

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN
LA ORGANIZACIÓN JOHNNY PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE CALI

JOSE LUIS TORRES MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN
LA ORGANIZACIÓN JOHNNY PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE CALI

JOSE LUIS TORRES MARTÍNEZ

Trabajo de Grado para optar al título de:
Administrador de Empresas

Mónica García Solarte
Directora de Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia y a las personas que han hecho parte de mi vida en diferentes etapas de ella.

Agradecimientos

Agradezco a Dios todopoderoso, porque su voluntad es buena, agradable y perfecta.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.1.1 Formulación del Problema	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	18
1.4.1 Tipo de Estudio	18
1.4.2 Método.....	20
1.4.3 Herramientas Metodológicas	20
1.4.4 Bitácora.....	22
2. MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1 La Gestión del Talento Humano y su evolución en las organizaciones .	23
2.1.2 Políticas de Gestión Humana	30
2.1.3 Análisis y Diseño de Cargos	34
2.1.4 Evaluación del Desempeño	42
2.2 MARCO LEGAL	48
2.3 MARCO CONTEXTUAL	50

3. RESULTADOS.....	52
3.1 Descripción de la situación actual con respecto al diseño de cargos y evaluación de desempeño	52
3.1.1 Situación Actual de la Empresa y la Gestión y Humana.....	52
3.1.2 Situación Actual del Análisis y Diseño de Cargos.....	53
3.1.3 Situación Actual de la Evaluación de Desempeño.....	54
3.2 Análisis y diseño de los cargos necesarios en la empresa Johnny Publicidad	54
3.2.1 Formato	55
3.2.2 Diseño de Cargo: Diseñador.....	57
3.2.3 Diseño de Cargo: Operario	58
3.2.4 Diseño de Cargo: Operario rol Acrílicos.....	59
3.2.5 Diseño de Cargo: Operario rol Instalación	60
3.2.6 Diseño de Cargo: Operario rol Máquinas de Impresión.....	61
3.2.7 Diseño de Cargo: Operario rol Metalmecánica	62
3.2.8 Diseño de Cargo: Gerente	63
3.2.9 Diseño de Cargo: Administrador de Punto.....	64
3.2.10 Diseño de Cargo: Asistente Administrativa.....	65
3.2.11 Diseño de Cargo: Asesora Comercial.....	66
3.2.11 Diseño de Cargo: Secretaria.....	67
3.3 Diseño de la evaluación de desempeño para los cargos de la empresa Johnny Publicidad	68
3.3.1 Formato de Evaluación de Desempeño para Operarios	71

3.3.2 Formato de Evaluación de Desempeño para Administrativos	73
3.3.3 Formato de Evaluación de Desempeño para Diseñadores.....	75
3.4 Acciones	76
3.5 Actividades, responsables, cronograma.....	77
3.6 Presupuesto	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Bitácora de actividades.....	22
Tabla 2. Los procesos de gestión humana agrupados por autores.....	26
Tabla 3. Objetivos de los macroprocesos de Gestión Humana.....	29
Tabla 4. Formato GH-PC-001 Perfil del Cargo	56
Tabla 5. Perfil del Cargo Diseñador.....	57
Tabla 6. Perfil del Cargo Operario	58
Tabla 7. Perfil del Cargo Operario de Acrílicos	59
Tabla 8. Perfil del Cargo Operario de Instalación	60
Tabla 9. Perfil del Cargo Operario de Máquinas de Impresión	61
Tabla 10. Perfil del Cargo Operario de Metalmecánica.....	62
Tabla 11. Perfil del Cargo Gerente.....	63
Tabla 12. Perfil del Cargo Administrador de Punto	64
Tabla 13. Perfil del Cargo Asistente Administrativa	65
Tabla 14. Perfil del Cargo Asesora Comercial.....	66
Tabla 15. Perfil del Cargo Secretaria.....	67
Tabla 16. Formato GH-ED-001 Evaluación anual de desempeño para operarios	71
Tabla 17. Formato GH-ED-002 Evaluación anual de desempeño para Administrativos.....	73
Tabla 18. Formato GH-ED-003 Evaluación anual de desempeño para Diseñadores	75

Tabla 19. Relación de actividades, responsables y cronograma	77
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Macro-Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	28
Figura 2. Interrelación de objetivos, políticas y planeación de personal	31
Figura 3. Política General del Talento Humano.....	32
Figura 4. Evaluación de Desempeño por método de escalas gráficas	44
Figura 5. Evaluación de Desempeño por método de elección forzosa.....	45
Figura 6. Evaluación de Desempeño 360°	46
Figura 7. Evaluación de Desempeño mediante incidentes críticos.....	47

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista Semiestructurada al señor Johnny Villota.....	84
--	-----------

INTRODUCCIÓN

En el entorno organizacional la creación de ventajas competitivas requiere de la adaptación al cambio y del establecimiento de estrategias en función de sus recursos y capacidades, articulando esto con la administración del trabajo y de la función administrativa (planear, organizar, dirigir y controlar). Con base en lo anterior, se reconoce el talento humano de las organizaciones como un bien intangible, que se convierte en activo estratégico y ventaja competitiva. Algunos autores reconocen al talento humano como una ventaja que es primordial para el éxito de las organizaciones, entendido como sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Es por ello que en dicha escena de la organización deben existir bien sea áreas o funciones encargadas de dicho intangible, que en el primer caso se denomina en varias empresas o grandes compañías como área de Gestión del Talento Humano, mientras en otras Gestión de los Recursos Humanos.

Entre dichas actividades o funciones de la gestión del talento humano, se encuentran el diseño de cargos y la evaluación de desempeño del personal. Estas actividades permiten tener un punto de partida claro, tanto para directivos como colaboradores, de qué se espera exactamente de estos últimos, y cómo medir adecuadamente si su trabajo aporta realmente valor a la organización. El no tener estas actividades dentro del plan general de trabajo de una empresa genera una oportunidad de mejora que propende por mejorar la productividad, la eficacia y la eficiencia en las actividades o procesos que realizan los colaboradores, así como también busca incidir positivamente en el clima laboral.

Al respecto, este trabajo abarca como objeto de estudio una organización que no presenta de manera formal las actividades de diseño de cargos y evaluación de desempeño. El documento se estructura bajo el siguiente orden: la primera parte abarca una definición del problema de investigación, conteniendo este la pregunta, los objetivos, la justificación y la metodología a emplear para el cumplimiento de los objetivos. En segundo lugar, se encuentra el marco teórico y estado del arte, el cual comprende la gestión del talento humano y su evolución, haciendo hincapié en las actividades de diseño de cargos y evaluación de desempeño como proceso vital en el desarrollo de la razón de ser de las organizaciones. La tercera parte contiene la propuesta de mejora para el caso puntual de la organización objeto de estudio, y para finalizar se establecen en la última parte, las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La globalización, la modernización de los procesos de trabajo, los avances en la tecnología de la información y comunicación, entre otros aspectos, adquieren una enorme relevancia a la hora de generar ventajas competitivas en las organizaciones. Entre estos, la selección de personal idóneo también adquiere gran relevancia, por tanto, dicho proceso no debe pasarse por alto y menos aún, su formalización en las empresas. Esto conlleva a la razón por la cual surge el trabajo de analizar y diseñar los cargos en Johnny Publicidad, compañía dedicada a la impresión de materiales publicitarios, diseño de trabajos de artes gráficas e instalación de materiales gráficos en materiales como aluminio y madera.

Analizar y diseñar los cargos de la empresa es relevante para Johnny Publicidad, dado al crecimiento paulatino que ha tenido la misma en los últimos años; crecimiento que se ha dado orgánicamente y durante el cual no se ha hecho énfasis en la organización de la estructura de la empresa para responder de forma más efectiva a las demandas del mercado. De esta forma, se debe realizar un trabajo de campo que permita recolectar la información pertinente al análisis y diseño de cargos para el desarrollo de un manual de funciones. Dicho insumo de información permite establecer otros procesos relevantes para la gestión del talento humano. Cabe anotar que gran parte de la no formalización de los procesos se debe a que en el transcurso del tiempo en la organización se han relegado los procesos relacionados con el bienestar de las personas en el cajón del olvido. Tienen en cuenta los métodos de producción, o las nuevas tecnologías que le ahorrarán recursos, sin involucrar el talento humano dentro de sus políticas o procesos productivos. En otras ocasiones el trabajo administrativo asume una cotidianeidad que deja de lado la formalización del proceso de trabajo y queda expuesto a lo empírico, es decir, al ensayo y al error.

En Johnny Publicidad el no tener un análisis y diseño de cargos ni una evaluación del desempeño evidencia conflictos de responsabilidades, atrasos, prioridades no establecidas. Asimismo, se presenta poca claridad en el desarrollo de otros procesos que son vitales para las organizaciones cuando se empiezan a expandir o en el caso específico a crecer. Entre estos procesos está el reclutamiento, la selección de personal, la inducción y socialización, además de la evaluación de desempeño, entre otras. Una desventaja que genera el no contar con dichos procesos es no tener el personal idóneo, capacitado, competente y requerido para el buen desempeño dentro en el proceso de trabajo de la compañía.

Desarrollar los procesos de análisis y diseño de cargos para Johnny Publicidad posibilita mejoras que facilitan y agilizan la gestión del talento humano. Un factor clave en dicho desarrollo es que el personal o la persona encargada de administrar, organizar, coordinar y dirigir, igualmente que la gerencia o el propietario, sea capaz de afrontar los cambios y los desafíos, teniendo como motivo principal generar prosperidad, progreso, bienestar, competitividad, etc., para la compañía, a largo plazo.

Parte del problema consiste en aproximarse a la comprensión de la importancia que ha adquirido el talento humano como fuente de ventaja competitiva, como generador de resultados para la organización, como fuente de valor y conjunto de diferenciación. Un acertado o por lo pronto, pertinente análisis y diseño de cargos establece el punto de partida para otros procesos relacionados. La no existencia probablemente generará una gestión del talento humano inadecuada. Tal como lo plantea Foulkes y Livernash¹, lo que garantiza que exista un buen desempeño general de la organización o una producción buena, es un adecuado proceso de reclutamiento y selección de la fuerza laboral, que siendo contrario, es decir, inadecuado, lo convierte en un obstáculo. Lo anterior también lo evidencia Chiavenato, quien plantea que²:

“todos los procesos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Por eso es importante tener en cuenta que los procesos de gestión humana necesitan una formulación más clara desde el establecimiento de actividades, diseño de procesos y herramientas, con una excelente documentación, que brinden y faciliten los procedimientos internos de la organización. De igual forma, por la carencia de muchos procesos, no se facilita el alcanzar los objetivos de manera amena. De esta manera, se podría decir que, si los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal no se realizan bien, se requiere que las actividades siguientes a estos sean más intensas para poder compensar las fallas”.

Todo lo mencionado hasta el momento conlleva entonces a plantearse que existe un problema, tanto para la organización objeto de estudio, como para otras que se

¹ FOULKES, F. y LIVERNASH, E. *Administración de Recursos Humanos*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

² CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. 1era Edición. Colombia. Editora Compus, 2002.

encuentren en el mismo dilema. Asimismo, se establece el límite o alcance de este trabajo, en el que se establecen unas consideraciones para su futuro, un insumo de información para la toma de decisiones, un balance del desarrollo actual de los procesos de trabajo, entre otros.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es el manual de funciones y la evaluación de desempeño adecuados para la empresa Johnny Publicidad?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el manual de funciones a partir del diseño de cargos, y diseñar la evaluación de desempeño de la empresa Johnny Publicidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual con respecto diseño de cargos y evaluación de desempeño en la empresa.
- Analizar y diseñar los cargos necesarios en la empresa Johnny Publicidad.
- Diseñar la evaluación de desempeño para los cargos diseñados en la empresa Johnny Publicidad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La estandarización de los procesos, procedimientos y actividades, garantiza un desempeño eficiente de la organización y posibilita el brindar productos o servicios de mayor calidad a los clientes, independientemente del sector o actividad económica. Para dicho fin existen herramientas, formatos, procesos y/o técnicas, que finalmente conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las compañías, que igualmente garantiza cumplir con los objetivos individuales, es decir, del talento humano incorporado. Para esta labor es necesario obtener el compromiso de todos quienes conforman la organización, desde la parte operativa hasta la gerencia. Específicamente para la implementación idónea de los procesos

de gestión del talento humano en una organización, se requiere de colaboradores involucrados con cada actividad, que los ligue, asimismo, con el cumplimiento de los objetivos empresariales; en otras palabras, comprometidos con la visión de futuro de esta.

Requiere, además, del diseño, planificación, ejecución, y control de cada una de las actividades individuales, relacionándose directamente con la gestión del talento humano. Esta última asume el ejercicio de atracción y retención de personal idóneo, que se adapten a los requerimientos específicos, a las necesidades, políticas y exigencias de la compañía. Todo lo anterior converge al logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En palabras de Gómez, Balkin y Cardí³, “para tener éxito las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, la estrategia de negocio y las características exclusivas y las competencias distintivas de la organización”. Es ahí, donde la gestión del talento humano, como la función encargada de analizar los cargos, de diseñarlos, además de crear e implementar programas de reclutamiento, selección, inducción socialización de personal entre otros, se vuelve garante del alcance de la estrategia organizacional.

El beneficio para la compañía, efecto de la implementación de los procesos mencionados, es el crecimiento, no solo desde el enfoque económico, sino que también ayuda a la alineación de su talento humano, a proyectar clientes satisfechos, a obtener valor agregado en sus productos o servicios; es incluso el mejoramiento de las interacciones entre colaboradores. Se asume que la gerencia y todo el personal, ha adquirido consciencia de la trascendencia de la gestión del talento humano, en sí, de cada uno de los procesos que la integran.

El conocimiento del componente humano es posible a través de la implementación de los procesos de gestión relacionados con los colaboradores. Por lo cual, conocer las necesidades y objetivos individuales sólo es posible garantizarse a través de los objetivos organizacionales, los cuales se consiguen con una adecuada implementación de los procesos de gestión de talento humano. En ese sentido, para la empresa Johnny Publicidad, surge la necesidad de construir los mecanismos necesarios para garantizar el crecimiento y una adecuada dirección de su talento. No solo le permitirá la satisfacción y una mejor relación con sus

³ GOMEZ, L. R; BALKIN, D. B y CARDI, R.o L. *Gestión de los Recursos Humanos*. 5ta edición. Pearson Educación, S.A; Madrid. 2008

clientes, sino una ejecución de sus actividades productivas con mayor eficiencia y un ambiente laboral grato donde prime la estabilidad.

Con respecto a la justificación profesional, este trabajo permite al autor desarrollar temas del área de gestión humana dentro de una organización, la cual tiene el tamaño adecuado para ajustar e iterar sobre procesos del área que, en organizaciones de mayor tamaño, son difíciles de alterar por la alta centralización y por la estandarización de procesos. De esta forma, el autor tiene un contacto real uno a uno con los colaboradores de la organización y con su gerente, obteniendo así conocimiento y retroalimentación acerca del trabajo y de cómo modularlo adecuadamente teniendo en cuenta sus necesidades, expectativas y proyecciones. Así, el presente trabajo es un insumo valioso en el crecimiento profesional del autor, al permitirle trasladar la parte teórica de la gestión humana hacia la práctica y su aplicación real.

Finalmente, con respecto a la parte académica, este trabajo se justifica al servir como insumo para estudiantes, profesores y colegas que estén interesados en desarrollar temas pertenecientes a la Gestión del Talento Humano en mipymes y pymes, pues de forma práctica se analizan las necesidades de la organización y se plantean soluciones prácticas y de bajo costo.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de Estudio

El presente estudio se aborda desde un enfoque cualitativo. De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio⁴, a través de este “se busca (...) obtener datos (que se convierten en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad en sus propias “formas de expresión” de cada uno de ellos”. A través de las técnicas de recolección de información más utilizadas de este enfoque se pueden realizar inferencias acerca del comportamiento de los fenómenos.

⁴ SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. y LUCIO, P. B. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, 2006. p. 616

Para la realización del presente trabajo se precisa de un tipo estudio denominado Descriptivo. De acuerdo con Méndez⁵, este abarca la descripción de características, de los componentes esenciales, además de la interacción o de las relaciones entre estos. A través de este tipo de estudio se pueden delimitar los hechos establecidos en el problema de investigación.

Por otro lado, el estudio realizado en Johnny Publicidad permite un diagnóstico situacional y con base en este determinar los planes a seguir, planes de mejoramiento o corrección que se deben establecer en los procesos de gestión del talento humano. Entre los aspectos pertinentes que permite este tipo de investigación es la identificación de las conductas y actitudes de las personas, sobre todo los comportamientos concretos, además de comprobar las relaciones entre las variables a estudiar y las características identificadas. Adicionalmente, es posible utilizar diversas técnicas de recolección de información, entre las cuales se incluye la observación directa e indirecta, entrevistas y cuestionarios.

⁵MÉNDEZ, C. E. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2da Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.1995. pp. 123-146

1.4.2 Método

El método de investigación implementado en este estudio es deductivo. Este hace alusión a la manera como el investigador establece las conclusiones pertinentes al estudio, el cual tiene en cuenta la información obtenida en la etapa exploratoria, es decir, del análisis de las entrevistas y de los datos recopilados de la observación, diagramas y formatos. El investigador que aborda este método contempla la teoría para la realización de sus explicaciones e interpretaciones de la realidad estudiada.

