUENCIA	2	18	0	0
PORCENTAGE	10%	90%	0	0

FUENTE: Investigación de campo

Grafico No 11



FUENTE: Investigación de campo

Se observa que el 100 % dicen estar muy de acuerdo y es decir que los colaboradores percibirían el proceso como un medio para que se les mida su rendimiento, permitiendo esto, que los trabajadores aumenten su productividad.

Si comparamos este indicador con todos los demás indicadores se logra notar la importancia y los beneficios que tendría para la organización y los individuos la presente propuesta, cabe destacar que además de todos los beneficios ya mencionados los empleados tendrán la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control, además de sentirse estimulados para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa, también se sentirán estimulados para brindar a la organización sus mejores esfuerzos. Por lo tanto la organización Guantes Occidental SAS, podrá cumplir con todos los objetivos, misión, visión y políticas de calidad propuestos para su desarrollo.

6.3 Propuesta de Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para todo quien administre una empresa y quiera conducir a esta por un buen camino ya que la evaluación de desempeño es el procedimiento para evaluar el recurso humano y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo esto con el fin de reforzar las debilidades de los trabajadores a través de capacitaciones , o de igual forma le servirá a la empresa para promocionar a los empleados, o reorganizaciones, todo esto con el fin de lograr mayor productividad en todo tipo de institución sean estas industriales, comerciales o gubernamentales.

Este programa tiene como objetivo presentar un modelo de evaluación de desempeño, que permita conocer cual es desempeño laboral de los colaboradores, establecer planes de mejora de acuerdo a los resultados de la evaluación, motivar al personal para que consigan mejores resultados, incentivar el buen desempeño.

La importancia de la propuesta se centra en la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso, si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización, el empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo, si embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Para la aplicación de esta propuesta se deben realizar una serie de pasos que se describirán a continuación.

Establecer los Objetivos que este sistema pretende conseguir.

Personal a evaluar: Será evaluado todo el personal operativo

Responsables de la evaluación del desempeño: Los encargados de realizar la evaluación serán el supervisor en compañía del gerente y la directora administrativa.

Factores de evaluación: Calidad de Trabajo, cantidad de Trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor, responsabilidades

Periodos para la evaluación del desempeño: el periodo para evaluar el desempeño de los trabajadores será, trimestralmente, con el fin de lograr incrementar la productividad.

Método a utilizar: Para evaluar el desempeño de los empleados de Guantes Occidental SAS, sugiero el método de escala de puntuación (Ver anexo No 4) que consiste en conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Se escogió este método ya que permite a la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.

A demás no necesita un especialista en evaluación desempeño ya que lo puede realizar el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, estos valores permiten la cuantificación.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal.

Considero que estas desventajas no representan complicaciones debido a que la empresa tiene menos de 50 colaboradores y es muy fácil conocer a cada empleado.

Normas para evaluar el rendimiento en la empresa quantes occidentales SAS

- La evaluación deberá ser formalizada, estandarizada y tan objetiva como sea posible.
- Las clasificaciones subjetivas solo deberán considerarse como un componente del proceso global de evaluación.
- Los evaluadores deberán tener contacto cotidiano con el personal que evalúan.
- Cuando sea posible, más de una persona deberá realizar la evaluación.
- Los estándares de rendimiento se deberán comunicar a los empleados para que estos los entiendan.
- Deberían usarse dimensiones claramente definidas del rendimiento laboral, más que mediciones indefinidas y globales del rendimiento.

- Las dimensiones del rendimiento deberá tener base conductual y las clasificaciones deberían estar apoyado por conductas objetivas y observables.
- Es necesario proporcionar un mecanismo de apelación si un empleado esta en desacuerdo con la evaluación que hace un supervisor.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La realización de este proyecto tenía como objetivo general elaborar el análisis y la descripción de cargos, y propuesta de evaluación de desempeño del área de producción para de la empresa Guantes Occidental SAS, con el fin de documentarle a la empresa Guantes Occidental SAS la importancia que tienen estos dos procesos y como pueden ayudar a que sus procesos sean mas productivos, y del mismo modo permitir mejorar el desempeño del personal dentro de la empresa.

