

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA: ANALISIS Y DISEÑO
DE CARGOS, EVALUACION DE DESEMPEÑO E HIGIENE Y SEGURIDAD
INDUSTRIAL PARA LA COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA**

**LUZ ANGELA COLLAZOS MEDINA
JOSE AVELINO DIAZ ZUÑIGA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015**

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA: ANALISIS Y DISEÑO
DE CARGOS, EVALUACION DE DESEMPEÑO E HIGIENE Y SEGURIDAD
INDUSTRIAL PARA LA COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA**

**LUZ ANGELA COLLAZOS MEDINA
JOSE AVELINO DIAZ ZUÑIGA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**JOSE LUIS DUQUE
ASESOR EN LA MODALIDAD DE ASESORIA EMPRESARIAL**

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

2015

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del presidente del jurado

Firma del presidente del jurado

DEDICATORIA

A mi madre Fanny Medina y mi tío-abuelo Evelio Hoyos por su amor, confianza y apoyo incondicional.

A mis compañeros y amigos que a lo largo de la carrera fueron apoyo y fuente de experiencias y conocimientos.

A mis profesores por la experiencia y conocimiento transmitido.

A mi compañero de trabajo de grado José Avelino Zúñiga por su confianza, apoyo, motivación y lucha.

LUZ ANGELA COLLAZOS MEDINA

A mis padres Clímaco Díaz y Edith Zúñiga y a mis abuelos Argemiro Zúñiga y Eliza Mondragón por su apoyo incondicional.

A mi esposa Carolina Aponza por su infinito amor y comprensión.

A mi compañera de trabajo de grado Luz Angela Collazos le doy mis gracias porque la culminación de este trabajo también es su logro.

JOSÉ AVELINO DÍAZ ZÚÑIGA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por permitirnos cumplir este sueño de ser profesionales, por darnos la voluntad y los medios para culminar una etapa de crecimiento donde no solo desarrollamos nuestro intelecto y conocimiento sino que también nos formamos como personas de bien a servicio de la gente que nos rodea.

A nuestras familias que dieron su confianza y apoyo incondicional ya que gracias a ellos somos los profesionales que hoy los llenan de orgullo.

Gracias a nuestros profesores que tuvieron la paciencia, sabiduría y el don de transmitir sus conocimientos para una excelente formación académica.

A los amigos y compañeros que nos enseñaron a ser mejores personas, a trabajar en equipo y a ser más llevaderas nuestras largas jornadas.

A nuestro asesor de trabajo de grado el profesor José Luis Duque por brindarnos su apoyo, acompañamiento y orientación en la construcción de este trabajo.

Y por último y no menos importante, gracias a la Universidad del Valle por abrirnos sus puertas y brindarnos las instalaciones y herramientas adecuadas para nuestro aprendizaje.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 General	15
1.3.2 Específicos.....	15
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 MARCO TEORICO	16
2.1.1 Historia y evolución de la gestión Humana.	16
2.1.2 El concepto de Gestión Humana.....	19
2.1.3 Procesos y macroprocesos de gestión humana.....	24
2.1.4 Políticas del área.....	30
2.1.5 Diseño y análisis de cargos.....	31
2.1.5.1 Métodos para el análisis de puestos.	32
2.1.5.2 Realización del análisis de puestos.	34
2.1.5.3 Técnicas estructuradas para el análisis de puestos.	35
2.1.5.4 Análisis de puestos en un ambiente cambiante y su propósito.	35
2.1.5.5. Descripción de puestos.....	36
a. Especificaciones del puesto de trabajo.	37
b. Evaluación del puesto de trabajo	37
2.1.6 Evaluación de desempeño.	37
2.1.6.1 Usos de la evaluación de desempeño	39
2.1.6.2 Métodos de evaluación de desempeño.	40
2.1.7 Higiene y seguridad industrial.	42
2.1.7.1 Subprograma de higiene y seguridad industrial.....	44
2.1.7.2 Comité Paritario De Salud Ocupacional	47
2.2 MARCO EMPRESARIAL	48