1.4.3 Herramientas Metodológicas

Entre las técnicas que se aplican en este tipo de investigación se encuentran, de acuerdo con Méndez⁶:

- **Entrevista:** este método tiene como objeto indagar de manera específica y profunda todo lo que concierne al fenómeno a estudiar (en el caso de esta investigación se refiere a los procesos, procedimientos, funciones, tareas, etc. respecto a los cargos). Las entrevistas pueden ser estructuradas, en las cuales la persona entrevistada suministra información detallada en sus respuestas y, no estructuradas, en las cuales la información fluye de manera libre y yuxtapuesta.
- **Observación:** este método permite al sujeto investigador conocer la realidad, además permite la definición previa de los datos relevantes que deben relacionarse directamente con la investigación. En este método el sujeto que observa se hace uso de los sentidos, y de la sistematización de la información contenida en el ambiente. La observación puede ser de manera directa, en la cual el observador se encuentra de manera activa dentro del campo a estudiar. La anterior es conocida como observación participante. El otro tipo de observación es la no directa o no participante, en la cual el observador no se encuentra inmerso en el fenómeno a estudiar o se involucra con el objeto de estudio.
- **Encuesta:** La recolección de información se hace mediante formularios o cuestionarios, los cuales tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes y demás sistemas de conocimientos.
- **Formatos:** esta herramienta posibilita la integrar la información de los procesos, relacionándolos de forma clara y concisa.

⁶ Ibíd.

- **Gráficas:** a través de las gráficas se pueden sintetizar los datos con el fin de condensar la información obtenida en el proceso de indagación y diseño de procesos.
- **Diagramas:** Este instrumento permite ordenar de manera precisa las actividades que se llevan a cabo, logrando establecer los responsables, encargados de cada una y, los formatos y registros de documentos requeridos en las actividades.

Las herramientas metodológicas que serán usadas en el presente trabajo son: la observación, la entrevista y los conocimientos previos que se tienen de la empresa.

1.4.3.1 Manejo de información

Para el presente estudio se hace uso de herramientas ofimáticas para procesar y sistematizar la información recopilada a través de las entrevistas y la bitácora de observación. Entre dichas herramientas se cuenta con Microsoft Word y Excel.

1.4.3.2 Aplicación Metodológica

En este apartado se establece el modelo de entrevista semi-estructurada que se tiene en cuenta para la realización del diagnóstico. Las preguntas que se plantean son las siguientes:

1. ¿Existe en la organización un área de gestión humana?
2. ¿Qué procesos que involucra la Gestión Humana se llevan a cabo en la organización?
3. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
4. ¿Sienten que falta personal, o sobra?
5. ¿Las personas saben exactamente cuáles son sus roles y responsabilidades?
6. A grandes rasgos, ¿qué cargos tiene la empresa? ¿cuáles son las relaciones entre ellos?
7. ¿Algunos trabajadores sienten que hacen más que otros?
8. ¿Cuáles son las características, competencias y consideraciones que tiene en cuenta al momento de seleccionar al candidato más idóneo para ocupar un cargo?
9. ¿Cómo se determinan las funciones y actividades que se debe realizar en cada uno de los cargos que componen la organización?

10. ¿Cómo es el proceso mediante el cual se establece el salario que debe recibir un empleado como retribución por su labor prestada en la organización?
11. ¿Se evalúa el desempeño o el cumplimiento de las metas de cada una de las personas que laboran en la organización? ¿Cómo?
12. ¿Cuáles son las técnicas y/o procesos que se realizan para llevar a cabo dicho proceso de evaluación?
13. ¿Cuáles son los indicadores más importantes a considerar en el desarrollo de dicho proceso?
14. ¿Existe alguien encargado del proceso de evaluación del desempeño?
15. ¿La empresa desarrolla Programas de Plan de Carrera mediante los cuales los colaboradores tienen la opción de ascender en la organización?

1.4.4 Bitácora

La información contenida en el desarrollo de esta investigación está condensada a partir de las entrevistas, visitas de reconocimiento y observación (directa o participante). Las visitas realizadas están descritas en la Tabla 1.

Tabla 1. Bitácora de actividades

VISITA	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ACTIVIDAD	PERSONA DE CONTACTO	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA
1	Entrevista	Descripción de la situación actual de la empresa	Johnny	Gerente Propietario
3	Entrevistas	Recolección de datos de las actividades, funciones y cargos de las personas que trabajan en la empresa	Johnny	Gerente Propietario
4	Entrevista	Recolección de datos sobre el proceso de evaluación de desempeño	Johnny	Gerente Propietario
5	Entrevista	Propuesta de diseño de cargos y del proceso de evaluación del desempeño	Johnny	Gerente Propietario

Fuente: Elaboración propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico o de referencia teórica abarca todo el conocimiento existente o al menos respecto al problema que se plantea abordar en la investigación. En este sentido, Sampieri, Collado y Lucio⁷, exponen en su libro que en esta etapa se realiza una revisión de la literatura (libros, revistas académicas, memorias de eventos, etc.), con el fin de presentar un estado de los conceptos que contempla el estudio o problema a resolver. En el presente trabajo se plantea por tanto, abordar los siguientes conceptos: la gestión humana y su evolución, los modelos planteados para la gestión humana y los procesos de gestión humana. Este último apartado del marco teórico se realiza la puntualización en los procesos que en este trabajo se plantean a estudiar de manera específica.

2.1.1 La Gestión del Talento Humano y su evolución en las organizaciones

De acuerdo con Calderón, Álvarez y Naranjo⁸, las primeras aproximaciones a acciones de gestión humana se dan en el contexto Estadounidense a mediados del siglo XIX. Estos mismos autores⁹ exponen en otro de sus artículos que el interés por estudiar la gestión humana en el medio académico se da a partir de la importancia ganada de parte de la teoría de recursos y capacidades. Esta última se relaciona directamente con la posibilidad de que una organización adquiriera ventajas competitivas y por tanto se relaciona con la obtención de beneficios. Asimismo, plantean que existe un especial interés respecto a su relación con los activos intangibles de la organización.

Otro aspecto al cual relegan a la gestión humana, de acuerdo con Beer¹⁰, es que ésta era una tarea meramente administrativa, desvinculada de todo orden estratégico dentro de las organizaciones. En este sentido quiere decir que las

⁷SAMPIERI; COLLADO y LUCIO. Op. cit.

⁸CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; ÁLVAREZ GIRALDO, C. M.; NARANJO VALENCIA, J. C. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 2006, vol. 19, no 32, p. 225-254.

⁹CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; ÁLVAREZ GIRALDO, C. M.; NARANJO VALENCIA, J. C. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 2007, vol. 23, no 103, p. 39-64.

¹⁰BEER, M. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 1997, vol. 36, no 1, p. 49-56.

demás funciones en las organizaciones, tales como las finanzas, el marketing, la producción, entre otros, dominaban dentro del argot administrativo y estratégico, considerando la gestión humana como un apoyo a la gestión.

Por otro lado, como se menciona al comienzo, la administración del personal aparece formalmente dentro del escenario de las teorías hace aproximadamente un siglo, según Ferraro¹¹, y sus raíces la identifican como un campo de práctica y especialización, pues desde siempre se hizo evidente la necesidad de dirigir y manejar organizaciones, proporcionando entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a quienes trabajaban allí. Dicha dirección y coordinación de las organizaciones necesito de mejoramiento en la medida que las formas de concebir la motivación y el mundo cambiaron. Las relaciones humanas se volvieron parte fundamentales en los estudios de la administración, los seres humanos se les concibió de maneras diferentes a la mera imagen de la máquina¹².

Por ende, las personas en el contexto de estudio de las organizaciones no presentaban consideraciones importantes hasta que la Escuela de las relaciones humanas entra a considerar las relaciones, la motivación, la personalidad, y diversos aspectos asociados a los individuos y su comportamiento¹³. Es por ello que entre las consideraciones relevantes para el tema de las personas, de acuerdo con Bohlander, Sherman y Snell¹⁴, se tiene en cuenta que trabajar con ellas en forma efectiva, implica la necesidad de comprender el comportamiento humano y conocer los diferentes sistemas y prácticas que contribuyen a obtener el talento motivado y adecuado para la organización.

En dicho sentido, Calderón, Álvarez y Naranjo¹⁵ plantean que la gestión humana dentro de la concepción del management tiene una visión reduccionista. Esto quiere decir que se le daba importancia únicamente a los componentes y actores sociales que inciden en los resultados de la organización. Por ello, todas aquellas prácticas asociadas a la rentabilidad, la productividad, la eficiencia, etc. debían establecerse a través de modelos o abstracciones útiles para la organización.

¹¹ FERRARO, E. *Administración de los Recursos Humanos*. Madrid: Valleta Ediciones, 2001. p. 38

¹² MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. Ra-ma, 1990.

¹³ DÁVILA, C. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. McGraw-Hill, 1985.

¹⁴ BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. y SNELL, S. *Administración de Recursos Humanos*. 12da Edición. México: Thomson Editores, 2001. p. 4

¹⁵ CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; ÁLVAREZ GIRALDO, C. M.; NARANJO VALENCIA, J. C. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Op. cit., pp. 225-254.

Un ejemplo de ello lo plantea Dessler¹⁶, cuando hace referencia a la Administración de Personal como todas aquellas políticas y prácticas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con las personas. Asimismo, otros autores como Rodríguez, Chiavenato, Mondy y Noe, entre otros, plantean definiciones reducidas a prácticas administrativas. Por su parte, Rodríguez¹⁷ define la administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

Otra definición similar es planteada por Castillo¹⁸, quien compara la administración de personal como un sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las que los trabajadores pueden desarrollar su máximo potencial dentro de la organización. Entre estas definiciones se destaca la de Mondy y Noe¹⁹, dado a su delimitación casi taylorista. Consideran la administración de recursos humanos como la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Chiavenato²⁰ plantea que la gestión del talento humano, como función, garantiza la colaboración de las personas, de forma eficaz, entiendo esto último como el alcance de los objetivos para las compañías y de cada una de ellas (a nivel individual). Robbins y Coulter²¹ por su parte plantean que la administración de recursos humanos es la que contempla la extensión “humana”, distinguiendo dos funciones básicas: la primera es aquella que proporciona la dirección del personal y apoya a la organización, y en segundo lugar, la establecen como aquella función que abarca a todos los gerentes.

Cada investigador e investigadora del tema abordado, empieza a establecer diversos aspectos que deben tenerse en cuenta dentro de la gestión del talento

¹⁶ DESSLER, G. *Administración de Personal*. 8va Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 2001. p. 2

¹⁷ RODRÍGUEZ, J. *Administración Moderna de Personal*. 6ta edición. México: Thomson, 2002. p. 7

¹⁸ CASTILLO APONTE, J. *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia la Calidad*. 2da Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 6

¹⁹ MONDY, W. y NOE, R. *Administración de Recursos Humanos*. 9na Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2005. p. 4

²⁰ CHIAVENATO. Op. cit., p. 9

²¹ ROBBINS, S. y COULTER, M. *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall, 2000.

humano, que de por sí, es denominado de manera diferente por cada quien. Asimismo, se empiezan a observar las finalidades que conservan cada definición y el objetivo que se enmarca entre sus distinciones. Por ejemplo, Rodríguez²², plantea que deben ser la regulación, justa y técnica, de las relaciones laborales en la organización; otro de los objetivos es que el personal logre trabajar en función de los objetivos de la organización, proporcionándole a las compañías fuerzas de trabajo eficiente; propone además que la gestión humana debe garantizar que la productividad se eleve, esto llevado a cabo con la satisfacción plena de las necesidades de los trabajadores, del establecimiento de relaciones estables y duraderas, previniendo conflictos.

En relación con lo anterior, García²³ va a considerar que esta función debe establecerse como un garante de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Esta misma autora va a proponer que el área encargada de generar valor a largo plazo para la compañía es la gestión humana²⁴. Además, la revisión de la literatura que ella realiza, permite exponer que la gestión humana ha tenido diversas definiciones, al igual que diversas agrupaciones de procesos. Las más destacadas de acuerdo con la autora se pueden observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Los procesos de gestión humana agrupados por autores

Autores	Agrupación de Procesos
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera

²² RODRÍGUEZ. Op. cit., p. 8

²³ GARCÍA SOLARTE, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 2009, 27, p. 162-200.

²⁴ *Ibíd.*, p. 164

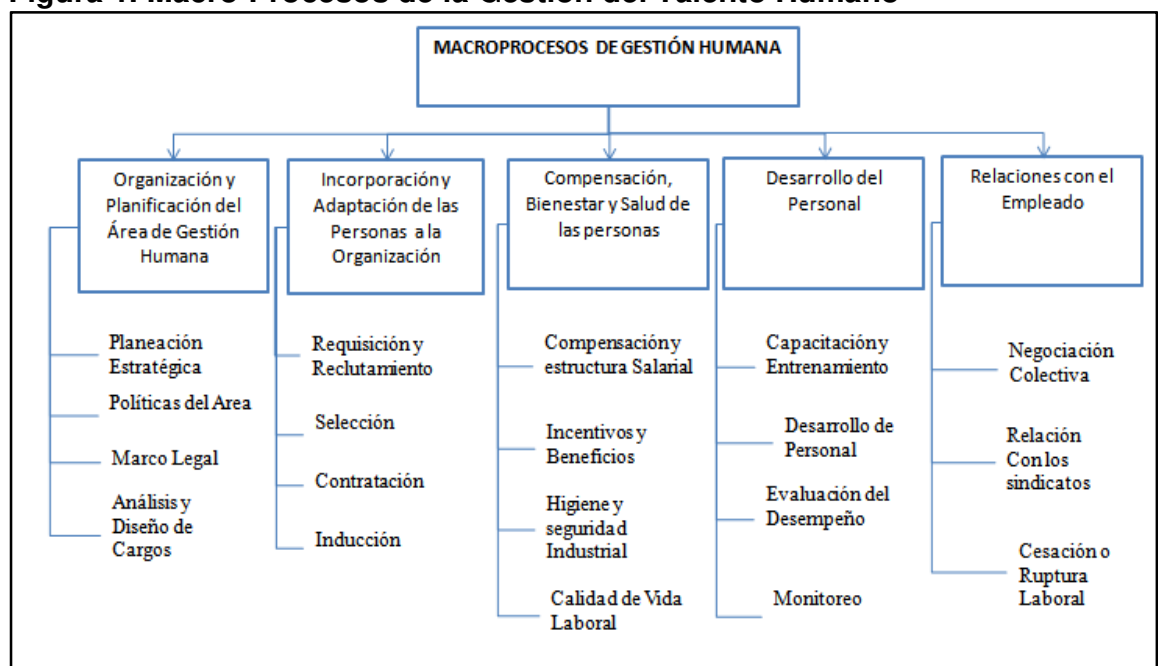
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, Y Schuler (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo Y Robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. <i>Motivación</i> , que busca estimular a las personas 4. <i>Mantenimiento</i> , que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, Balkin Y Cardy (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo (1994)	1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras

Fuente: GARCÍA SOLARTE, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 2009, 27, p. 167

Teniendo como referente a los diversos autores que detalla García en la agrupación mostrada en la Tabla 2, se encuentra un factor denominador: la funcionalidad de cada uno de los procesos de la gestión humana. Debido a esto la autora especifica que la gestión humana se agrupa en 5 grandes macro procesos, es decir que se aglomeran dependiendo de su funcionalidad. Además, los procesos agrupados son consecuentes con los objetivos de la organización y del área, por lo cual, cada uno es fundamental para su alcance.

Los macro procesos que agrupan las funciones de la gestión humana y asimismo definen el alcance de dicha área son, de acuerdo con García: organización y planificación, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas, desarrollo del personal y finalmente, relaciones con el empleado. Estos se observan de manera detallada en la figura 1.

Figura 1. Macro-Procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: elaboración propia con base en GARCÍA SOLARTE, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 2009, 27, p. 169

En la Figura 1 se observa que la agrupación por macroprocesos realizada por García difiere del resto de agrupaciones debido a que enmarca varios procesos dentro de un proceso macro, llevando a cabo un despliegue de objetivos que se deben cumplir a nivel micro, y de esta manera converger en los objetivos a nivel macro. Lo anterior permite sistematizar las acciones de la gestión humana, haciendo que ésta se vuelva estratégica para las organizaciones; es decir, otorgarle un lugar relevante en la toma de decisiones de las compañías. En la tabla 3 se especifican los objetivos de cada macroproceso que, de acuerdo con García, cubren de manera sistémica cada uno de los procesos de la gestión humana.

Tabla 3. Objetivos de los macroprocesos de Gestión Humana

Macroproceso	Procesos y/o funciones
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana,	Prepara y define cada una de las actividades necesarias del área con el fin de obtener una óptima funcionalidad y desarrollo. En este macroproceso se encuentran involucrados la planeación estratégica del área, la definición de las políticas de talento humano, el establecimiento del marco legal que abarca a los colaboradores, y análisis y diseño de cargos.
Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización	Este macroproceso abarca la vinculación y asimilación de las personas tanto a la organización como a su estrategia. En este se incluyen el proceso de requisición, reclutamiento, la selección de personal, la contratación y la inducción y socialización.
Compensación, Bienestar y Salud de las personas	En el marco de este macroproceso se busca establecer un sistema de compensación que permita motivar y retener al personal. Este contempla el proceso de incentivos, higiene y seguridad industrial, abarca la estructura salarial y, el proceso que busca la calidad de vida laboral.
Desarrollo del Personal	Bajo este macroproceso se busca mantener en desarrollo y crecimiento la información y la formación de las personas, teniendo como meta el más alto nivel personal y profesional en la organización. Para dicho fin se incluyen procesos como formación, capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño, y por último un sistema de información y monitoreo de la gestión humana en general.
Relaciones con el empleado	Finalmente, en el último macroproceso se busca generar y mantener buenas relaciones laborales (colaborador-empleador). Para lograr dicho fin se cuenta con procesos como la negociación colectiva, la relación con los sindicatos (si existen en la organización) y por último, la cesación o ruptura laboral.