- El análisis y descripción de cargos se realizo satisfactoriamente ya que el personal tuvo la disposición necesaria para responder el cuestionario que tenia como fin elaborar el análisis y al descripción del cargos, permitiendo crear instrumentos para estimular la motivación del personal y facilitar la evaluación del desempeño, a demás de determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personas, también es importante destacar que 9 de los 10 cargos analizados no necesitan un nivel de estudios técnico, tecnológico ni profesional, ya que son oficios los cuales que han aprendido de manera practica.
- El segundo objetivo de este proyecto de investigación era Investigar y analizar algunos indicadores de desempeño laboral, para lo cual se realizo una encuesta en donde no tendrían que colocar ningún tipo de identificación, esto para evitar que el personal encuestado mintiera en las respuestas, el cuestionario contenía de 9 preguntas cerradas, la cual

se le realizó al total de los trabajadores del área de producción, la encuesta fue elaborada con base a algunos indicadores de desempeño investigados por medio de documentación bibliográfica. Los resultados revelaron aspectos incumplimiento del uso de los elementos de protección industrial, desmotivación para generar ideas de trabajo, inconformidad para el desarrollo de sus habilidades en sus puestos, además manifestaron estar interesados en un programa de capacitación y una cantidad pequeña de trabajadores dicen, no cumplir con la cantidad mínima de producción. Por lo tanto un programa de evaluación del desempeño beneficiaría a la empresa para mejorar los índices de productividad y a los trabajadores les permitiría mejorar su desempeño.

- Respecto a conocer el impacto que tendría la implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal del área de producción de Guantes Occidental SAS, se realizó una encuesta de 4 preguntas cerradas, el resultado reflejó, que la totalidad de los trabajadores están de acuerdo con que si se les mide su desempeño aumentaría su productividad además la satisfacción que les genera saber lo que su jefe piensa acerca de su desempeño, como también, les gustaría que incentivarán su buen desempeño. Por lo tanto el proceso de evaluación de desempeño sería de gran ayuda para mejorar las condiciones del trabajador y la empresa obtendría mejores resultados.
- De acuerdo al objetivo de proponer modelo de evaluación de desempeño para el personal del área de producción, lo primero que se realizó fue una exhaustiva investigación de documentos bibliográficos, para determinar el método de evaluación de desempeño a proponer, se tuvo en cuenta, factores como; no necesitar de un especialista en

evaluación desempeño por lo tanto lo puede realizar el supervisor inmediato, que su manejo sea sencillo y fácil interpretar.

Por lo tanto este proyecto cumplió satisfactoriamente con los objetivos planteados inicialmente.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Guantes Occidental SAS, tomar en cuenta este proyecto, como material de apoyo o como documentación imprescindible de la empresa al mismo tiempo que sugiero la puesta en práctica de un diseño de evaluación de desempeño para el área administrativa

En concordancia con las conclusiones se elabora una propuesta de evaluación de desempeño dirigidas a la empresa Guantes occidental SAS:

Tomar en consideración la implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el área de producción, propuesto en este trabajo de grado.

Organizar los elementos técnicos y procedimientos necesarios que garantice la puesta en marcha del proceso de evaluación de desempeño.

Informar a los empleados del área de producción sobre los aspectos positivos de un proceso de evaluación de desempeño, a fin de contrarrestar la mala interpretación que se le pueda dar al proceso.

Establecer políticas y lineamientos que permitan el cumplimiento de los objetivos del área de producción a través de la implementación de un proceso de evaluación, a demás tener en cuenta las normas para evaluar el desempeño propuestas en este trabajo.

Se sugiere a demás que los encargados de realizar la evaluación sean el supervisor en compañía del gerente y la directora administrativa y que el periodo para evaluar el desempeño de los trabajadores se haga trimestralmente.

Respecto a los resultados de la evaluación, recomiendo compensar al personal que obtenga la mayor calificación, como por ejemplo; reconocerlo en la cartelera principal de la empresa, además de algún incentivo económico.