2.2.1	Información General.....	48
2.2.2	Reseña Histórica.....	49
2.2.3	¿Quiénes son?.....	49
2.2.4	Misión.....	50
2.2.5	Visión.....	50
2.2.6	Operación de la empresa.....	50
2.2.7	Declaración de principios.....	51
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	51
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....		54
3.1	Tipo de estudio.....	54
3.1.1	Método.....	55
3.1.2	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	55
3.2	JUSTIFICACIÓN.....	60
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		63
4.1	DIAGNOSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.....	63
4.2	PROPUESTA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	66
4.2.1	Políticas Del Área De Gestión Humana.....	66
4.2.2	ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS.....	67
4.2.3	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	87
4.2.3.1	Indicadores de desempeño.....	94
4.2.4	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	110
4.2.4.1	Panorama De Factores De Riesgo.....	110
4.2.4.1.1	Condiciones físicas de las instalaciones.....	110
4.2.4.1.2	Procesos de la empresa.....	112
4.2.4.1.3	Clasificación de los factores de riesgo.....	113
4.2.4.1.4	Metodología del panorama de riesgos.....	115
4.2.4.1.5	Matriz de riesgos.....	121
4.2.4.2	PLAN DE EMERGENCIAS.....	121
4.2.4.2.1	Conceptos.....	121

4.2.4.2.2	Objetivo General.....	123
4.2.4.2.3	Objetivos Específicos	123
4.2.4.2.4	Análisis del riesgo.....	123
4.2.4.2.5	Amenazas.....	123
4.2.4.2.6	Elementos bajo el riesgo.	124
4.2.4.2.7	Mapa de riesgos.	124
4.2.4.2.8	Nivel de riesgo.	126
4.2.4.2.9	Inventario de recursos	126
4.2.4.2.10	Intervención del Nivel de Riesgo.	127
4.2.4.3	Componente administrativo del plan de emergencias.	127
4.2.4.3.1	Política Organizacional de Emergencias	127
4.2.4.3.2	Estructura organizacional para atención de emergencias	128
4.2.4.3.3	Grupo Coordinador ó Comité de Emergencias.....	128
4.2.4.4	Sistema de notificación de emergencias.	129
4.2.4.4.1	Notificación interna.	129
4.2.4.4.2	Notificación externa.	130
4.2.4.4.3	Alarma y alerta.....	130
4.2.4.4.4	Procedimiento general de emergencia.	131
4.2.4.5	Plan de evacuación.	132
4.2.4.5.1	Fases del proceso de evacuación.	132
4.2.4.5.2	Procedimiento general de evacuación.....	133
4.2.4.5.3	Ruta de evacuación.....	134
4.2.4.5.4	Regreso a la normalidad.....	135
4.2.4.6	Evaluación y mantenimiento.....	135
4.2.4.6.1	Prácticas y simulacros	135
4.2.4.6.2	Auditoría y control.....	136
4.2.4.6.3	Inducción a personal nuevo	137
4.2.4.7	Vigía ocupacional	137
CONCLUSIONES		139
RECOMENDACIONES.....		141

BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS.....	145
ANEXO A: Entrevista realizada a Adriana Quintero.	145
ANEXO B: Estructura de entrevista realizada a los empleados de la empresa.....	157
ANEXO C: Matriz de Riesgos.....	159
ANEXO D: Tabla comparativa Procesos de Gestión Humana.	163
ANEXO E: Acta de Nombramiento Vigía Ocupacional.	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano.	27
Figura 2: Logo de la empresa.	48
Figura 3: Propuesta de Organigrama.....	68
Figura 4: Formato vacío del manual de funciones para la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.	69
Figura 5: Formato Diseño del cargo de Gerente Propietario.	71
Figura 6: Formato Diseño del cargo de Contador.	74
Figura 7: Formato Diseño del cargo de Administrador.....	77
Figura 8: Formato Diseño del cargo de Vendedor.	79
Figura 9: Formato Diseño del cargo de Auxiliar Logístico/Despachador.	81
Figura 10: Formato Diseño del cargo de Conductor.	83
Figura 11: Formato Diseño del cargo de Auxiliar de aseo.	85
Figura 12: Formato Evaluación de Desempeño.....	89
Figura 13: Fachada de la empresa.	112
Figura 14: Mapa de Riesgos.	125
Figura 15: Estructura propuesta para atender casos de emergencia.	128
Figura 16: Ruta de evacuación.	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición de la gestión humana según el concepto de los autores citados.	22
Tabla 2: Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores.	24
Tabla 3: Métodos de evaluación de desempeño.	41
Tabla 4: Fases Metodológicas.....	59
Tabla 5: Matriz de indicadores de Desempeño.	95
Tabla 6: Descripción física de la empresa.....	111
Tabla 7: Dependencias locativas.....	111
Tabla 8: Empleados y procesos de la empresa.....	113
Tabla 9: Equipos y herramientas.....	113
Tabla 10: Determinación del nivel de deficiencia.	116
Tabla 11: Determinación del nivel de exposición.	117
Tabla 12: Determinación del nivel de probabilidad.....	117
Tabla 13: Interpretación de los diferentes niveles de probabilidad.....	117
Tabla 14: Determinación del nivel de consecuencias.....	118
Tabla 15: Nivel de probabilidad.	119
Tabla 16: Nivel de riesgo y medidas de intervención.	119
Tabla 17: Criterios de aceptabilidad del riesgo.....	120
Tabla 18: Inventario de recursos internos para emergencias.....	126
Tabla 19: Cargos del comité de emergencia.	129
Tabla 20: Alarma y alerta.	131
Tabla 21: Procedimiento general de evacuación.....	133
Tabla 22: Tabla Comparativa Procesos de Gestión Humana.....	163

INTRODUCCION

El funcionamiento de las organizaciones actuales se basa en la coordinación del esfuerzo del recurso humano que las conforman, esto permite a las empresas alcanzar las metas organizacionales y a las personas desarrollar y alcanzar sus propios objetivos, teniendo en cuenta lo anterior es necesario contar con los empleados idóneos para desempeñar los cargos es una organización y tener claramente establecidos los procesos de gestión humana desarrollados por las personas que han estudiado este campo para ser aplicados cuando la gerencia de la organización así lo considere.

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA es una pequeña empresa conformada por el gerente y dueño de la misma y por ocho personas más que desempeñan las funciones de los siete cargos establecidos de manera informal para el cumplimiento de las metas establecidas. Por lo anterior, es necesario resaltar la importancia de desarrollar algunas políticas del área de gestión humana relacionadas con el análisis y diseño de cada cargo, proporcionando a la empresa unas bases sólidas en cuanto a la descripción clara de los procesos, deberes y características que debe desempeñar cada trabajador; complementando este proceso se crea el diseño de una evaluación de desempeño aplicable a todos los trabajadores que permita apreciar el buen o mal desempeño y sirva como herramienta para el mejoramiento y crecimiento personal del trabajador. Finalmente se construye el proceso de higiene y seguridad industrial que permite brindar bienestar a los empleados y evitar perjuicios en términos humanos, sociales y financieros tanto para empleados como para el empleador.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES.

En toda organización el manejo y la administración de los recursos son de vital importancia para su sostenimiento y crecimiento en el tiempo. Hoy en día **la cultura corporativa y la administración de recursos humanos** están siendo catalogadas por las pequeñas y grandes empresas como pilares fundamentales que contribuyen al logro de objetivos de la organización, a su permanencia en el mercado competitivo actual y a la excelencia en la prestación de servicios o elaboración de productos. Referente a la cultura corporativa MENDEZ¹ la define como *“la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la Interrelación y mutua influencia que existe entre estos”* es decir que la cultura corporativa se puede entender como la manera como se hacen las cosas en una organización, que genera identidad propia y carácter diferenciador con otras organizaciones. El concepto de **administración de recursos humanos** BOHLANDER y SNELL² lo definen como el proceso mediante el cual las organizaciones administran el talento humano que está conformado por diferentes tipos de personas para lograr un propósito común. Las personas que conforman la organización son las creadoras de la cultura organizacional y los nuevos empleados se deben adaptar a la cultura existente, esta cultura es el patrón de los comportamientos en el lugar de trabajo, para que dichos comportamientos del personal se reflejen en una mayor desempeño de la

¹MENDEZ, Carlos Eduardo. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Serie de documentos N° 1. Ediciones Rosaristas. Bogotá 2000.

²BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. 14a edición.

²BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. 14a edición. Cengage Learning. P 5.

empresa la cultura organizacional se puede acompañar de mecanismos de articulación y refuerzo como procesos de gestión humana entre los que se encuentran el manual de funciones y la evaluación de desempeño.

La COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de construcción y remodelación para el hogar fundada en el año 2006 con sede en la ciudad de Palmira, actualmente no existe un área de recursos humanos ni responsables del adecuado proceso de gestión humana, la operación de la empresa es llevada a cabo por cinco personas incluido su dueño quien se desempeña como gerente, las funciones de cada empleado son delegadas de manera informal, esa manera de hacer las cosas al interior de la organización ha generado problemas de gestión del personal en temas referentes a las funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada empleado, esto a su vez genera dificultades en la toma de decisiones para el gerente respecto a las incorporaciones o a la terminación de contrato. Adicionalmente la empresa no tiene definido un sistema de higiene y seguridad industrial que contenga programas orientados a la reducción de acciones inseguras y condiciones desfavorables en el área de trabajo que pueden ocasionar accidentes de trabajo o enfermedades laborales respectivamente.

De continuar la situación que se está presentando en la empresa se podría perder competitividad y participación en el mercado ya que los problemas internos se pueden reflejar en la disminución de las ventas como consecuencia directa de la afectación del servicio por no realizar las funciones de una manera adecuada y poniendo en riesgo la salud e integridad de los empleados.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior al final de esta investigación la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA, tendrá documentados los procesos de gestión humana referentes a políticas del área, análisis y diseño de cargos y evaluación de desempeño, de esta manera la empresa contara con las herramientas que guían los procedimientos a los que se incurre a diario en la operación, lo que permite vincular al personal que mejor se ajuste a sus necesidades, orientarlo al logro de los objetivos establecidos dentro de la

organización y evaluar su desempeño y rendimiento en las labores asignadas contribuyendo así al desarrollo personal y laboral de los empleados. La empresa también tendrá un proceso de higiene y seguridad industrial que permita identificar los riesgos a los cuales se expone el recurso humano dentro de las instalaciones y al momento de ejecutar las funciones asignadas y que a su vez que contenga programas orientados al mantenimiento de condiciones óptimas de trabajo que garanticen la salud física y mental de los trabajadores.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el diseño de los procesos de políticas de gestión humana, análisis y diseño de cargos, evaluación del desempeño e higiene y seguridad industrial en la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Diseñar las políticas y los procesos de gestión humana: análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial para la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

1.3.2 Específicos

- Diagnosticar la realidad respecto a las políticas de gestión humana y los procesos de análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial que se llevan a cabo en la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.
- Desarrollar una propuesta para los procesos de gestión humana: análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial en la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Historia y evolución de la gestión Humana.

De acuerdo a CARO³ la gestión humana *“aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento”*. Este enfoque de gestión humana propende por la construcción de conocimiento mientras se desarrollan las actividades empresariales para luego ser transmitido a la sociedad y de esta manera contribuir a su desarrollo integral.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones sin distinción del cargo que desempeñen cumpliendo diversos roles dentro de una jerarquía de autoridad y responsabilidad con el fin de cumplir los objetivos organizaciones (producción, costos, mercado, etc.), y a su vez estas personas tienen objetivos personales que cumplir, los cuales muchas veces son alcanzados a través de la organización.

El concepto de gestión humana como lo conocemos hoy en día ha evolucionado a través del tiempo como un proceso natural y paralelo a la dinámica de las organizaciones, según CALDERON, ALVAREZ y NARANJO⁴ esta evolución es influenciada por varios factores como son las características socioeconómicas y políticas del contexto histórico en el que se desempeñan las organizaciones; la concepción dominante del ser humano en la organización; las formas de organización del trabajo, la concepción del trabajo, las relaciones laborales, el mercado laboral y las teorías de administración.