Fuente: elaboración propia con base en GARCÍA SOLARTE, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 2009, 27, p. 170

Para el desarrollo del presente trabajo se establece como prioridad los dos primeros macroprocesos propuestos por la autora. En un principio se establece que el problema inicial radica en la ausencia de un análisis y diseño de cargos en la organización objeto de estudio. Adicionalmente, se requiere de establecer todo lo concerniente a la vinculación o incorporación del personal. Por tanto, a continuación, se hace mención y descripción explícita de los dos primeros macroprocesos con cada uno de los objetivos que abarca dentro de sus subprocesos.

2.1.2 Políticas de Gestión Humana

Cuando se hace referencia a las políticas, este concepto connota la guía de ejecución de cada acción, comportamiento e incluso formas de ser. En otras palabras, son los lineamientos, directrices o parámetros de acción. De acuerdo con Puchol²⁵, las políticas generales de las compañías constituyen la posición que debe tomar frente a diversas situaciones y por tanto inciden en la toma de decisiones. Adicionalmente, contemplan la definición de principios y valores en los cuales se rige el comportamiento en la organización. Ahora bien, respecto a las políticas de gestión humana, son específicamente lineamientos en los que se sustentan las acciones y/o prácticas de esta área. Estas van a incidir en cada uno de los procesos que se derivan de la gestión humana.

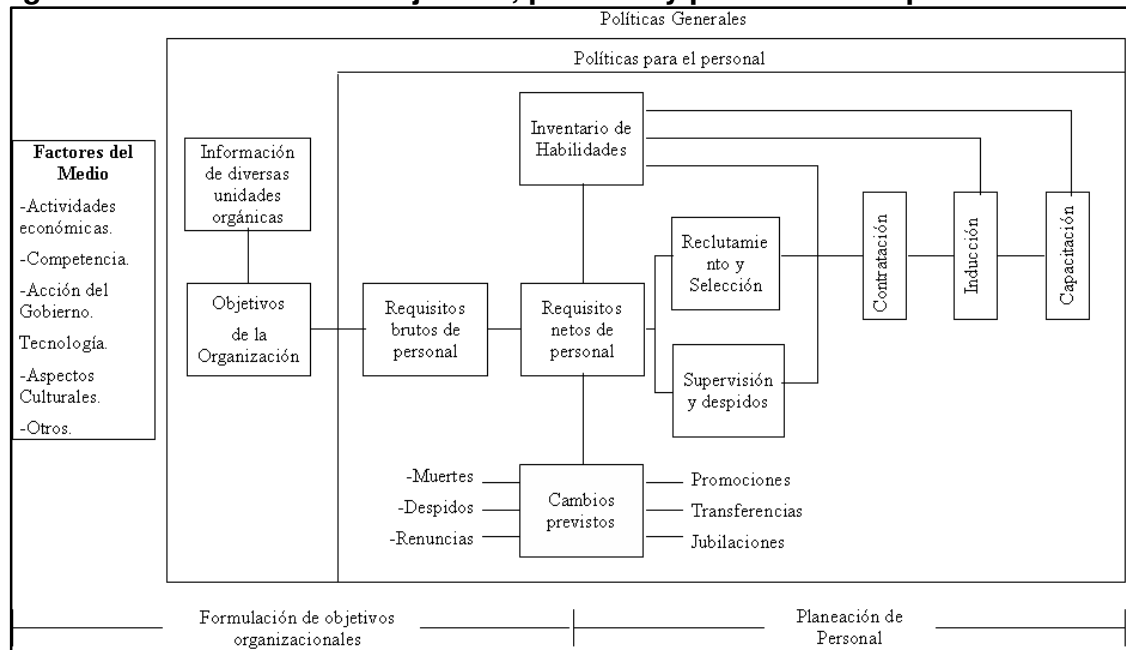
De acuerdo con García²⁶, las políticas de gestión humana deben estar expuestas de manera clara. Esto debido a que todas las funciones y actividades del personal se condicionan a dichas políticas. De igual manera, Pereda y Berrocal²⁷ plantean que la gerencia de gestión humana debe definir las políticas del área, y estas deben estar en función de los valores y principios organizacionales. De acuerdo con Rodríguez, las políticas de personal (ver figura 3) se agrupan en cuatro áreas de acción: influencia del empleado, sistemas de empleado, flujo de recursos humanos y sistema de recompensas.

²⁵ PUCHOL, L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 6ta Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2003. p. 25

²⁶ GARCÍA, M. *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008.

²⁷ PEREDA, S. y BERROCAL, F. *Gestión de recursos humanos por competencias*. 2da Edición. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 2006. p. 60

Figura 2. Interrelación de objetivos, políticas y planeación de personal

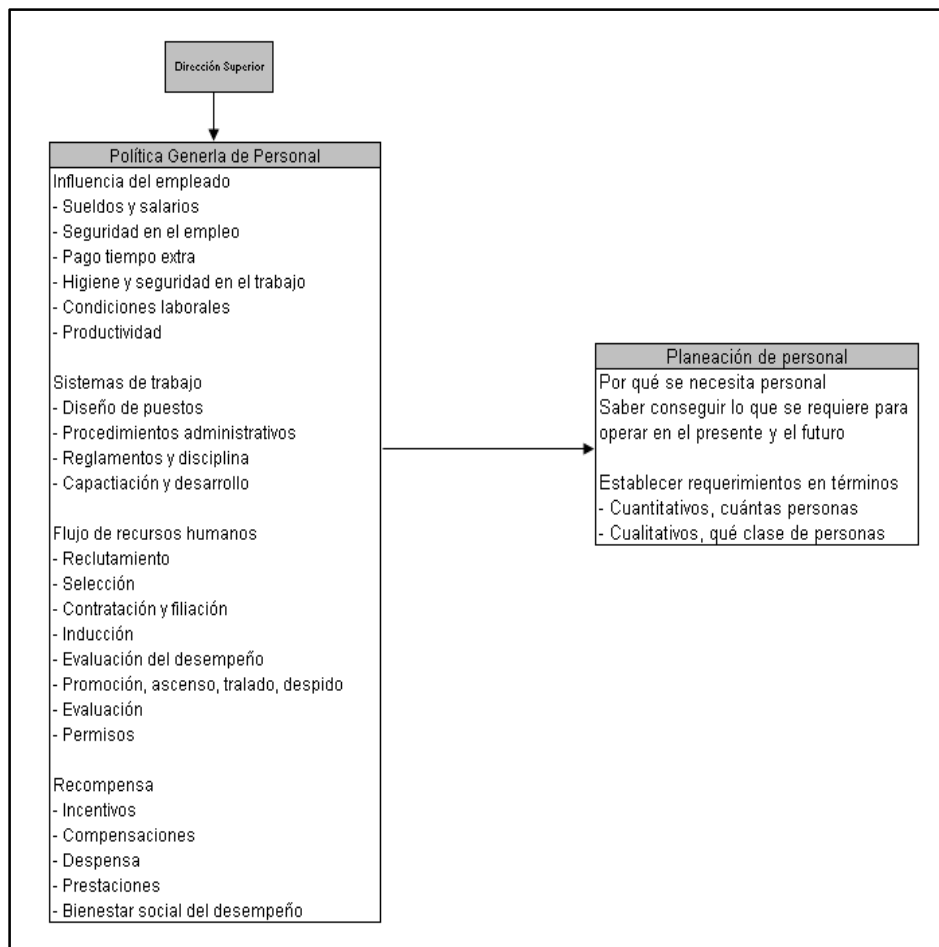


Fuente: RODRÍGUEZ, J. *Administración Moderna de Personal*. 6ta edición. México: Thomson, 2002. p. 105.

1. **Influencia del Empleado:** Define el grado de influencia de los empleados en cuanto a los objetivos organizacionales, los salarios, las decisiones, entre otros. Esta área permite definir políticas sobre la responsabilidad, la autoridad y el poder que se debe delegar y a quién se debe delegar.
2. **Sistemas de Trabajo:** Las políticas que permitan definir la manera en que se debe diseñar el trabajo, la forma en que se deben organizar las personas, la información que estas manejan y la coordinación de funciones y tareas, permiten generar compromiso con los objetivos organizacionales, logrando satisfacer de mejor manera las necesidades de desarrollo del personal.
3. **Flujo de Recursos Humanos:** Esta área involucra todos los procesos y actividades tradicionales relacionadas con el personal, como lo son el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación del desempeño y la capacitación. Su fin es mantener el flujo de personas en todos los niveles de la organización a corto, mediano y largo plazo, según sean las exigencias, asignando la cantidad correcta de personal que cuente con las habilidades necesarias. En esta área de acción se deben tener en cuenta las normas legales de la sociedad o entorno en el que se desenvuelva.

4. **Sistema de Recompensas:** Su énfasis está en las recompensas financieras y no financieras, grupales o individuales, que se ofrecen para generar, motivar y mantener el personal adecuado en la organización. Los métodos deben ser equitativos y justos para así atraer y retener a los mejores empleados.

Figura 3. Política General del Talento Humano



Fuente: RODRÍGUEZ, J. *Administración Moderna de Personal*. 6ta edición. México: Thomson, 2002. p. 105.

En el diagrama anterior podemos ver que Rodríguez (2002) muestra los principales aspectos que debe tener una política general de personal, en cada una de las cuatro áreas anteriormente mencionadas, como resultado de la coordinación entre la dirección superior y la dirección de talento humano.

Por otra parte, Yepes²⁸ plantea una serie de políticas de Gestión Humana en una ONG, que pueden ser aplicables a otras organizaciones, y que guardan similitud con las actividades y políticas que se deben definir en cada una de las áreas planteadas por Rodríguez. Estas políticas que Yepes plantea giran en torno a: 1) Reclutamiento esmerado, 2) Selección adecuada y orientada hacia el futuro, 3) Integración, entrenamiento y perfeccionamiento amplio, 4) Evaluación funcional eficiente, 5) Remuneración adecuada, 6) Mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, 7) Comunicación y creatividad, 8) Participación integral, y 9) Estabilidad.

Suele considerarse que las políticas de Gestión Humana deben hacerse con cierto énfasis en los procesos comunes de reclutamiento, selección, asignación de salarios y entrenamiento. Aunque respecto a esto Alles²⁹ afirma en dos de sus obras que algunas políticas mínimas que se deben definir fuera de las convencionales planteadas por varios autores, son:

- *Manual del Empleado*: Manual que indica los comportamientos aceptados o no en la organización.
- *Políticas sobre el uso de los bienes propiedad de la compañía*: Especifica los bienes físicos, tecnológicos y de comunicación que no se deben utilizar para fines que no se encuentren relacionados con la empresa.
- *Cuidado del capital intelectual*: Normas que especifican el cuidado a información, datos y fórmulas de acceso exclusivo de la organización.
- *Acoso sexual/moral*: Principios claros que defienden los valores organizacionales y hacen énfasis en que la organización está en contra del acoso.
- *Oportunidades equitativas*: Contratar, formar y promover el personal de la organización, implica considerar las mismas oportunidades para todos los empleados, sin distinción de sexo, raza, religión, edad, entre otros.
- *Vestimenta*: Estas normas apelan al buen gusto al vestir que debe tener el personal, es decir, se debe indicar el tipo de vestimenta que requiere la organización para el desarrollo de sus labores.
- *Horarios*: Una organización debe tener claro cuál es el horario que desea manejar, si desea un horario flexible o un horario de oficina regular. Cualquiera que sea el elegido, debe contar con ciertos límites.
- *Romances*: Aunque es difícil evitar y hacer imposible esta situación, se pueden definir políticas relacionadas a esta situación y a los vínculos familiares.

²⁸ YEPES, F. *El Desarrollo Humano y el Éxito en las Organizaciones*. Cali: FES - Programa Alegría de enseñar, 1991.

²⁹ ALLES, M. *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2006. p. 55-59

- *Fumar*: Prohibir o no el uso de cigarrillos al interior de la organización es decisión del área, aunque actualmente muchas organizaciones adoptan políticas sin humo en su interior, pero también se puede crear una zona especial para fumadores sin que afecte a quienes no lo hacen.
- *Préstamos a empleados*: Es importante definir los límites de préstamos en cuanto a su monto y a los anticipos de sueldo.

Eslava y Orozco³⁰ recopilaron las políticas de empleo y contratación que regulan el mercado laboral colombiano, tanto en el sector público como en el privado, y sus planteamientos revelan que las políticas de recursos humanos en el sector privado como a: 1) el salario y sus elementos integrantes, 2) la jornada de trabajo, y 3) las prestaciones sociales; por su parte las políticas en el sector público giran en torno a: 1) la regulación de la provisión de empleos, 2) el ingreso al servicio público en los empleos de carrera, 3) el sistema nacional de capacitación para los empleados, y 4) el sistema nacional de estímulos para los empleados del estado.

De esta manera es claro que las políticas deben determinar los criterios, condiciones y parámetros bajo los que se llevarán a cabo los procesos de reclutamiento, selección, salarios, formación, entre otros, de forma tal que se reglamenten las funciones que realizan al interior, contribuyendo al alcance de los objetivos de la organización eficientemente.

2.1.3 Análisis y Diseño de Cargos

Este proceso es de gran importancia para el área y la organización en general, pues es aquí donde se definen los deberes y las responsabilidades de cada cargo, y de esta forma se evidencia la relación que tiene con los objetivos organizacionales. Este proceso es clave al momento de iniciar otros procesos como reclutamiento y selección, formación, compensación, evaluación del desempeño y plan carrera, por lo cual se constituye en la base de su correcta realización, según Alles³¹.

³⁰ ESLAVA, J. y OROZCO, M. *Diagnóstico de las Políticas generales que orientan los recursos humanos. Dentro del marco del "Plan de Largo Plazo para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Salud en Colombia"*. Cali: Cendex - Pontificia Universidad Javeriana, Family Health Fundation – Universidad de Texas, y Fedesarrollo, 2000.

³¹ ALLES. Op. cit., p. 86

Los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización. Chiavenato³² define cargo como “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”. Mondy y Noe³³ afirman que un puesto consiste en “un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas” y una posición es “el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona”.

El análisis y diseño de cargos se divide en dos componentes o etapas importantes, en las cuales García³⁴ señala primero que el análisis consiste en la descripción del puesto con sus funciones, actividades y responsabilidades. En cuanto al diseño del cargo, la autora hace alusión a la definición del perfil idóneo de la persona que ocupa el cargo o que probablemente entre a ocuparlo, por lo cual se describen todas las especificaciones del puesto. Este proceso tiene como propósito proporcionar información sobre cómo se llevan a cabo las funciones en la organización, cómo se asignan las competencias y responsabilidades, y cómo se estructura la organización para lograr sus objetivos y metas.

2.1.3.1 Análisis de Cargos

Antes de realizar el análisis del cargo es necesario realizar la descripción del mismo. De acuerdo con Chiavenato³⁵ la descripción contempla el “relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace”. Dicha descripción se realiza de forma narrativa y expositiva, destacando los aspectos intrínsecos al cargo, en otras palabras, su contenido. Según Byars y Rue³⁶ el cargo es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un empleado. Estos autores adicionalmente exponen que el puesto de trabajo hace alusión a la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis.

³² CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2002. p. 165

³³ MONDY y NOE. Op. cit., p. 86

³⁴ GARCÍA. Op. cit., p. 26

³⁵ CHIAVENATO. Op. cit., p. 183

³⁶ BYARS, L. y RUE, L. *Gestión de recursos humanos*, citado en MORALES, J. y VELANDIA, N. *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogotá, 1999.

Por su parte Vargas³⁷ plantea que el análisis del cargo consiste en “estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”. Asimismo, Robbins y Coulter³⁸ plantean que es “una exploración sistemática de las actividades que confirma un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo”. Para Alles³⁹ la descripción de los puestos de trabajo debe incluir de manera escrita:

- Identificación de puesto (nombre, área, ciudad, etc.)
- Resumen del puesto detallando sólo las actividades principales.
- Relaciones del puesto con personas dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño, es decir qué se espera del empleado.
- Condiciones de trabajo y ambiente.

Otros autores como Wayne y Noe⁴⁰, aunque consideran que la descripción puede variar según el propósito para el que se use, sugieren que los puntos que normalmente se incluyen en la descripción de puestos están:

- Tareas principales realizadas
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que se deben lograr
- Condiciones laborales y posibles riesgos
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

Posterior a la descripción del cargo, se continúa con el análisis de éste. Respecto a esto Dessler⁴¹ plantea que el análisis de puestos consiste en “determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos”. Además, afirma que el análisis produce la información que se necesita sobre los requisitos del puesto, para elaborar las descripciones de los puestos, que es una lista de las tareas que se realizan en

³⁷ VARGAS, N. *Administración moderna de sueldos y salarios*. McGraw Hill, 1994.

³⁸ ROBBINS y COULTER. Op. cit.

³⁹ ALLES. Op. cit.

⁴⁰ MONDY y NOE. Op. cit., p. 93

⁴¹ DESSLER. Op. cit., p. 84

este, y las especificaciones de los puestos, que consiste en una lista de requisitos sobre el tipo de personas que se deben contratar.