Para el personal con menos calificación realizar un proceso de retroalimentación entre trabajador y el jefe inmediato, con el fin de establecer objetivos y compromisos de mejora.

Respecto al análisis de cargos, se recomienda tener en cuenta el perfil a la hora de seleccionar y contratar nuevas personas, además de que se le haga entrega a cada empleado su respectivo perfil de cargo con el propósito de evitar inconvenientes de abandono de funciones

Para terminar, se sugiere realizar capacitaciones sobre el uso de los elementos de protección industrial y hacer su respectivo seguimiento, para establecer sanciones por el no uso de los elementos, con el fin de evitar accidentes y enfermedades laborales.

9. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Adalberto: administración de recurso humano, editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Adalberto; introducción a la teoría general de la administración

CHIAVENATO, Adalberto; introducción a la Moderna gestión del talento humano.

BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos, editorial

MORALES A. Juan A, Salarios Estrategia y Sistemas Salarial o de Compensaciones, editorial, Mc Graw Hill.

GAMA, Elba. (1992): Bases para el Análisis de Puestos. Méjico. Editorial Trillas.

SAMPIERI, Roberto; Metodología de la Investigación, editorial Mc Graw Gil.

Baena, G. (1997). Instrumentos de Investigación, 22^a. reimp., Ed. Editores Unidos

Zorrilla Arena, Santiago (2007). Introducción a la Metodología de la Investigación. México Océano.

Chávez Alizo, N. (2007.) Introducción a la investigación educativa. Maracaibo. ARS

Balestrine, M (2010) Como Elaborar un Proyecto de Investigación, Caracas Venezuela. BL consultores asociados

Información recopilada en Internet:

SABINO AYALA VILLEGAS

©Licenciado en Administración

©Licenciado en Educación

©Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín

Rafael A. Ballivian D. y Carola T. Gonzáles C

www.secretariassenado.gov.co/.../código/codigo_sustantivo_trabajo.htm

ANEXOS

Anexo No 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL AREA DE PRODUCCION DE GUANTES OCCIDENTAL SAS

1. ¿Considera usted que realiza su trabajo según las disposiciones de la empresa?
 - a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Siempre
 - d) Algunas veces
2. ¿Considera usted cumplir con la cantidad mínima de producción diaria?
 - a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Siempre
 - d) Algunas veces
3. ¿Utiliza los elementos de protección industrial?
 - a) Nunca
 - b) Casi nunca
 - c) Siempre
 - d) Algunas veces

4. ¿Consideras que un curso de capacitación podría ayudarte?

SI () NO () A VECES ()

5. ¿Consideras que en tu trabajo pones en practica tus mejores habilidades?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Siempre
- d. Algunas veces

6. ¿Cuentas con los recursos necesarios para realizar su trabajo?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Siempre
- d. Algunas veces

7. ¿Cuidas los equipos y materiales con los cuales realizas tú trabajo?

- a. Nunca

- b. Casi nunca
- c. Siempre
- d. Algunas veces

8. ¿Aporta ideas para mejorar su trabajo?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Siempre
- d. Algunas veces

7. ¿Le gustaría que la empresa incentivara tu buen desempeño?

SI () NO ()

8. ¿Le gustaría saber lo que piensa tu jefe acerca de tu desempeño?

SI () NO ()

11. ¿Considera que ser evaluado le permitiría aumentar su productividad?

SI () NO ()

Anexo No 2

**CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS EN LA
EMPRESA GUANTES OCCIDENTAL SAS**

1. – IDENTIFICACION:

Nombre _____ del _____ empleado:

Nombre _____ del _____ Cargo:

2. – RESUMEN DEL CARGO:

(Resuma en forma general las funciones principales del cargo)

_____.

3. – DESCRIPCIÓN: (Asegúrese de incluir todas las actividades que realiza el trabajador indicando: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?)

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Actividad: ¿Qué hace?

Descripción: ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	DI A	PE R	OC A
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	DI A	PE R	OC A
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	DI A	PE R	OC A

ESPECIFICACIONES

4. – REQUERIMIENTOS FÍSICOS:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

_____ Caminar.	_____ Distinción de colores o formas.
_____ Estar en pie.	_____ Sentido del olfato.
_____ Darse vuelta frecuentemente.	_____ Levantar _____ kilos promedios.
_____ Agacharse.	_____ Transportar _____ kilos promedio.
_____ Arrodillarse encucillarse.	_____ Tirar _____ kilos promedio.
_____ Tenderse.	_____ Manejar palancas, pedales o timón
_____ Destreza de pies piernas.	_____ Otros.
_____ Trabajar rápidamente.	

_____ Atención auditiva.

En caso de otros especificar:

5. – REQUERIMIENTOS INTELECTUALES:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

_____ Planear.

_____ Calcular.

_____ Controlar.

_____ Deducir

_____ Organizar.

_____ Concentración.

_____ Dirigir.

_____ Coordinar.

_____ Analizar.

_____ Tomar decisiones.

_____ Otros.

En caso de otros especificar:

6. – CONDICIONES AMBIENTALES:

	O	P
Expuesto a:		
- Temperatura adecuada	_____	_____
- Ambiente seco	_____	_____
- Lugar polvoriento	_____	_____
- Suciedad	_____	_____
- Ruido intenso	_____	_____
- Vibraciones	_____	_____
- Emanaciones tóxicas	_____	_____
- Ventilación adecuada	_____	_____
- Mala iluminación	_____	_____
- Materiales explosivos	_____	_____
- Lugar aislado	_____	_____
- Otros.	_____	_____

En caso de otros especificar:

7. – RIESGOS:

De enfermedad profesional No _____ Sí _____

De accidente del trabajo No _____ Sí _____

¿Cuáles?

_____ Cortaduras.	_____ Fracturas. Accidentes por conducir vehículos o maquinaria.
_____ Contusiones.	_____ Afecciones a los oídos.
_____ Quemaduras.	_____ Asfixias.
_____ Pérdida del conocimiento.	_____ Pérdidas de los miembros.
_____ Choques eléctricos.	_____ Caídas de altura.
	_____ Otros.

En caso de otros especificar:

8. – CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE EL CARGO:

Conocimientos especiales necesarios:

9. – EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO:

(A) Experiencia previa necesaria:

_____ No se requiere experiencia.

_____ Sí, en qué cargo y/o campos.

(B) Entrenamiento

_____ No se requiere entrenamiento.

_____ Sí, ¿de qué tipo?

_____ Teórico.

_____ Práctico ¿en qué? _____

11. – RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO:

1. – Por maquinaria y equipo: (Nombre, características y grado de responsabilidad).

2. – Por materiales: (Nombre, características y grado de responsabilidad).

Firma del trabajador

Firma y nombre del Jefe Inmediato

Anexo No 3

CARTA DE PRESENTACIÓN PROCESO DE DISEÑO DE CARGOS

Estimado Colaborador: GUANTES OCCIDENTAL SAS

La empresa Guantes Occidental me ha dado la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación como requisito de la universidad del Valle para obtener mi título de Administradora de Empresas, el cual consiste en llevar a cabo un plan de Análisis de Puestos de trabajo, pues se utilizará para preparar Descripciones de puestos y otros objetivos muy útiles para una buena administración de Talento Humano.

Para llevar a cabo esta iniciativa necesito contar con su colaboración. A algunos de ustedes los visitaré para explicarle el procedimiento que utilizaré para obtener la información que necesito, sin embargo es importante tener presente que la información debe provenir de ustedes, porque nadie conoce mejor su trabajo.

También quiero dejar en claro que si usted no es contactado por mí, no es señal de que su puesto no tiene importancia o de que será ignorado. Es solo indicación que la información se obtendrá por otros medios.

Si tienen cualquier pregunta o duda sobre este programa le ruego encarecidamente hablar con su supervisor directo quien le aclara o busque la respuesta que usted necesita.

De antemano agradezco su colaboración a esta iniciativa.

Atentamente.