Por su parte Chiavenato⁴² afirma que “analizar un cargo significa detallar las exigencias que este tiene en cuanto a su ocupante, en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”. También asegura que el análisis de cargos y la descripción están muy relacionados, y que el primero describe los requisitos físicos e intelectuales del ocupante, y el segundo especifica el qué, cómo, cuándo y el porqué del cargo.

Alles⁴³ define el análisis de puestos como “el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, sus requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son realizadas, y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”. Adicionalmente, considera que un correcto análisis debe realizarse teniendo en cuenta dos perspectivas: la mirada de cada puesto en particular, y la mirada en conjunto de los puestos en general, es decir que no se superpongan tareas o que otras queden sin cubrir.

De acuerdo con Chiavenato, el análisis del cargo requiere de cuatro grupos de factores⁴⁴: requisitos intelectuales (Instrucción, experiencia, aptitudes), requisitos físicos (Esfuerzo, Concentración, Destrezas), responsabilidades (Supervisión, Material o equipo, dinero, contactos) y condiciones de trabajo (Riesgos de accidentes y ambiente físico). Por su parte, Dessler⁴⁵ plantea una serie de pasos con el fin de hacer del análisis una sistematización competente y fundamental para la gestión humana. Los pasos son:

1. Identificar para qué se usará la información.
2. Repasar la información básica importante (organigrama, procesos y descripción de puestos)
3. Seleccionar los puestos representativos que se analizarán.
4. Analizar el puesto en cuestión, reuniendo datos sobre las actividades, conductas, condiciones laborales, características y capacidades humanas.
5. Repasar la información con las personas que ocupan el puesto.
6. Preparar una descripción y una especificación del puesto.

⁴² CHIAVENATO. Op. cit., p. 184

⁴³ ALLES. Op. cit., p. 92

⁴⁴ CHIAVENATO. Op. cit., p. 185

⁴⁵ DESSLER. Op. cit., pp. 85-87

Igualmente, Chiavenato⁴⁶ plantea seis pasos a seguir para realizar el proceso de análisis de cargos; el autor aclara que este análisis debe estar alineado con los constantes cambios en el mercado laboral y los demás cambios que afectan a la organización. Es por ello que el análisis del cargo debe realizarse de manera periódica y constante. Los pasos que propone el autor son:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar.
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de cargos.
6. preparar las especificaciones de cargos.

Los autores coinciden en que este proceso involucra recolección de información sobre el puesto, por lo tanto es un proceso sistemático que identifica las tareas, responsabilidades, deberes y exigencias de cada uno de los cargos de la organización, presentándose una relación directa con la persona que ocupa el cargo. Para reunir la información adecuada es necesario recurrir a algún método de recolección, de los diversos que existen. Elegir un método específico depende de los propósitos para los cuales se utilizará la información. Los métodos más comunes son:

- *La Entrevista:* Es el método más utilizado, pues a través de una estructura de preguntas adecuadas se puede entrevistar a cada empleado de manera individual, entrevistar a un grupo de varios empleados que ocupan el mismo puesto, y entrevistar a uno o más supervisores inmediatos. Este método es vulnerable a la exageración de responsabilidades para obtener ventajas personales.
- *El Cuestionario:* Consta también de una serie estructurada de preguntas, pero es diligenciado por quien ocupa el cargo, su supervisor, o ambas partes. Estos pueden constituirse como listas de verificación o como preguntas abiertas. Facilita que los empleados describan las tareas, deberes y obligaciones que les corresponde, además son económicos y de rápido uso. Aunque su planeación, tiempo de ejecución y verificación, requieren de más tiempo que la entrevista.
- *La Observación:* La observación directa es ideal para cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, y se complementa de un cuestionario que diligencia quien observa, de tal forma que se cubra toda la información necesaria. El

⁴⁶ CHIAVENATO, Op.cit. p.189

observador ve cómo el trabajador desempeña sus labores en el puesto e identifica la relación existente entre las tareas físicas y las mentales. Este método aunque es común, es considerado insuficiente por lo que se debe complementar con otro.

- *Registro de actividades de los empleados*: Este método consiste en reunir la información a través de un diario o bitácora en la que los empleados describan sus actividades laborales. Se puede prestar para que los empleados exageren la importancia de su puesto de trabajo y de las labores que realizan.
- *Mixto*: Es común que para el análisis de cargos no se utilice exclusivamente un método, por el contrario, es frecuente que se combinen varios métodos según el tipo de cargos que se vayan a analizar, para así obtener descripciones y especificaciones más precisas.

2.1.3.2 Diseño de Cargos

La segunda parte de este proceso es el Diseño de Cargos, el cual es definido por García⁴⁷ como la etapa en la cual se identifican las especificaciones de los requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo. Es en sí, el perfil del cargo, y en dicha descripción se encuentra toda la información necesaria para el proceso adecuado de selección de personal para la organización. La autora plantea que este proceso tiene un componente subjetivo, el cual está en función de las expectativas de quién lo diseña.

Bohlander et al⁴⁸ plantean que el diseño se refiere a la estructuración de los puestos con la intención de mejorar la eficiencia de la organización y lograr la satisfacción laboral de los empleados, pues busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos con el fin de captar los talentos de los empleados. Estos autores consideran además que el diseño de puestos es una combinación de cuatro aspectos básicos: 1) Objetivos organizacionales que se buscan satisfacer con la creación del puesto, 2) Aspectos de ingeniería industrial que incluyan las formas de volver el puesto eficiente desde el punto de vista tecnológico, 3) Preocupaciones ergonómicas y las capacidades físicas y mentales de quien ocupe el puesto, y 4) Intereses conductuales que influyen en la satisfacción del empleado.

⁴⁷ GARCÍA. Op. cit., p. 25

⁴⁸ BOHLANDER, SHERMAN y SNELL. Op. cit., p. 144

Por su parte, Chiavenato⁴⁹ considera el diseño como la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos de la organización, con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales, definiendo también el grado de responsabilidad y el compromiso personal que este involucra. El autor también define cuatro condiciones básicas que se deben considerar al diseñar un cargo:

1. Conjunto de tareas o atribuciones a desempeñar, es decir el contenido del cargo;
2. Cómo deben desempeñarse las tareas y atribuciones, métodos y procesos de trabajo;
3. A quién deberá reportar quien ocupe el cargo;
4. A quién deberá supervisar y dirigir quien lo ocupe.

Existen dos métodos de diseño de cargos que consideran las necesidades conductuales de los empleados en el momento de desempeñar sus trabajos, los cuales son el enriquecimiento del puesto y las características del puesto. De acuerdo con Bohlander et al⁵⁰, el primero consiste en establecer un trabajo más satisfactorio, es decir, agregar tareas más significativas, dando mayor autonomía, capacidad de respuesta, entre otros. De esta manera el empleado o colaborador asume un rol de mayor preponderancia con su puesto de trabajo.

Por otro lado, de acuerdo con Hackman y Oldham⁵¹, al tener en cuenta las características del puesto, o en otras palabras, las dimensiones y variables de este, se puede mejorar la eficiencia de la organización generando a su vez satisfacción de los empleados. Estos autores exponen que un empleado motivado, satisfecho y productivo es aquel que: 1) experimenta la importancia del trabajo realizado, 2) experimenta responsabilidad por los resultados del trabajo, y 3) tiene conocimiento de los resultados del trabajo efectuado. Los empleados experimentan la máxima motivación cuando se presentan en el puesto de trabajo: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

⁴⁹ CHIAVENATO. Op. cit. p.167

⁵⁰ BOHLANDER, SHERMAN y SNELL. Op. cit., p.145

⁵¹ HACKMAN, R.y OLDDHAM, G. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. En: Organizational Behavior and Human Performance 1976. Citado en: BOHLANDER, G.; SHERMAN A. y SNELL, S. *Administración de Recursos Humanos*. Décimo Segunda Edición. México: Thomson Editores, 2001. p. 101

Según García⁵², después del análisis y diseño de cargos se obtiene la información necesaria para que un colaborador este enterado del desempeño que se espera de su trabajo, además que tienen presente la forma como puede mejorarlo, mientras a su vez mejora el desempeño de la organización. También se deben tener en cuenta modelos complementarios al análisis y diseño de cargos tradicional, tal como el análisis de competencias centrado en las condiciones reales del ser humano.

⁵² GARCÍA. Op. cit., p. 29

2.1.4 Evaluación del Desempeño

Para Chiavenato, Mascaró Sacristán y Hano Roa⁵³, la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. Así, “es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” que “se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros”.

Chiavenato menciona también que “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización”⁵⁴. Para lograr este objetivo, la evaluación del desempeño puede tener distintos objetivos secundarios, como identificar la idoneidad de un individuo para un puesto de trabajo, incentivos salariales por desempeño, desarrollo personal de los empleados, entre otros.

Por otra parte, Rodríguez-Serrano le otorga una definición más simplista a la evaluación de desempeño, consistiendo en “valorar la eficacia con la que su ocupante [del puesto de trabajo] lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”⁵⁵. Mondy y Noe⁵⁶ definen la evaluación de desempeño como “un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”. Para ellos, “una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos”. También mencionan que “una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo”.

Chiavenato et al⁵⁷ asignan algunos beneficios a llevar a cabo procesos de evaluación de desempeño en la organización, dividiendo estos en gerente, subordinados y a la misma organización:

⁵³ CHIAVENATO, I., MASCARÓ SACRISTÁN, P. y HANO ROA, M. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 243

⁵⁴ *Ibíd.* pp. 247-248

⁵⁵ RODRÍGUEZ-SERRANO, J. C. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 87

⁵⁶ MONDY y NOE. Op. cit., p. 252

⁵⁷ CHIAVENATO et al. Op. cit., pp. 248-249

- *Para el gerente:* evaluar el desempeño de sus subordinados, tener opciones de mejora para ellos y comunicarse con los mismos.
- *Para los subordinados:* conocer las reglas de juego, conocer las expectativas de sus superiores, hacer una autoevaluación de su potencial y detectar opciones de mejora de su desempeño.
- *Para la organización:* evaluar el potencial de su personal, identificar a los empleados listos para una promoción o transferencia y dinamizar su política de recursos humanos.

Al contrario de Chiavenato et al., Mondy y Noe hablan acerca de los problemas que el proceso de evaluación de desempeño acarrea al momento de ejecutarlo⁵⁸. Entre otros, mencionan los siguientes:

- *Tendencia central:* cuando los colaboradores reciben una calificación incorrecta de su desempeño que se encuentra cerca del promedio o de la mitad de una escala.
- *Prejuicio de comportamiento reciente:* el comportamiento de los colaboradores tiende a mejorar o su productividad a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación de desempeño.
- *Prejuicio personal (estereotipos):* intromisión de diferencias individuales como género, raza o edad al momento de realizar las evaluaciones.
- *Manipulación de la evaluación:* opiniones y relaciones interpersonales pueden llevar a que los encargados de la evaluación manipulen sus resultados, por ejemplo para beneficiar o perjudicar a algún empleado en particular.

Como en todo proceso, la evaluación de desempeño tiene unos aspectos tanto positivos como negativos, sin embargo, con aras de mejorar la productividad de la organización y el bienestar de sus empleados, la evaluación de desempeño se configura como una herramienta importante para las organizaciones, como lo menciona Chiavenato et al⁵⁹. Estos autores mencionan a modo de ejemplo algunos de los métodos más comunes para realizar el proceso de evaluación de desempeño, los cuales se exponen a continuación⁶⁰.

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Es el más usado y a la vez el más simple. Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados a través de un

⁵⁸ MONDY y NOE. Op. cit., pp. 269-270

⁵⁹ CHIAVENATO et al., óp. cit.

⁶⁰ Ibíd. p. 249

cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los criterios de evaluación y las columnas verticales representan los factores de evaluación. Pueden ser continuas, semicontinuas o discontinuas, y su forma tiene múltiples variaciones, con más o menos información textual o numérica asignada a los criterios de evaluación.

Figura 4. Evaluación de Desempeño por método de escalas gráficas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____					Fecha: ____/____/____
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	☐ Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	☐ Con frecuencia va más allá de lo exigido	☐ Satisface lo exigido	☐ A veces está por debajo de lo exigido	☐ Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	☐ Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	☐ A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	☐ Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	☐ Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	☐ Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	☐ Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	☐ Sabe lo necesario	☐ Sabe suficiente del trabajo	☐ Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	☐ Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	☐ Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	☐ Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	☐ Normalmente colabora en el trabajo en equipo	☐ No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	☐ Es reticente a colaborar

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 251

Método de elección forzosa

Es un método desarrollado para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos que buscaba neutralizar el efecto halo, la subjetividad y el proteccionismo presente en el método de escalas gráficas, al tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. Este método consiste en evaluar a los colaboradores por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. El evaluador está obligado a escoger una frase o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada. Las frases se encuentran agrupadas en bloques de dos, cuatro o más frases, y estos primeros son seleccionados por

medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

Figura 5. Evaluación de Desempeño por método de elección forzosa

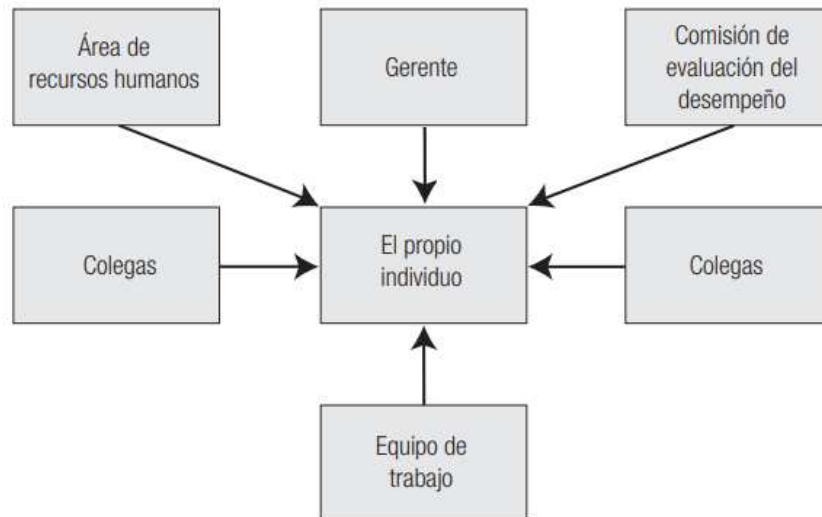
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 256

Método de evaluación de 360°

Este método consiste en una evaluación hecha en forma circular por todos los elementos que tienen interacción con el evaluado. En esta evaluación participan el superior inmediato, colegas y/o compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un enfoque de 360°.

Figura 6. Evaluación de Desempeño 360°



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 246

Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. La particularidad de este método es que tiene apoyo externo en forma de especialistas en el tema de evaluación del desempeño, por lo cual es un proceso si bien efectivo, largo y costoso.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Figura 7. Evaluación de Desempeño mediante incidentes críticos

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

Elemento:

- A. Trabajó con lentitud
- B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo
- C. No inició su tarea con celeridad

Elemento:

- A. Trabajó con velocidad
- B. Economizó tiempo al realizar el trabajo
- C. Inició de inmediato su nueva tarea

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 256

Finalmente se habla también del método de comparación de pares y el método de frases descriptivas. En el primero compara a los empleados bajo ciertos criterios de dos en dos, y el segundo difiere del método de elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases.

2.2 MARCO LEGAL

De acuerdo con DANA⁶¹, el marco legal es definido como un instrumento que fundamenta la base sobre la cual las instituciones determinan y establecen los alcances en la participación de las políticas. El marco legal es posible encontrarlo en las provisiones regulatorias, tanto de nivel internacional, como regional o nacional.

Lo que logra legitimar todas las acciones en materia de la gestión humana es el marco regulatorio o legal. A través de dicho marco se propende por evitar todo tipo de acciones injustas o inapropiadas en el momento de establecer políticas de gestión humana. Asimismo, se debe tener en cuenta que estas regulaciones se hacen de empleado -empleador y empleador- empleado, y de igual forma varían de acuerdo al país al que se pertenezca.

En el caso de Colombia, de acuerdo con García⁶², las organizaciones se basan en la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la Ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Proceso de Trabajo y de la Seguridad Social; estas con todas las enmiendas y modificaciones pertinentes, entre las que se destaca la Ley 1122 de 2007 y el Decreto 089 del 20 de Enero de 2014.

Teniendo en cuenta la reglamentación que se aplica en Colombia, la Ley 100 de 1993⁶³ crea el sistema de seguridad social integral y define que la Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

⁶¹ DANA CENTRO DE CONOCIMIENTOS. Banco de Conocimientos (en línea). Disponible en internet: <<http://www.danacrm.com>>

⁶² GARCÍA. Op. cit., p. 1

⁶³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (en línea) <http://www.dafp.gov.co/leyes/L0100_93.HTM>

El código sustantivo del trabajo⁶⁴ que tiene por finalidad primordial lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social, mediante la regulación de las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

La ley 50 de 1990⁶⁵ por la cual se introducen una serie de modificaciones al código sustantivo del trabajo, en aspectos relacionados como el derecho individual del trabajo y el derecho colectivo del trabajo, basados en características necesarias para suplir las necesidades y los derechos que poseen los trabajadores. En esta ley aparecen consideraciones como:

- Derecho individual de trabajo
- Tipos de contrato
- Suspensión de contrato
- Terminación de contrato
- Periodo de prueba
- Agentes colocadores de pólizas
- Remuneración
- Viáticos
- Jornada de trabajo
- Derecho de asociación

Por otro lado, se presenta el Decreto 1530 de 1996⁶⁶ el cual reglamenta los aspectos correspondientes a riesgos profesionales. Se encuentran establecidos en esta ley: las entidades aseguradoras de riesgos profesionales, aquellas situaciones que se consideran accidentes de trabajo, empresas de servicios temporales y la promoción y prevención de los accidentes de trabajo.