DIANA MARIA LUGO

Estudiante de Administración de empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

Anexo No 4

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO GUANTES
OCCIDENTAL SAS**

NOMBRE DEL LABORADOR _____

CARGO _____

DEPENDENCIA _____

Antigüedad en el cargo: _____ **Antigüedad en la empresa:** _____

Fecha de evaluación: _____

Lea atentamente cada ítem y califíquelo	CRITERIO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	ACEPTABLE	INFERIOR
		5	4	3	2	1

I DESEMPEÑO DE LA FUNCION	CALIFICACION
1. Producción: Cantidad de trabajo efectuado en tiempo y forma	
2. Calidad: Eficacia, eficiencia, precisión y orden en el trabajo realizado	

3. Conocimiento en el trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas	
4. Cooperación: Actitud de colaboración con los demás y su integración activa a su equipo de trabajo	
5. Limpieza: Aseo e higiene que realiza en su lugar de trabajo	
6. Sigue Instrucciones: Cumple con las tareas encomendadas por el Jefe de línea Directa para la ejecución de su tarea.	
7. Cuidados de equipos y materiales: Manejo y mantenimiento de equipos y materiales	
8. Atención al cliente: Actitud hacia los clientes internos y externos	
II CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	
9. Relaciones Interpersonales: Actúa para establecer y mantener relaciones cordiales reciprocas y cálidas.	
10. Capacidad para aprender: Actitud para incorporar nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos	

11. Trabajo en Equipo: Participa activamente para el logro de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del Equipo.	
12. Responsabilidad: Cuidado con el que desempeña su tarea	
13. Aprendizaje continuo: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimiento de manera permanente.	
III EVALUACIÓN SUPLEMENTARIA	
14. Respeto al Superior: Respeta al Jefe y cumple con su trabajo	
15. Horario laboral: Utiliza el tiempo solo para actividades que tengan relación con su trabajo	
16. Cumplimiento de las normas: Cumplimiento de las disposiciones, instrucciones y reglamentos.	
17. Puntualidad: Cumple la carga horaria requerida según las normas de la empresa	
18. Presentación Personal: Presencia con la que asiste habitualmente en el trabajo	

TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS	
----------------------------	--

El criterio 17 “Puntualidad” debe ser evaluado por el área de Recursos Humanos.

ANALISIS DE RESULTADOS

ESPACIO PARA EL EVALUADOR El colaborador presenta el siguiente Promedio según:	COMENTARIOS DEL EVALUADO <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> <input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> NO CONFORME CONFORME
ESCALA DE PUNTAJES Para el promedio se suma la columna de calificación de los criterios y el total de puntos acumulados se ubica dentro de la escala de puntajes marcando la misma con una X dentro de los items más abajo citado que va del 1 (uno) al 5 (cinco). 82 – 90 : 5 72 – 81 : 4 63 – 71 : 3 54 – 62 : 2 1 – 53 : 1	COMENTARIO FINAL
5. Funcionario eficiente y eficaz, comprometido con la excelencia en el desempeño de sus funciones.(Excelente). 4. Satisface los requerimientos de	

desempeño con calidad, objetividad, firmeza y con una base consistente.(Muy Bueno). 3. Nivel de desempeño competente y confiable.(Bueno). 2. Se le debe concientizar, orientar capacitar en cuanto a la mejor forma de utilización de sus recursos personales y materiales. Presenta algunas deficiencias requiere mejorar. Su rendimiento es (Acceptable) 1 El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Necesita Mejoramiento. (No Satisfactorio) _____ Firma evaluador _____ Firma director	_____ Firma del evaluado
--	---

Anexo No 7

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD PARA

I = Unidades producidas / Horas hombre empleadas

Articulo Proceso	Capucha	Mangas	Guantes TI	Delantal	Polainas
Troquelado	120/8	100/8	150/8	120/8	100/8
Separado y Encarrado	120/8	100/8	150/8	120/8	100/8
Armado	120/8	100/8	150/8	120/8	100/8
Cerrado	120/8	100/8	150/8	120/8	100/8
Volteado	120/8	100/8	150/8	120/8	100/8

Fuente: Guantes occidental SAS