La ley 789 de 2002⁶⁷, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo

⁶⁴DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (en línea)
<http://www.dafp.gov.co/leyes/C_SUSTRA.HTM>

⁶⁵DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (en línea)
<http://www.dafp.gov.co/leyes/L0050_90.HTM>

⁶⁶DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (en línea)
<http://www.dafp.gov.co/leyes/D1530_96.HTM>

⁶⁷DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (en línea) <
<http://www.dafp.gov.co/leyes/L0789002.HTM> >

Además , relacionado con higiene y seguridad Industrial se establece el Decreto 614 de 1984⁶⁸ por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país, en el decreto se determinan las bases de organización y administración gubernamental y, privada de la Salud Ocupacional en el país, para la posterior constitución de un Plan Nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y en el del mejoramiento de las condiciones de trabajo, asimismo en el decreto se mencionan los contenidos del Programa de salud ocupacional, las sanciones con su incumplimiento y la concordancia de este con el plan de nacional de Salud Ocupacional.

Asimismo y en concordancia, con el anterior decreto se establece la Resolución 1016 del 31 de Marzo de 1989⁶⁹ por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

En el año 1996 surge la idea de establecer un local en la ciudad de Cali, para ofrecer los servicios de publicidad a personas y empresas, que aparece a raíz de la habilidad para dibujar que tenía el señor Johnny Villota. Esta incipiente empresa comienza realizando en un principio avisos y pancartas para los pocos clientes que tenían, y este es el comienzo de lo que ahora se conoce como Johnny Publicidad.

La empresa conforme crece expande sus servicios para no solo ofrecer publicidad en formato de avisos y pancartas, sino también la decoración de carros y fachadas exteriores, de acuerdo con los requerimientos de los clientes. En el momento en que surge Johnny Publicidad, las herramientas tecnológicas para el diseño gráfico y la publicidad tenían un costo prohibitivo y eran difíciles de conseguir, motivos por los que en los primeros 10 años de nacimiento y crecimiento de la empresa, los servicios que esta ofrecía se realizaban mayoritariamente de forma empírica, sin la ayuda de la computación.

⁶⁸ Alcaldía de Bogotá (en línea)

<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1357>>

⁶⁹ PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL (en línea)

<<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Resolucion%201016%20de%2089.%20Progrmas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf>>

Con el devenir del nuevo siglo y la masificación de la tecnología de consumo, Johnny Publicidad se hace a computadores con programas de diseño gráfico y a plotters de corte y de impresión, lo que los hace incursionar en el mercado de la publicidad digital, al mismo tiempo que su popularidad crece proporcionalmente a la calidad de los trabajos que allí se realizaban. Conforme pasaba el tiempo, la empresa comenzaba a actualizar sus equipos por máquinas más rápidas y de mejor calidad, hasta que en la actualidad, Johnny Publicidad es una empresa que está a la vanguardia de la publicidad en la ciudad de Santiago de Cali, siendo reconocida como una empresa con una tradición de 22 años trabajando con excelente calidad y calidez humana.

Misión

Proveer servicios de impresión con excelente calidad, añadiendo confiabilidad siendo un valor agregado para nuestros clientes, contribuyendo a elevar su imagen, regidos por claros principios éticos con responsabilidad hacia nuestros clientes y empleados, brindando soluciones integrales, con excelencia y a un precio justo.

Visión

Aspiramos a convertirnos en la empresa líder en la impresión digital en gran formato en el Suroccidente Colombiano, suministrando productos de calidad, adoptando una política enfocada a nivel empresarial primordialmente, pero sin abandonar al pequeño consumidor, contando con una diversificada gama de servicios en publicidad, siendo reconocidos por la seriedad y excelencia de nuestro trabajo.

3. RESULTADOS

3.1 Descripción de la situación actual con respecto al diseño de cargos y evaluación de desempeño

3.1.1 Situación Actual de la Empresa y la Gestión y Humana

Con base en la entrevista llevada a cabo al Gerente General de la empresa Johnny Publicidad, el señor Johnny Villota, se pueden obtener las siguientes conclusiones relacionadas con los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano.

- La empresa Johnny Publicidad no tiene un área de Gestión Humana encargada de los diferentes procesos que tienen que ver con sus colaboradores. Estos procesos se llevan a cabo por medio del señor Johnny Villota, gerente de la empresa, quien se encarga de la identificación de necesidades, reclutamiento, selección, inducción y evaluación; apoyado también por las personas de Contabilidad, quienes se encargan de las afiliaciones al SGSS, pago de salarios, vacaciones y retiros.
- El señor Villota reconoce que el no tener un área de Gestión Humana impacta en el objeto misional de la empresa, al tener reprocesos que podrían verse reducidos en cantidad y complejidad de tenerla; no obstante, piensa que su experticia al mando de la empresa le ha permitido desarrollar la habilidad de contratar personas idóneas cada que le es necesario hacerlo.
- El señor Villota expresa su interés por explorar el tener herramientas de análisis y diseño de cargos, y también de evaluación de desempeño, que le permita a sus colaboradores tener un panorama claro acerca de cuáles son sus funciones y de en qué áreas pueden y deben servir de apoyo; así mismo, tener cómo evaluar los desempeños individuales de sus colaboradores y así determinar el incremento correcto de los beneficios percibidos por su buen desempeño.

3.1.2 Situación Actual del Análisis y Diseño de Cargos

Johnny Publicidad tiene los siguientes once cargos a lo largo de la empresa, teniendo en cuenta las oficinas y los talleres que se encuentran en el centro de la ciudad, distribuidos para un total de 15 personas:

- Gerente
- Administrador de Punto
- Asistente Administrativa
- Asesora comercial
- Secretaria
- Recepción de archivos
- Atención al público
- Diseñador
- Operario de máquinas de impresión
- Operario de metalmecánica
- Operario de instalación
- Operario de acrílicos

Cargos como Operario de Metalmecánica, Operario de Instalación y Operario de Acrílicos se pueden considerar más como un rol del cargo Operario que cargos independientes, pues un operario puede hacerse cargo de las distintas máquinas, y de igual forma, los diseñadores pueden convertirse en operarios *ad hoc*, en caso de que la carga de trabajo lo requiera.

Como se mencionó anteriormente, el Gerente de la empresa, Johnny Villota, es el encargado de los procesos de identificación de necesidades de selección, reclutamiento, proceso de selección, inducción y capacitación y evaluación, convirtiéndolo en persona indispensable para los movimientos de personal en la empresa. No obstante, el señor Villota no tiene un proceso sistematizado que permita que otras personas realicen el proceso, en parte debido al tamaño de la empresa.

Para identificar las funciones que realizan los colaboradores en sus diferentes cargos y roles se realizaron observaciones y entrevistas no estructuradas, que permitieron el desarrollo y alimentación de los formatos propuestos, los cuales contienen información detallada de estas funciones. Para complementar esta información, se usaron conocimientos tácitos que se obtuvieron al estar inmerso en empresas de publicidad que comparten tareas y funciones que también realizan los colaboradores de Johnny Publicidad.

3.1.3 Situación Actual de la Evaluación de Desempeño

Como menciona el señor Villota, la empresa no realiza un proceso de evaluación de desempeño individual a sus miembros; se mide el desempeño dependiendo en parte del nivel de satisfacción de los clientes con el trabajo realizado, y se corrige sobre la marcha los errores que suceden en la operación diaria. El señor Villota menciona que las actividades que componen la razón de ser de la empresa son las que realizan los operarios, por lo que los esfuerzos de mejora se centran en estos colaboradores.

A pesar de esto, tanto el Gerente como la Asistente Administrativa realizan una evaluación constante a los empleados de manera no sistematizada, pues con frecuencia se les ve y escucha dando retroalimentación a los colaboradores con respecto a las actividades que estos realizan, identificando sus oportunidades de mejora y los puntos positivos que se dan durante el desarrollo de sus funciones. Además de esto, se tienen en cuenta el correcto desarrollo y ejecución de los proyectos que la empresa recibe como trabajo de parte de sus clientes, y de algún modo evalúa a sus colaboradores por si estos trabajos se realizaron correctamente o no, a pesar de que no se documenten las observaciones. Esto se hace de manera empírica y no existe documentación o registro de los comentarios que le hacen a los colaboradores. De este modo, existe una evaluación de desempeño que sin ser denominada como tal, se lleva a cabo normal y constantemente.

3.2 Análisis y diseño de los cargos necesarios en la empresa Johnny Publicidad

El planteamiento del señor Villota, comienza mencionando que las actividades centrales de lo que componen la empresa las realizan los diseñadores y operarios; con base en esto se propone el análisis y diseño de los siguientes cargos para la empresa Johnny Publicidad:

- Diseñador
- Operario
 - Acrílicos
 - Instalación
 - Máquinas de Impresión
 - Metalmecánica

Dentro del cargo de Operario existen diferentes roles que estos colaboradores pueden tomar, dependiendo de variables como la carga de trabajo en un momento determinado, la planeación y proyección de tareas de corto y mediano plazo, o contingencias laborales que impliquen cubrir las tareas de otros colaboradores los cuales no pueden cumplirlas por alguna razón.

Adicional a esto, se plantea también el diseño de los cargos de nivel administrativo, para dejar establecidas las funciones de todos los colaboradores de la empresa, como se ve a continuación:

- Gerente
- Administrador de Punto
- Asistente Administrativa
- Asesora comercial
- Secretaria

Se decide fusionar los cargos de “Recepción de archivos”, “Atención al público y “Secretaria” que plantea inicialmente el señor Villota en uno solo bajo el nombre de “Secretaria”, pues estas son tareas que normalmente realiza una secretaria y que no desbalancea su carga de trabajo normal.

3.2.1 Formato

Teniendo en cuenta que la empresa Johnny Publicidad no posee formatos relacionados con los procesos de Gestión Humana, se propone la creación de un formato que sirva como plantilla para realizar el análisis de los cargos de la empresa, y que a futuro quede como insumo para la organización para que puedan usarlo para próximos procesos. El diseño de este formato fue hecho con el visto bueno del Gerente y con su posterior aprobación una vez se terminó, con el cual se estandariza de esta forma el diseño de los cargos de Johnny Publicidad. De igual manera, se determina que para cada cargo le sea entregada una copia del perfil del cargo a los colaboradores de la empresa, con el fin de que estos tengan presente sus responsabilidades y funciones a cumplir.

Tabla 4. Formato GH-PC-001 Perfil del Cargo

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación		DD	MM	YYYY	Nombre del cargo		
Fecha de actualización		DD	MM	YYYY	Cargo que lo supervisa		
Ubicación					Rol? Si ____ No ____	Nombre rol	
Relaciones	Hacia arriba:				Hacia abajo:		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
FUNCIONES DEL CARGO							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1.							
2.							
3.							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores	Subfactores		Descripción			Nivel	
Conocimientos	Educación						
	Experiencia						
Habilidades	Habilidad mental						
	Habilidad tecnológica						
	Habilidad física						
Responsabilidad	Supervisión						
	Errores						
	Máquina y Equipos						
Esfuerzo	Mental						
	Físico						
Condiciones de trabajo	Ambientales						
	Físicas						
	Psicológicas						
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez						Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018
Revisado por:	Johnny Villota						
Aprobado por:	Johnny Villota						

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Diseño de Cargo: Diseñador

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Diseñador”; encargado fundamentalmente de la parte creativa y de diseño del arte visual que realiza la empresa.

Tabla 5. Perfil del Cargo Diseñador

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
Fecha de creación		26	04	2018	Nombre del cargo	Diseñador
Fecha de actualización		26	04	2018	Cargo que lo supervisa	Gerente
Ubicación	Sede principal			Rol? Si ☐ No ☒	Nombre rol	-----/-----
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), pares (horizontal), Operarios (arriba-abajo), Personal administrativo (abajo-arriba)						
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
El diseñador de la empresa Johnny Publicidad está encargado de realizar las tareas de diseño de impresión para dar respuesta a los trabajos de diseño e impresión recibidos de parte de los clientes. Adicional a esto, el diseñador interactúa con el área de impresión, en donde imprime los trabajos para su entrega al cliente.						
FUNCIONES DEL CARGO						
1. Recibir y procesar las órdenes de trabajo de los clientes, asignando los recursos necesarios y un tiempo estimado de entrega						
2. Realizar las órdenes de trabajo de acuerdo con las especificaciones de los clientes, usando los programas de diseño adecuados y suministrados por la empresa						
3. Realizar la entrega de las órdenes de trabajo a los clientes, de acuerdo con el medio solicitado por los mismos						
4. Cubrir potenciales reducciones en el personal de trabajo en las áreas de diseño, impresión o en los talleres						
5. Demás funciones que le sean asignadas						
Otras:						
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO						
1. Ambientes seguros de trabajo						
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO						
Factores	Subfactores	Descripción				Nivel
Conocimientos	Educación	Técnico o tecnólogo en diseño gráfico o afines				Técnico o tecnólogo
	Experiencia	1 año de experiencia en tareas asociadas al diseño gráfico				Baja
Habilidades	Habilidad mental	Creatividad, solución de problemas				Alto
	Habilidad tecnológica	Manejo de herramientas de diseño Corel, Illustrator				Medio
	Habilidad física	N/A				N/A
Responsabilidad	Supervisión	Proyectos asignados				Total
	Errores	Asociados a los proyectos asignados				Total
	Máquina y Equipos	Sobre el equipo de oficina, equipo de cómputo, impresoras que le sean asignadas				Medio
Esfuerzo	Mental	Las labores demandan alta atención mental				Alto
	Físico	Esfuerzo físico leve				Bajo
Condiciones de trabajo	Ambientales	Condiciones ambientales normales				N/A
	Físicas	Nivel bajo de riesgos				Bajo
	Psicológicas	Aumento de la presión en periodos de alta demanda de trabajo				Medio
Elaborado por:		Jose Luis Torres Martínez			Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
Revisado por:		Johnny Villota				
Aprobado por:		Johnny Villota				

Fuente: elaboración propia

3.2.3 Diseño de Cargo: Operario

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Operario”; encargado de la ejecución de las órdenes de trabajo usando para esto las diferentes herramientas y máquinas que tiene a disposición la empresa.

Tabla 6. Perfil del Cargo Operario

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
Fecha de creación	26	04	2018	Nombre del cargo	Operario	
Fecha de actualización	26	04	2018	Cargo que lo supervisa	Gerente	
Ubicación	Sede ppal, sucursales			Rol? Si ___ No _X_	Nombre rol -----/-----	
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Diseñadores (abajo-arriba), pares (horizontal), Personal administrativo (abajo-arriba)						
DESCRIPCIÓN DEL CARGO						
El operario de Johnny Publicidad está ubicado en un cargo flotante que permite adaptar los conocimientos y experiencia del mismo, a la situación de la empresa que requiera de su experticia. El trabajo principalmente manual se concentra en las sucursales, aunque también es posible laboral en la sede principal. Así mismo, en ocasiones se realizan labores por fuera del lugar de trabajo.						
FUNCIONES DEL CARGO						
1. Apoyar las labores de acrílicos (diseño, elaboración y corte de materiales visuales en acrílico, usando las herramientas adecuadas para el trabajo)						
2. Apoyar las labores de metalmecánica (diseño, elaboración, corte de piezas metálicas usando las herramientas y elementos de seguridad necesarios)						
3. Apoyar las labores de instalación (traslado e instalación de materiales visuales en gran formato, de acuerdo con las necesidades de los clientes)						
4. Apoyar las labores de impresión (puesta en marcha de las máquinas de impresión, mantenimiento y uso de insumos necesarios)						
5. Cargar y descargar materiales e insumos						
6. Demás funciones que le sean asignadas						
Otras:						
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO						
1. Manipulación de cargas						
2. Ambientes seguros de trabajo						
3. Mantenimiento de maquinaria						
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO						
Factores	Subfactores	Descripción			Nivel	
Conocimientos	Educación	Técnico o tecnólogo en diseño gráfico, metalmecánica, mecánica, sistemas o afines			Técnico o tecnólogo	
	Experiencia	No requerida			Baja	
Habilidades	Habilidad mental	Solución de problemas			Medio	
	Habilidad tecnológica	No requerida			Medio	
	Habilidad física	Manejo de cargas livianas y pesadas, movimiento de mercancías e insumos			Medio	
Responsabilidad	Supervisión	Inventarios y órdenes de trabajo			Total	
	Errores	Asociados a las órdenes de trabajo			Medio	
	Máquina y Equipos	Sobre los equipos y herramientas que se le asignen			Medio	
Esfuerzo	Mental	Las labores demandan alta atención mental			Alto	
	Físico	Esfuerzo físico moderado a intenso			Alto	
Condiciones de trabajo	Ambientales	Condiciones ambientales más calurosas de lo normal			Medio	
	Físicas	Nivel de riesgo medio a alto			Alto	
	Psicológicas	Condiciones psicológicas normales			Medio	
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez			Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018		
Revisado por:	Johnny Villota					
Aprobado por:	Johnny Villota					

Fuente: elaboración propia

3.2.4 Diseño de Cargo: Operario rol Acrílicos

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Operario” de rol “Acrílicos”; encargado de la ejecución de las órdenes de trabajo usando como insumo acrílico.

Tabla 7. Perfil del Cargo Operario de Acrílicos

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación		26	04	2018	Nombre del cargo		Operario
Fecha de actualización		26	04	2018	Cargo que lo supervisa		Gerente
Ubicación		Sede ppal, sucursales			Rol? Si ☒ No ☐		Nombre rol Acrílicos
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Diseñadores (abajo-arriba), pares (horizontal), Personal administrativo (abajo-arriba)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
El Operario de Acrílicos de Johnny Publicidad está encargado del diseño y la elaboración de trabajos en acrílico usando sus conocimientos y las herramientas disponibles en los talleres, para dar respuesta a los requerimientos de los clientes.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recibir las órdenes de trabajo de los clientes que requieren acrílicos para sus necesidades							
2. Diseñar y fabricar las órdenes de trabajo de los clientes usando los insumos y herramientas disponibles							
3. Prestar apoyo a los demás operarios en temas del manejo de los acrílicos							
4. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Manipulación de cargas							
2. Ambientes seguros de trabajo							
3. Mantenimiento de maquinaria							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores		Subfactores		Descripción		Nivel	
Conocimientos	Educación		Técnico o tecnólogo en diseño gráfico, metalmecánica, mecánica, sistemas o afines			Técnico o tecnólogo	
	Experiencia		No requerida			Baja	
Habilidades	Habilidad mental		Solución de problemas			Medio	
	Habilidad tecnológica		No requerida			Medio	
	Habilidad física		Manejo de cargas livianas y pesadas, movimiento de mercancías e insumos			Medio	
Responsabilidad	Supervisión		Inventarios y órdenes de trabajo			Total	
	Errores		Asociados a las órdenes de trabajo			Medio	
	Máquina y Equipos		Sobre los equipos y herramientas que se le asignen			Medio	
Esfuerzo	Mental		Las labores demandan alta atención mental			Alto	
	Físico		Esfuerzo físico moderado a intenso			Alto	
Condiciones de trabajo	Ambientales		Condiciones ambientales más calurosas de lo normal			Medio	
	Físicas		Nivel de riesgo medio a alto			Alto	
	Psicológicas		Condiciones psicológicas normales			Medio	
Elaborado por:		Jose Luis Torres Martínez				Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
Revisado por:		Johnny Villota					
Aprobado por:		Johnny Villota					

Fuente: elaboración propia

3.2.5 Diseño de Cargo: Operario rol Instalación

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Operario” de rol “Instalación”; encargado de la instalación de las piezas gráficas recibidas de sus compañeros.

Tabla 8. Perfil del Cargo Operario de Instalación

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación		26	04	2018	Nombre del cargo		Operario
Fecha de actualización		26	04	2018	Cargo que lo supervisa		Gerente
Ubicación		Sucursales, donde solicite el cliente			Rol? Si ☒ No ☐		Nombre rol Instalación
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Diseñadores (abajo-arriba), pares (horizontal), Personal administrativo (abajo-arriba)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
El Operario de Instalación de Johnny Publicidad está encargado de la instalación de los trabajos en gran formato que surgen producto del resultado del trabajo de los diseñadores, operarios de acrílicos y metalmecánica. El trabajo del Operario de Instalación es transversal al de los demás operarios.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recibir las órdenes de trabajo de los Diseñadores y Operarios cuyos clientes requieren instalación de sus productos gráficos							
2. Desplazarse hasta el lugar de instalación de los productos							
3. Instalar los productos gráficos que requiere y solicita el cliente							
4. Brindar soporte a los clientes con respecto a la instalación de los productos							
5. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Manipulación de cargas							
2. Ambientes seguros de trabajo							
3. Trabajo seguro en alturas							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores		Subfactores		Descripción		Nivel	
Conocimientos	Educación		Técnico o tecnólogo en diseño gráfico, metalmecánica, mecánica, sistemas o afines				Técnico o tecnólogo
	Experiencia		No requerida				Baja
Habilidades	Habilidad mental		Solución de problemas				Alto
	Habilidad tecnológica		Herramientas asociadas a las labores de instalación				Medio
	Habilidad física		Manejo de cargas livianas y pesadas, movimiento de mercancías e insumos				Alto
Responsabilidad	Supervisión		Inventarios y órdenes de trabajo				Total
	Errores		Asociados a las órdenes de trabajo				Medio
	Máquina y Equipos		Sobre los equipos y herramientas que se le asignen				Medio
Esfuerzo	Mental		Las labores demandan alta atención mental				Alto
	Físico		Esfuerzo físico moderado a intenso				Alto
Condiciones de trabajo	Ambientales		Condiciones ambientales cambiantes dependiendo del lugar donde realice sus labores				Medio
	Físicas		Nivel de riesgo alto debido a desplazamientos y uso de herramientas				Alto
	Psicológicas		Condiciones psicológicas normales				Medio
Elaborado por: Jose Luis Torres Martínez							
Revisado por:		Johnny Villota				Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
Aprobado por:		Johnny Villota					

Fuente: elaboración propia

3.2.6 Diseño de Cargo: Operario rol Máquinas de Impresión

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Operario” de rol “Impresión”; encargado de la impresión de las órdenes de trabajo enviadas por los diseñadores.

Tabla 9. Perfil del Cargo Operario de Máquinas de Impresión

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación		26	04	2018	Nombre del cargo		Operario
Fecha de actualización		26	04	2018	Cargo que lo supervisa		Gerente
Ubicación		Sede ppal, sucursales			Rol? Si ☒ No ☐		Nombre rol Impresión
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Diseñadores (abajo-arriba), pares (horizontal), Personal administrativo (abajo-arriba)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
El Operario de Impresión de Johnny Publicidad está encargado de la administración y manejo de las máquinas de impresión de gran formato, las cuales imprimen en materiales tales como vinilos, panaflex, banners y lona. Responde a las órdenes de trabajo de los clientes y trabaja de la mano con el Diseñador.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recibir las órdenes de trabajo de los clientes de parte del diseñador							
2. Determinar los insumos necesarios para cada trabajo y solicitarlos							
3. Operar las máquinas requeridas para cada orden de trabajo							
4. Ajustar los trabajos a los requerimientos de los clientes y las indicaciones del diseñador							
5. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Manejo de sustancias químicas							
2. Ambientes seguros de trabajo							
3. Mantenimiento de maquinaria							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores		Subfactores		Descripción		Nivel	
Conocimientos	Educación		Técnico o tecnólogo en diseño gráfico, metalmecánica, mecánica, sistemas o afines			Técnico o tecnólogo	
	Experiencia		No requerida			Baja	
Habilidades	Habilidad mental		Solución de problemas			Medio	
	Habilidad tecnológica		No requerida			Medio	
	Habilidad física		Manejo de cargas livianas y pesadas, movimiento de mercancías e insumos			Medio	
Responsabilidad	Supervisión		Inventarios y órdenes de trabajo			Total	
	Errores		Asociados a las órdenes de trabajo			Medio	
	Máquina y Equipos		Sobre los equipos y herramientas que se le asignen			Medio	
Esfuerzo	Mental		Las labores demandan alta atención mental			Alto	
	Físico		Esfuerzo físico moderado a intenso			Alto	
Condiciones de trabajo	Ambientales		Condiciones ambientales más calurosas de lo normal			Medio	
	Físicas		Nivel de riesgo medio a alto			Alto	
	Psicológicas		Condiciones psicológicas normales			Medio	
Elaborado por: Jose Luis Torres Martínez							
Revisado por:		Johnny Villota				Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
Aprobado por:		Johnny Villota					

Fuente: elaboración propia

3.2.7 Diseño de Cargo: Operario rol Metalmecánica

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Operario” de rol “Metalmecánica”; encargado de la ejecución de las órdenes de trabajo usando como insumo metales y aluminio arquitectónico.

Tabla 10. Perfil del Cargo Operario de Metalmecánica

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación	26	04	2018	Nombre del cargo	Operario		
Fecha de actualización	26	04	2018	Cargo que lo supervisa	Gerente		
Ubicación	Sede ppal, sucursales		Rol? Si ☐ No ☒	Nombre rol	Metalmecánica		
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Diseñadores (abajo-arriba), pares (horizontal), Personal administrativo (abajo-arriba)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
El operario de Johnny Publicidad está encargado del diseño y fabricación de estructuras metálicas para cumplir los requerimientos de los clientes y de la supervisión de la instalación de las mismas por parte del Operario de Instalación.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recepción de las órdenes de trabajo de los clientes							
2. Diseño y fabricación de las estructuras metálicas que requieren los clientes							
3. Cortar y soldar los elementos metálicos que componen las estructuras y productos requeridos							
4. Supervisión de la instalación de las estructuras							
5. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Trabajo en calor							
2. Ambientes seguros de trabajo							
3. Mantenimiento de maquinaria							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores	Subfactores	Descripción				Nivel	
Conocimientos	Educación	Técnico o tecnólogo en metalmecánica, mecánica o afines				Técnico o tecnólogo	
	Experiencia	Corte y soldadura				Medio	
Habilidades	Habilidad mental	Solución de problemas				Alto	
	Habilidad tecnológica	No requerida				Medio	
	Habilidad física	Manejo de cargas livianas y pesadas, movimiento de mercancías e insumos				Alto	
Responsabilidad	Supervisión	Inventarios y órdenes de trabajo				Total	
	Errores	Asociados a las órdenes de trabajo				Medio	
	Máquina y Equipos	Sobre los equipos y herramientas que se le asignen				Medio	
Esfuerzo	Mental	Las labores demandan alta atención mental				Alto	
	Físico	Esfuerzo físico moderado a intenso				Alto	
Condiciones de trabajo	Ambientales	Condiciones ambientales calurosas				Alto	
	Físicas	Nivel de riesgo medio a alto				Alto	
	Psicológicas	Condiciones psicológicas normales				Medio	
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez				Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018		
Revisado por:	Johnny Villota						
Aprobado por:	Johnny Villota						

Fuente: elaboración propia

3.2.8 Diseño de Cargo: Gerente

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Gerente”; correspondiente al gerente de la organización y sus funciones.

Tabla 11. Perfil del Cargo Gerente

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación	26	04	2018	Nombre del cargo	Gerente		
Fecha de actualización	26	04	2018	Cargo que lo supervisa	N/A		
Ubicación	Sede principal		Rol? Si ☐ No ☐	Nombre rol	-----/-----		
Relaciones: Diseñadores (arriba-abajo), Operarios (arriba-abajo), Personal administrativo (arriba-abajo)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
El Gerente de Johnny Publicidad está encargado de velar por el correcto funcionamiento de la empresa en su conjunto, trabajando de la mano con la asistente administrativa y la secretaria para los temas administrativos, con la asesora comercial y la asistente de atención al público para los temas de ventas y con los operarios para los temas operativos.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Velar por el correcto desempeño de los colaboradores de Johnny Publicidad, a través del diseño y aprobación de los cargos que tiene la empresa, y de realizar las evaluaciones de desempeño.							
2. Llevar a cabo el reclutamiento, selección, contratación y retiro del personal de la empresa							
3. Contactar y negociar con proveedores							
4. Aprobar los estados financieros de la empresa							
5. Verificar el cumplimiento de los requisitos legales de funcionamiento de la empresa							
6. Autorizar los pagos de nómina a los colaboradores							
7. Crear planes de mejora para los procesos de la empresa							
8. Crear planes de mejora en respuesta a peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que se reciban en la empresa							
9. Ejecutar la misión y visión de la empresa							
10. Demás funciones inherentes al cargo							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Liderazgo efectivo				5. Planeación estratégica			
2. Comunicación asertiva				6. Mercadeo y nuevas tecnologías			
3. Trabajo en equipo				7. Finanzas y administración de los recursos			
4. Mentoría y coaching							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores	Subfactores	Descripción				Nivel	
Conocimientos	Educación	Tecnología en Administración o título profesional en Administración de Empresas				Tecnólogo o	
	Experiencia	Al menos un dos años administrando empresas de diseño o litográficas				Medio	
Habilidades	Habilidad mental	Solución de problemas, creatividad, toma de decisiones, negociación, empatía, capacidad de liderazgo				Alto	
	Habilidad tecnológica	Manejo de herramientas tecnológicas de gestión y ofimática				Medio	
	Habilidad física	N/A				N/A	
Responsabilidad	Supervisión	Personal de la empresa				Total	
	Errores	Cometidos por el personal de la empresa. Toma de decisiones				Total	
Esfuerzo	Máquina y Equipos	Sobre los equipos y herramientas que se le asignen				Medio	
	Mental	Las labores demandan alta atención mental				Alto	
	Físico	Esfuerzo físico leve				Alto	
Condiciones de trabajo	Ambientales	Condiciones ambientales normales				Alto	
	Físicas	Nivel de riesgo bajo				Alto	
	Psicológicas	Condiciones psicológicas de estrés				Alto	
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez					Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
Revisado por:	Johnny Villota						
Aprobado por:	Johnny Villota						

Fuente: elaboración propia

3.2.9 Diseño de Cargo: Administrador de Punto

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Administrador de Punto”; correspondiente a los administradores de los puntos de venta y servicio de la empresa.

Tabla 12. Perfil del Cargo Administrador de Punto

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación		26	04	2018	Nombre del cargo		Administrador de punto
Fecha de actualización		26	04	2018	Cargo que lo supervisa		Gerente
Ubicación		Sucursales		Rol? Si No		Nombre rol -----/-----	
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Diseñadores (arriba-abajo), Operarios (arriba-abajo), Personal administrativo (arriba-abajo)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
El administrador de punto de Johnny es el encargado de supervisar el personal que tiene a cargo en las sucursales de la empresa, y de velar por el correcto cumplimiento de los trabajos que allí se generen, sirviendo de apoyo directo al gerente.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recepción de las órdenes de trabajo de los clientes y distribución a los operarios encargados							
2. Recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes hacia la empresa, y distribución al gerente							
3. Atención a proveedores para recibo y descarga de insumos y mercancías							
4. Redirección de peticiones de los clientes internos de la empresa hacia la gerencia							
5. Manejo y administración de caja							
6. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Liderazgo efectivo							
2. Comunicación asertiva							
3. Trabajo en equipo							
4. Mentoría y coaching							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores		Subfactores		Descripción		Nivel	
Conocimientos	Educación		Tecnólogo o profesional en carreras afines al diseño gráfico y/o la administración		Tecnólogo o profesional		
	Experiencia		Al menos seis meses en cargos de administración de puntos de venta y/o servicio		Medio		
Habilidades	Habilidad mental		Solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo		Alto		
	Habilidad tecnológica		Manejo de herramientas tecnológicas de ofimática		Medio		
	Habilidad física		N/A		N/A		
Responsabilidad	Supervisión		Personal a cargo, caja menor		Total		
	Errores		Asociados a las órdenes de trabajo entregadas a los operarios		Medio		
	Máquina y Equipos		Sobre los equipos y herramientas que se le asignen		Medio		
Esfuerzo	Mental		Las labores demandan alta atención mental		Alto		
	Físico		Esfuerzo físico leve		Bajo		
Condiciones de trabajo	Ambientales		Condiciones ambientales normales		Medio		
	Físicas		Nivel de riesgo bajo		Bajo		
	Psicológicas		Condiciones psicológicas normales		Medio		
Elaborado por:		Jose Luis Torres Martínez					Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018
Revisado por:		Johnny Villota					
Aprobado por:		Johnny Villota					

Fuente: elaboración propia

3.2.10 Diseño de Cargo: Asistente Administrativa

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Asistente Administrativa”; correspondiente a la asistente del gerente.

Tabla 13. Perfil del Cargo Asistente Administrativa

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación	26	04	2018	Nombre del cargo	Asistente Administrativa		
Fecha de actualización	26	04	2018	Cargo que lo supervisa	Gerente		
Ubicación	Sede principal			Rol? Si ____ No ____	Nombre rol -----/-----		
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Administrador de punto (horizontal), Personal administrativo (horizontal)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
La asistente administrativa de Johnny Publicidad está encargada de apoyar al gerente general en labores operativas como llamadas telefónicas, contacto con proveedores, viajes, autorizaciones, entre otros.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Administrar la agenda diaria del Gerente, asegurándose de que éste tenga disponibilidad para cumplir con sus compromisos							
2. Estar al tanto de fechas clave para el buen desarrollo del negocio, en especial aquellas relacionadas con impuestos y requerimientos legales							
3. Recibir y redireccionar llamadas telefónicas que hagan a la gerencia, tomando las acciones necesarias, como toma y entrega de recados							
4. Realizar llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos de acuerdo con las indicaciones del gerente							
5. Administrar los itinerarios de viaje del gerente y demás personal de la empresa							
6. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Comunicación asertiva							
2. Trabajo en equipo							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores	Subfactores	Descripción				Nivel	
Conocimientos	Educación	Técnico en secretariado ejecutivo, tecnología en administración o afines				Técnico o tecnólogo	
	Experiencia	No requerida				Medio	
Habilidades	Habilidad mental	Atención al detalle, comunicación efectiva				Alto	
	Habilidad tecnológica	Manejo de herramientas tecnológicas de ofimática				Medio	
	Habilidad física	N/A				N/A	
Responsabilidad	Supervisión	Ninguno				N/A	
	Errores	Asociados a sus funciones				Medio	
	Máquina y Equipos	Sobre los equipos y herramientas que se le asignen				Medio	
Esfuerzo	Mental	Las labores demandan alta atención mental				Alto	
	Físico	Esfuerzo físico leve				Bajo	
Condiciones de trabajo	Ambientales	Condiciones ambientales normales				Medio	
	Físicas	Nivel de riesgo bajo				Bajo	
	Psicológicas	Condiciones psicológicas de estrés				Medio	
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez				Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018		
Revisado por:	Johnny Villota						
Aprobado por:	Johnny Villota						

Fuente: elaboración propia

3.2.11 Diseño de Cargo: Asesora Comercial

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Asesora Comercial”; colaboradora que se encuentra asignada a los puntos de venta.

Tabla 14. Perfil del Cargo Asesora Comercial

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación	26	04	2018	Nombre del cargo	Asesora Comercial		
Fecha de actualización	26	04	2018	Cargo que lo supervisa	Gerente		
Ubicación	Sede ppal, sucursales			Rol? Si No	Nombre rol -----/-----		
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Administrador de punto (abajo-arriba), Personal administrativo (horizontal), Diseñadores (arriba-abajo)							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
La asesora comercial de Johnny Publicidad está encargada de asesorar al cliente que llega a la empresa para entender sus necesidades y seleccionar al operario adecuado para realizar el trabajo que necesita.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recibir a los clientes y asesorarlos de manera efectiva, atendiendo sus necesidades							
2. Conocer los productos y servicios de la empresa para ofrecer a los clientes la solución más acertada de							
3. Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener							
4. Ofrecer un excelente servicio post venta a los clientes de la empresa							
5. Recibir y redirigir los comentarios que pudieran tener los operarios con respecto al desarrollo de sus labores							
6. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Comunicación asertiva							
2. Trabajo en equipo							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores	Subfactores	Descripción				Nivel	
Conocimientos	Educación	Técnico o tecnólogo en mercadeo y ventas, administración o afines				Técnico o tecnólogo	
	Experiencia	Al menos seis meses en venta de productos y servicios				Medio	
Habilidades	Habilidad mental	Atención al detalle, comunicación efectiva, poder de convencimiento				Alto	
	Habilidad tecnológica	No es requerida				Bajo	
	Habilidad física	N/A				N/A	
Responsabilidad	Supervisión	Ninguno				N/A	
	Errores	Asociados a sus funciones				Medio	
	Máquina y Equipos	N/A				Medio	
Esfuerzo	Mental	Las labores demandan alta atención mental				Alto	
	Físico	Esfuerzo físico leve				Bajo	
Condiciones de trabajo	Ambientales	Condiciones ambientales normales				Medio	
	Físicas	Nivel de riesgo bajo				Bajo	
	Psicológicas	Condiciones psicológicas de estrés				Medio	
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez				Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018		
Revisado por:	Johnny Villota						
Aprobado por:	Johnny Villota						

Fuente: elaboración propia

3.2.11 Diseño de Cargo: Secretaria

A continuación, se presenta el diseño del cargo con nombre “Secretaria”; correspondiente a la secretaria del punto principal.

Tabla 15. Perfil del Cargo Secretaria

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				PERFIL DEL CARGO		Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO							
Fecha de creación	26	04	2018	Nombre del cargo	Secretaria		
Fecha de actualización	26	04	2018	Cargo que lo supervisa	Gerente		
Ubicación	Sede principal			Rol? Si ____ No ____	Nombre rol -----/-----		
Relaciones: Gerente (abajo-arriba), Administrador de punto (abajo-arriba), Personal administrativo							
DESCRIPCIÓN DEL CARGO							
La secretaria de Johnny Publicidad está encargada del manejo de las comunicaciones de la empresa por los diferentes medios de comunicación, así como atender y redirigir a clientes y proveedores hacia la gerencia. Da un apoyo transversal a los demás colaboradores de la empresa.							
FUNCIONES DEL CARGO							
1. Recibir a clientes y proveedores, y redirigirlos según corresponda							
2. Administrar el archivo de información y documentos pertenecientes a la empresa y sus colaboradores							
3. Atender vía telefónica y electrónica a clientes y proveedores							
4. Administrar la caja menor							
5. Administrar las necesidades de papelería e insumos de oficina para la gerencia y administradores de punto							
6. Demás funciones que le sean asignadas							
Otras:							
NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO							
1. Comunicación asertiva							
2. Trabajo en equipo							
PERFIL DEL ASPIRANTE AL CARGO							
Factores	Subfactores		Descripción			Nivel	
Conocimientos	Educación		Técnico en secretariado, tecnología en administración o afines			N/A	
	Experiencia		No requerida			Medio	
Habilidades	Habilidad mental		Atención al detalle, comunicación efectiva			N/A	
	Habilidad tecnológica		Manejo de herramientas tecnológicas de ofimática			Medio	
	Habilidad física		N/A			N/A	
Responsabilidad	Supervisión		Ninguno			N/A	
	Errores		Asociados a sus funciones			Medio	
	Máquina y Equipos		Sobre los equipos y herramientas que se le asignen			Medio	
Esfuerzo	Mental		Las labores demandan alta atención mental			Alto	
	Físico		Esfuerzo físico leve			Bajo	
Condiciones de trabajo	Ambientales		Condiciones ambientales normales			Medio	
	Físicas		Nivel de riesgo bajo			Bajo	
	Psicológicas		Condiciones psicológicas normales			Medio	
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez					Formato: GH-PC-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018	
Revisado por:	Johnny Villota						
Aprobado por:	Johnny Villota						

Fuente: elaboración propia

3.3 Diseño de la evaluación de desempeño para los cargos de la empresa Johnny Publicidad

En vista de que en la empresa Johnny Publicidad no está establecida la evaluación del desempeño individual para cada colaborador, se propone la creación de un formato de aplicación anual, que permita al evaluador evaluar el desempeño del colaborador teniendo en cuenta sus funciones y sus oportunidades de mejora. De igual forma, se establece la opción para que el colaborador defina sus compromisos a cumplir para mejorar su desempeño en las áreas que tiene falencia, para que la mejora sea una tarea en conjunto y que también sea verificable.

De mutuo acuerdo entre el Gerente y el autor del trabajo, se define que en un principio la evaluación de desempeño para los colaboradores de Johnny Publicidad debe ser una evaluación cualitativa, que mida los comportamientos en tres aspectos principales: calidad del trabajo, el cual mide su desempeño al momento de realizar las labores que le son asignadas; características personales e interpersonales, el cual mide sus actitudes como persona y compañero de trabajo; y seguridad en el trabajo, que mide su actitud hacia el respeto de las normas de seguridad y si vela por su bienestar y el de sus pares y superiores. La calificación es cualitativa - alfabética de la letra A hasta la letra D, con un equivalente numérico teniendo en cuenta la siguiente escala:

- A - Siempre (10 de 10 puntos)
- B - Casi siempre (8 de 10 puntos)
- C - Algunas veces (6 de 10 puntos)
- D - Pocas veces (4 de 10 puntos)
- E - No cumplió (2 de 10 puntos)

A cada característica perteneciente a cada uno de los aspectos se le asigna una calificación (una letra), y se realiza la sumatoria y promedio de las características para cada aspecto. Al tener los tres promedios, estos se suman y se promedian para obtener la calificación global del desempeño del trabajador para el periodo evaluado. Para esto, se consideran cuatro bandas de puntuaciones, que se describen a continuación:

- **Mayor o igual a 7,5 (excelente desempeño)**
 - El colaborador tiene un desempeño excelente. Tiene oportunidades de mejora que no representan mayor inconveniente.
- **Mayor o igual a 6 (desempeño positivo)**
 - El colaborador tiene un desempeño general positivo. Tiene oportunidades de mejora que puede desarrollar durante el siguiente año, por medio de los compromisos que establezca con el jefe.
- **Menor a 6 y mayor o igual a 4 (desempeño insatisfactorio)**
 - El colaborador tiene un desempeño general insatisfactorio. Se requieren compromisos de parte del trabajador que corrijan actitudes que pueden ser perjudiciales tanto para la calidad de la empresa como para el ambiente y la seguridad del trabajo.
- **Menor a 4 (desempeño negativo)**
 - El colaborador tiene un desempeño negativo. Se deben investigar las causas que llevan al colaborador a tener este nivel de desempeño, y dependiendo del origen y severidad de las mismas, establecer un plan de trabajo que se evalúe en seis meses máximo, o prescindir de sus servicios.

Teniendo esto en cuenta, se determina que los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño anual sirven como punto de partida para tomar medidas correctivas y preventivas, sin tener como objetivo el castigo, que faciliten a los colaboradores modificar su comportamiento y acciones que afectan los aspectos que se evalúan (calidad del trabajo, características personales e interpersonales y seguridad en el trabajo), y que teniendo estos presente sus falencias, puedan corregirlas y demostrarlo así para la siguiente evaluación, siempre que su desempeño no sea negativo; este caso contempla la investigación de las causas de su desempeño negativo y un plan de trabajo especial de corto plazo para evaluar si las actitudes del trabajador tienen mejoría, o si se prescinde de sus servicios.

La evaluación de desempeño para Johnny Publicidad se configura en un evento anual, con una retroalimentación a los seis meses de la última evaluación. La evaluación anual da un sentido de continuidad a la evaluación de desempeño, pues permite que los colaboradores generen cambios en los aspectos que tienen oportunidades de mejora, teniendo como punto intermedio la retroalimentación semestral previa a la próxima evaluación; momento en el cual tanto jefe como colaboradores pueden expresar sus opiniones y puntos de vista con relación a los compromisos a los cuales se llegó de mutuo acuerdo durante la evaluación pasada.

Esta evaluación de desempeño estaba diseñada en un principio para ser usada en los cargos de Diseñador y Operario con sus distintos roles, pues debido a que la empresa tiene un tamaño pequeño, y que las actividades de estos colaboradores son las que tienen que ver directamente con la razón social de la empresa, es pertinente medir el desempeño de estas personas, y así obtener como resultado una perspectiva de qué oportunidades de mejora tienen para hacer mejor y más eficiente sus tareas, al mismo tiempo que se consideran variables personales e interpersonales que pueden también afectar el desarrollo normal de las actividades de la empresa. A pesar de esto, se establece que el formato debe ser estándar para todos los colaboradores de la organización, puesto que cada uno, independiente de su rol, cumple con los tres aspectos que mide la evaluación, sin que estos dependan específicamente de cada cargo.

3.3.1 Formato de Evaluación de Desempeño para Operarios

Tabla 16. Formato GH-ED-001 Evaluación anual de desempeño para operarios

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD				EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO Operarios				Formato: GH-ED-001 Versión: 2 Fecha: 26-04-2018 Revisión: 06-07-2018					
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO Y EVALUADOR													
Nombre del evaluado				Cédula		Cargo							
Evaluador				Cargo del evaluador									
Fecha de evaluación				DD	MM	YYYY	Fecha última evaluación				DD	MM	YYYY
CRITERIOS DE EVALUACIÓN													
Lea atentamente esta información antes de comenzar la evaluación. El formato de evaluación de desempeño está diseñado para medir la aptitud del evaluado en relación con base en los criterios que se muestran a continuación. Asigne la calificación que mejor describa el comportamiento del evaluador para cada criterio. Por ejemplo, asignar la letra B al criterio "Casi siempre", significa que el colaborador obtuvo un puntaje de 8 de 10 en ese criterio en nota numérica, y "Cumple la mayor parte del tiempo" en nota cualitativa. A - Siempre: equivalente a una puntuación de 10/10 B - Casi siempre: equivalente a una puntuación de 8/10 C - Algunas veces: equivalente a una puntuación de 6/10 D - Pocas veces: equivalente a una puntuación de 4/10 E - No cumplió: equivalente a una puntuación de 2/10													
CALIDAD DEL TRABAJO													
CALIFICACIÓN													
1. El colaborador realizó sin errores todos los trabajos que le fueron asignados en el periodo de evaluación													
A													
2. El colaborador cumplió el calendario de entregas de sus trabajos asignados													
B													
3. El colaborador mejoró su flujo de trabajo durante el periodo evaluado													
C													
4. El colaborador evitó reprocesos significativos durante el periodo evaluado													
B													
5. El colaborador optimizó los recursos de la empresa													
A													
Resultado promedio													
CALIFICACIÓN													
1. El colaborador es respetuoso con sus pares y superiores													
A													
2. El colaborador se mostró comprometido con la empresa													
B													
3. El colaborador es reconocido por sus pares como un buen miembro de la empresa													
C													
Resultado promedio													
CALIFICACIÓN													

Tabla 16. (continuación)

SEGURIDAD EN EL TRABAJO		CALIFICACIÓN
1. El colaborador evitó accidentes e incidentes de trabajo durante el periodo evaluado		
2. El colaborador contribuyó con la creación de un ambiente de trabajo seguro		
3. El colaborador fue consciente de los peligros y riesgos asociados a su labor		
4. El colaborador fue un referente entre sus compañeros en materia de seguridad		
Resultado promedio		
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
Calificación promedio global (promedio de la suma de las tres calificaciones globales)		
Calificaciones iguales o mayores a 7,5 demuestran un excelente desempeño del colaborador Cualquier calificación mayor o igual a 6 denota un resultado general positivo para el evaluado Cualquier calificación menor a 6 pero mayor o igual a 4 denota un resultado general insatisfactorio para el evaluado Cualquier calificación menor a 4 denota un resultado general negativo que requiere medidas de fondo		
COMPROMISOS		
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Visto bueno Gerente
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez	Formato: GH-PC-001
Revisado por:	Johnny Villota	Versión: 2
Aprobado por:	Johnny Villota	Fecha: 26-04-2018
		Revisión: 06-07-2018

Fuente: elaboración propia

3.3.2 Formato de Evaluación de Desempeño para Administrativos

Tabla 17. Formato GH-ED-002 Evaluación anual de desempeño para Administrativos

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD		EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO Personal Administrativo		Formato: GH-ED-002 Versión: 1 Fecha: 06-07-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO Y EVALUADOR					
Nombre del evaluado			Cédula		
Evaluador			Cargo del evaluador		
Fecha de evaluación	DD	MM	YYYY	Fecha última evaluación	DD MM YYYY
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
Lea atentamente esta información antes de comenzar la evaluación. El formato de evaluación de desempeño está diseñado para medir la aptitud del evaluado en relación con base en los criterios que se muestran a continuación. Asigne la calificación que mejor describa el comportamiento del evaluador para cada criterio. Por ejemplo, asignar la letra B al criterio "Casi siempre", significa que el colaborador obtuvo un puntaje de 8 de 10 en ese criterio en nota numérica, y "Cumple la mayor parte del tiempo" en nota cualitativa. A - Siempre: equivalente a una puntuación de 10/10 B - Casi siempre: equivalente a una puntuación de 8/10 C - Algunas veces: equivalente a una puntuación de 6/10 D - Pocas veces: equivalente a una puntuación de 4/10 E - No cumplió: equivalente a una puntuación de 2/10					
CALIDAD DEL TRABAJO				CALIFICACIÓN	
1. El colaborador cumplió a cabalidad con las tareas relacionadas con la estrategia y la parte administrativa durante el periodo evaluado				A	
2. El colaborador cumplió las metas mensuales asignadas durante el periodo				B	
3. El colaborador mejoró su flujo de trabajo durante el periodo evaluado				C	
4. El colaborador creó relaciones significativas con clientes y prospectos				B	
5. El colaborador optimizó los recursos de la empresa				A	
Resultado promedio					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES E INTERPERSONALES				CALIFICACIÓN	
1. El colaborador es respetuoso con sus pares y superiores					
2. El colaborador se mostró comprometido con la empresa					
3. El colaborador es reconocido por sus pares como un buen miembro de la empresa					
Resultado promedio					

Tabla 17. (continuación)

SEGURIDAD EN EL TRABAJO		CALIFICACIÓN
1. El colaborador evitó accidentes e incidentes de trabajo durante el periodo evaluado		
2. El colaborador contribuyó con la creación de un ambiente de trabajo seguro		
3. El colaborador fue consciente de los peligros y riesgos asociados a su labor		
4. El colaborador fue un referente entre sus compañeros en materia de seguridad		
Resultado promedio		
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
Calificación promedio global (promedio de la suma de las tres calificaciones globales)		
Calificaciones iguales o mayores a 7,5 demuestran un excelente desempeño del colaborador Cualquier calificación mayor o igual a 6 denota un resultado general positivo para el evaluado Cualquier calificación menor a 6 pero mayor o igual a 4 denota un resultado general insatisfactorio para el evaluado Cualquier calificación menor a 4 denota un resultado general negativo que requiere medidas de fondo		
COMPROMISOS		
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Visto bueno Gerente
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martínez	Formato: GH-PC-002
Revisado por:	Johnny Villota	Versión: 1
Aprobado por:	Johnny Villota	Fecha: 06-07-2018
		Revisión: 06-07-2018

Fuente: elaboración propia

3.3.3 Formato de Evaluación de Desempeño para Diseñadores

Tabla 18. Formato GH-ED-003 Evaluación anual de desempeño para Diseñadores

LOGO JOHNNY PUBLICIDAD		EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO Diseñadores		Formato: GH-ED-003 Versión: 1 Fecha: 06-07-2018 Revisión: 06-07-2018	
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO Y EVALUADOR					
Nombre del evaluado			Cédula		
Evaluador			Cargo del evaluador		
Fecha de evaluación	DD	MM	YYYY	Fecha última evaluación	DD MM YYYY
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
Lea atentamente esta información antes de comenzar la evaluación. El formato de evaluación de desempeño está diseñado para medir la aptitud del evaluado en relación con base en los criterios que se muestran a continuación. Asigne la calificación que mejor describa el comportamiento del evaluador para cada criterio. Por ejemplo, asignar la letra B al criterio "Casi siempre", significa que el colaborador obtuvo un puntaje de 8 de 10 en ese criterio en nota numérica, y "Cumple la mayor parte del tiempo" en nota cualitativa. A - Siempre: equivalente a una puntuación de 10/10 B - Casi siempre: equivalente a una puntuación de 8/10 C - Algunas veces: equivalente a una puntuación de 6/10 D - Pocas veces: equivalente a una puntuación de 4/10 E - No cumplió: equivalente a una puntuación de 2/10					
CALIDAD DEL TRABAJO				CALIFICACIÓN	
1. El colaborador realizó sin errores todos los trabajos que le fueron asignados en el periodo de evaluación				A	
2. El colaborador cumplió el calendario de entregas de sus trabajos asignados				B	
3. El colaborador dio amplias muestras de creatividad durante el periodo evaluado				C	
4. El colaborador evitó reprocesos significativos durante el periodo evaluado				B	
5. El colaborador es reconocido por la calidad de su trabajo por clientes y pares				B	
6. El colaborador optimizó los recursos de la empresa				A	
Resultado promedio					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES E INTERPERSONALES				CALIFICACIÓN	
1. El colaborador es respetuoso con sus pares y superiores					
2. El colaborador se mostró comprometido con la empresa					
3. El colaborador es reconocido por sus pares como un buen miembro de la empresa					
Resultado promedio					

Tabla 18. (continuación)

SEGURIDAD EN EL TRABAJO		CALIFICACIÓN
1. El colaborador evitó accidentes e incidentes de trabajo durante el periodo evaluado		
2. El colaborador contribuyó con la creación de un ambiente de trabajo seguro		
3. El colaborador fue consciente de los peligros y riesgos asociados a su labor		
4. El colaborador fue un referente entre sus compañeros en materia de seguridad		
Resultado promedio		
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
Calificación promedio global (promedio de la suma de las tres calificaciones globales)		
<i>Calificaciones iguales o mayores a 7,5 demuestran un excelente desempeño del colaborador</i> <i>Cualquier calificación mayor o igual a 6 denota un resultado general positivo para el evaluado</i> <i>Cualquier calificación menor a 6 pero mayor o igual a 4 denota un resultado general insatisfactorio para el evaluado</i> <i>Cualquier calificación menor a 4 denota un resultado general negativo que requiere medidas de fondo</i>		
COMPROMISOS		
Firma del Evaluado		Firma del Evaluador
		Visto bueno Gerente
Elaborado por:	Jose Luis Torres Martinez	Formato: GH-PC-003
Revisado por:	Johnny Villota	Versión: 1
Aprobado por:	Johnny Villota	Fecha: 06-07-2018
		Revisión: 06-07-2018

3.4 Acciones

Las acciones propuestas para implementar los nuevos formatos de los perfiles de cargo y de la evaluación de desempeño se relacionan a continuación:

- Socialización del proceso con todo el personal de la empresa, dando énfasis en la importancia de hacerlo y dando tranquilidad sobre todas las dudas que se generen.

- Socialización de los formatos de perfiles de cargo
- Socialización de la forma de evaluación de desempeño y su formato
- Simulacros de prueba de la evaluación de desempeño
- Recepción de retroalimentación para ajustes

3.5 Actividades, responsables, cronograma

Tabla 19. Relación de actividades, responsables y cronograma

Nº.	Actividad	Responsable	Fecha de ejecución	Estado
1	Socialización del proceso	Jose Luis Torres – Johnny Villota	Agosto 2018	Por ejecutar
2	Socialización de los formatos de perfiles de cargo	Jose Luis Torres – Johnny Villota	Agosto 2018	Por ejecutar
3	Socialización de la forma de evaluación de desempeño y su formato	Jose Luis Torres – Johnny Villota	Agosto 2018	Por ejecutar
4	Simulacros de prueba de la evaluación de desempeño	Jose Luis Torres – Johnny Villota	Agosto 2018	Por ejecutar
5	Recepción de retroalimentación para ajustes	Jose Luis Torres – Johnny Villota	Septiembre 2018	Por ejecutar

Fuente: elaboración propia.

3.6 Presupuesto

No se prevén costos adicionales para la ejecución de las actividades ni de la implementación de los formatos, pues son elementos que no usan recursos adicionales o externos de la empresa. Se considera un costo marginal de pérdida de productividad en los momentos de socialización de los formatos y de los simulacros de la evaluación de desempeño.

CONCLUSIONES

El presente trabajo, centrado en la empresa de artes visuales y publicidad Johnny Publicidad, se enfoca en el diseño y presentación de los perfiles de cargo que posee esta organización, así como también una herramienta para la evaluación de desempeño anual, que actualmente se realiza de una forma empírica y no sistematizada. Este documento parte desde la observación de Johnny Publicidad, microempresa que no tiene área de gestión humana y que no tiene herramientas que ayuden a cumplir los distintos procesos que pertenecen a esta primera área, y con base en esto, se puede concluir lo siguiente:

- Johnny Publicidad es una empresa con pocos empleados pero que a pesar de su tamaño es reconocida en la ciudad de Cali por la calidad de su trabajo y su larga trayectoria de 22 años.
- El gerente y fundador de la empresa, el señor Johnny Villota, reconoce la pertinencia de sistematizar los perfiles de los cargos que maneja en la empresa, así como tener una herramienta de medición del desempeño de sus colaboradores, que le permita identificar claramente: las labores que estos deben desempeñar y cómo las están realizando. Lo anterior, a raíz de que gracias al tamaño de la empresa, la misma no tiene un área de gestión humana que se encargue de estos procesos, y la responsabilidad recae solamente en el gerente y la asistente administrativa.
- En Johnny Publicidad existen siete cargos, de los cuales el cargo de Operario tiene cuatro roles, que son asignados a los distintos colaboradores en relación a sus competencias, habilidades y experiencia.
- Los siete cargos y cuatro roles diseñados para Johnny Publicidad, son resultados de un trabajo conjunto entre el asesor del presente trabajo y el gerente, que con base en las respuestas a las entrevistas no estructuradas realizadas a los colaboradores, y a la observación del día a día en la empresa, permite realizar los perfiles ajustados a la realidad de la empresa, y a su vez da un margen flexible para que nuevas personas puedan vincularse a la organización en un futuro. Esto se realiza para todos incluyendo el cargo del gerente.
- La evaluación de desempeño en Johnny Publicidad es una actividad empírica que no se le puede ser llamada como tal, en vista de que es algo no sistematizado. No obstante, se hace continua y permanentemente a todos los colaboradores. Por esta razón, y observando la necesidad de tener claras las debilidades de los colaboradores, tanto personales como profesionales, se diseña en conjunto con el gerente la evaluación de

desempeño para los colaboradores de Johnny Publicidad. Esta evaluación es de carácter anual y mide a los colaboradores en tres grandes aspectos: calidad del trabajo, características personales e interpersonales y seguridad en el trabajo. Esta evaluación es fundamentalmente de carácter no sancionatorio, pues lo que se busca con esta es el mejoramiento de los colaboradores, como personas y profesionales, por medio de la identificación de sus puntos de mejora y compromisos con el jefe para mejorarlos y medir, seis meses después de la evaluación, si hubo mejoría o si hay que seguir ajustando los comportamientos y actitudes.

- Finalmente, se concluye que estas herramientas son un primer paso para la consolidación del área de gestión humana de Johnny Publicidad. Esto, con miras de una expansión de la empresa en capacidad de personal que se puede dar en respuesta a la incursión de la misma en nuevos mercados o unidades de negocio.

RECOMENDACIONES

El autor de este trabajo plantea las siguientes recomendaciones para Johnny Publicidad:

- Socializar lo expuesto en este trabajo con los colaboradores de la empresa. Ya que los colaboradores son los directamente impactados por lo que este trabajo concluye, se sugiere al gerente de Johnny Publicidad socializar con sus colaboradores los perfiles de cargo que fueron creados, y especialmente socializar el formato y método de evaluación de desempeño. Los comentarios y dudas que pudieran tener los colaboradores son de gran importancia para una correcta aceptación de las novedades que traen estas herramientas, y que de no ser compartidas previamente pueden generar incomodidad, apatía o rechazo.
- La empresa puede con estas herramientas considerar una expansión a futuro, pues ahora tiene criterios sólidos para justificar contrataciones acertadas de personal y una forma medible y verificable para comprobar si su desempeño es el adecuado y si responde a lo que representa Johnny Publicidad.
- Considerar a futuro establecer formalmente el área de gestión humana de la empresa, la cual se encargue de los procesos clave que tienen que ver con los colaboradores y su bienestar, para así liberar recursos importantes y enfocarlos en otras áreas de la empresa que puedan necesitarlos.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2006. p. 55-59

BEER, M. *The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role*. Human Resource Management, 1997, vol. 36, no 1, p. 49-56.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. y SNELL, S. *Administración de Recursos Humanos*. 12da Edición. México: Thomson Editores, 2001. p. 4

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; ÁLVAREZ GIRALDO, C. M.; NARANJO VALENCIA, J. C. *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 2006, vol. 19, no 32, p. 225-254.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; ÁLVAREZ GIRALDO, C. M.; NARANJO VALENCIA, J. C. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 2007, vol. 23, no 103, p. 39-64.

CASTILLO APONTE, J. *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia la Calidad*. 2da Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 6

CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. 1era Edición. Colombia. Editora Compus, 2002.

CHIAVENATO, I. *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2002. p. 165

CHIAVENATO, I., MASCARÓ SACRISTÁN, P. y HANO ROA, M. *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2009. p. 243

DANA CENTRO DE CONOCIMIENTOS. Banco de Conocimientos (en línea). Disponible en internet: <<http://www.danacrm.com>>

DÁVILA, C. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. McGraw-Hill, 1985.

DESSLER, G. *Administración de Personal*. 8va Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 2001. p. 2

ESLAVA, J. y OROZCO, M. *Diagnóstico de las Políticas generales que orientan los recursos humanos. Dentro del marco del "Plan de Largo Plazo para el*

Desarrollo de los Recursos Humanos de Salud en Colombia". Cali: Cendex - Pontificia Universidad Javeriana, Family Health Foundation – Universidad de Texas, y Fedesarrollo, 2000.

FERRARO, E. *Administración de los Recursos Humanos*. Madrid: Valleta Ediciones, 2001. p. 38

FOULKES, F. y LIVERNASH, E. *Administración de Recursos Humanos*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

GARCÍA SOLARTE, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 2009, 27, p. 162-200.

GARCÍA, M. *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008.

GÓMEZ, L. R; BALKIN, D. B y CARDI, R. L. *Gestión de los Recursos Humanos*. 5ta edición. Pearson Educación, S.A; Madrid. 2008

MÉNDEZ, C. E. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2da Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.1995. pp. 123-146

MONDY, W. y NOE, R. *Administración de Recursos Humanos*. 9na Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2005. p. 4

MORALES, J. y VELANDIA, N. *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogotá, 1999.

MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. Ra-ma, 1990.

PEREDA, S. y BERROCAL, F. *Gestión de recursos humanos por competencias*. 2da Edición. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 2006. p. 60
PUCHOL, L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 6ta Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2003. p. 25

ROBBINS, S. y COULTER, M. *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall, 2000.

RODRÍGUEZ, J. *Administración Moderna de Personal*. 6ta edición. México: Thomson, 2002. p. 7

RODRÍGUEZ-SERRANO, J. C. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC, 2004. p. 87

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. y LUCIO, P. B. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, 2006. p. 616

VARGAS, N. *Administración moderna de sueldos y salarios*. McGraw Hill, 1994.

YEPES, F. *El Desarrollo Humano y el Éxito en las Organizaciones*. Cali: FES - Programa Alegría de enseñar, 1991.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista Semiestructurada al señor Johnny Villota.

1. ¿Existe en la organización un área de gestión humana?

En esta empresa no existe esa área, organizada, como tal, no está.

2. ¿Qué procesos que involucra la Gestión Humana se llevan a cabo en la organización?

En gran mayoría de las oportunidades de trabajo aquí han sido por hoja de vida, donde yo, Johnny Villota que soy el dueño, el gerente de la empresa, me doy a la tarea de hacer la selección, recibir la hoja de vida, dar una charla de qué es lo que ellos realmente hacen y en su defecto darles una instrucción para ver qué tan capaces son de hacer lo que yo necesito. La principal función es ser diseñador, y se le pone una tarea durante un tiempo, una semana, para ver si cumple las necesidades de la empresa. De ahí yo digo si es apto para lo que necesito y se cumple la tarea. La empresa no cuenta con mecanismos de selección como pruebas psicológicas. Es solo personal, hoja de vida, y si cumple con la tarea que se necesita. El flujo de personal de la empresa es poco el que hay, y poco el que se renueva. Los que se han contratado al final han sido buenas contrataciones.

3. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

15 personas laborando, contando con las sucursales en san Nicolás.

4. ¿Sienten que falta personal, o sobra?

No, en estos momentos estamos cumpliendo las necesidades con lo que tenemos de personal, y la parte económica no ha estado muy bien.

5. ¿Las personas saben exactamente cuáles son sus roles y responsabilidades?

De las 15 personas directas tenemos 10 personas más o menos que tienen directamente roles específicos, como es el cargo de administrador, de diseñar, de manejar máquinas, de contabilidad, solo 10 saben cuál es su labor específica. Las otras personas cumplen oficios varios apoyando la labor de la empresa.

6. A grandes rasgos, ¿qué cargos tiene la empresa? ¿cuáles son las relaciones entre ellos?

Gerente, asesora comercial, asistente administrativa, secretaria, recepción de archivos, atención al público, operario de máquinas de impresión, metalmecánica, y en la parte de instalación se combina la tarea: se ocupa el personal de acuerdo a la necesidad del momento. En san Nicolás hay dos administradores de punto. El de los acrílicos. A raíz de charlas empíricas hemos tenido muchas fallas donde se reúnen la tarea, se explica cuál fue el problema y se trata de mejorar ese tema,

cuando eso sucede, se busca qué pasó, se charla en el momento y se buscan los involucrados para que no se vuelva a cometer el error.

7. ¿Algunos trabajadores sienten que hacen más que otros?

En ocasiones sí de pronto hay esa pequeña inconformidad, pero no es una rivalidad. En ocasiones hay unos que hacen más trabajo por trabajos especiales, pero al final cada quien hace lo que tiene que hacer. Cada uno tiene su cargo y son los esenciales para que la empresa esté funcionando. Lo que sí es claro es que hay áreas en las cuales llega más trabajo que en otras. Pero sí hay falencia porque tenemos que tener un conjunto de cosas para que todos apoyen.

8. ¿Cuáles son las características, competencias y consideraciones que tiene en cuenta al momento de seleccionar al candidato más idóneo para ocupar un cargo?

Yo tengo como la habilidad de saber quién está bien y quien está mal, pero es muy empírico. Es simplemente a mi criterio y mi experiencia, que me hace ver quién me sirve y quién no. una de las partes fundamentales para este negocio son los diseñadores, tienen que tener conocimiento de programas de diseño, para lo de cerrajería se busca a alguien con personalidad que maneje los hierros y la soldadura. Pero un estudio científico de quién es quién eso no se ha hecho.

9. ¿Cómo se determinan las funciones y actividades que se debe realizar en cada uno de los cargos que componen la organización?

Se determina de forma verbal. En la empresa el trabajo consiste en impresión de materiales, diseñar trabajos y en instalar. De ahí se generan los cargos como operarios de maquinaria, diseñadores y elaboración de avisos. Llegará el momento en que se vaya un diseñador entonces se contrata un diseñador. Si se necesita un operario de máquina se contrata un diseñador pero con experiencia en maquinaria, pero si no tiene experiencia se le da la inducción, yo le doy la inducción. Eso se hace verbal. En el contrato tiene un cargo, pero responsabilidades no tiene en el contrato, porque al final se requiere que apoye a la empresa. Pero hay una función específica que tiene que hacer diaria. Y todas las responsabilidades se las asigno yo verbalmente. Hay una serie de funciones que no se están dando, y eso es un tema de falencia de empresas, donde no se pone en conocimiento al operario qué es lo que tiene que cumplir, entonces al hacer otras funciones de apoyo, descuida lo que tiene que hacer realmente. No hay un área para cada situación, entonces a la hora de cumplir el trabajo hay que pasar por varias manos, y en ese manejo puede haber errores.

10. ¿Cómo es el proceso mediante el cual se establece el salario que debe recibir un empleado como retribución por su labor prestada en la organización?

Realmente el proceso del trabajo como tal es siempre se ha adquirido por el salario mínimo legal cuando entra cualquier persona. Cuando adquiere

experiencia se empieza a dar un incentivo laboral, de acuerdo a su desempeño se le ha ido aumentando gradualmente por el servicio prestado.

11. ¿Se evalúa el desempeño o el cumplimiento de las metas de cada una de las personas que laboran en la organización? ¿Cómo?

No, eso no se hace acá. La verdad el trabajo llega, se realiza, si todo salió bien en su momento, si al final sale bien todo me tomo la tarea de agradecerles por el buen trabajo que se hizo, se retroalimenta lo informado por los clientes y se da el incentivo económico. Se evalúa el producto más no el trabajador.

12. ¿Cuáles son las técnicas y/o procesos que se realizan para llevar a cabo dicho proceso de evaluación?

No hay proceso de evaluación individual.

13. ¿Cuáles son los indicadores más importantes a considerar en el desarrollo de dicho proceso?

No hay proceso de evaluación individual.

14. ¿Existe alguien encargado del proceso de evaluación del desempeño?

Johnny Villota.

15. ¿La empresa desarrolla Programas de Plan de Carrera mediante los cuales los colaboradores tienen la opción de ascender en la organización?

Colaboradores tienen la opción de ascender en la organización?

no. no hay un programa de carrera. Solamente hay labor diaria y no hay ese tipo de servicios