³CARO, Arely. Gestión Humana: La Imagen del Servicio”. McCraw-Hill, Bogotá, D.C. 2001 P 84

⁴ CALDERON Hernández, Gregorio; ALVAREZ Giraldo, Claudia Milena; NARANJO Valencia, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración (19). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá 2006. P 225-254.

Igualmente destacan cinco fases o periodos en los cuales se sintetiza la evolución de gestión humana los cuales son:

- a. Primera fase (1870-1900).** Esta fase es influenciada por la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo, se caracteriza por el surgimiento de grandes empresas, la ampliación de los mercados y el incremento de la competencia. Los empleados son vistos como herramientas, se propende por tener un ambiente de paz industrial en las fábricas mediante el comportamiento adecuado de los trabajadores que permitieran la obtención de ganancias, el área encargada de dicha tarea es la ***secretaría de bienestar***.
- b. Segunda fase (1901-1930).** Esta fase se caracteriza por el conflicto obrero patronal, el impacto de la revolución bolchevique, la primera guerra mundial y las crisis del 29. El ser humano es concebido como económico-racional donde sus capacidades tenían como objetivo la máxima eficiencia, el trabajador es leal y productivo a cambio de obtener bienestar, el área de recursos humanos es conocida como ***departamentos de personal***.
- c. Tercera etapa (1931-1960).** En esta fase aparece el estado como ente regulador de la economía, las relaciones económicas industriales son llevadas a cabo por las empresas, los empleados (sindicatos) y el estado. Se reconoce desde el punto de vista social el conflicto de lucha de clases. El ser humano es visto como un ser social con diferentes necesidades agrupadas por prioridades, este cambio de concepción se fundamenta en la aparición de nuevas profesiones en el estudio de la administración como son la sociología y la psicología. El área de recursos humanos es conocida como ***departamento de relaciones industriales***.
- d. Cuarta fase (1961-1990).** Esta fase es influenciada por el surgimiento de la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El ser humano es concebido como humano organizacional o administrativo que está en procura de alcanzar los objetivos mediante el uso de estrategias y el manejo adecuado de los recursos. El área de recursos humanos se conoce como ***departamento de recursos humanos*** y su función

es desarrollar los recursos y las capacidades para el logro de los objetivos organizacionales mediante prácticas de alto rendimiento sin descuidar los aspectos de la cultura organizacional.

e. Quinta fase (1992-actualidad). Esta fase se caracteriza por el predominio de la globalización surgida en la fase anterior y la aplicación del modelo económico neoliberal que acentúan la competencia. Surge el contrato psicológico que básicamente busca que la empresa brinde al empleado la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen el empleo en un mercado laboral muy competido. El ser humano se considera como un ser con iniciativa, apreciación que cambia la orientación de la dirección de personal a un enfoque de gestión de concomimiento y competencias, es decir gestión del talento. El área de recursos humanos se conoce como ***dirección de talento humano o gestión humana***, es un área estratégica para la organización que debe dar respuesta a problemas críticos del negocio apoyando el desarrollo de las capacidades organizacionales.

CHIAVENATO⁵ propone tres fases en la evolución del talento humano teniendo como referencia las teorías de administración, las fases son las siguientes:

a. Era de la industrialización clásica (desde la revolución industrial hasta 1950). Este periodo se caracteriza por la fuerte influencia de la revolución industrial y la formación del proletariado, los talleres se transforman en fábricas donde las personas son vistas como mano de obra. Las empresas adoptan estructuras tradicionales de departamentalización funcional y divisional. Predomina la administración burocrática, con estructuras verticales y gran cantidad de controles. El área de recursos humanos se conoce como relaciones industriales.

b. Era de industrialización neoclásica (1950-1990). En este periodo las personas son vistas como recursos humanos en las organizaciones, se

⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000.

presenta una fuerte expansión de la industrialización, generando una mayor dinámica de comercio global. Aparece el concepto de dinamismo en el ambiente organizacional caracterizado por la inestabilidad y cambio. Las empresas adoptan las nuevas teorías de administración estructuralistas, de comportamiento o de sistemas. El área de recursos humanos se conoce como administración de recursos humanos.

c. Era de la información (1990 – actualidad). La era de la información es una época de gran dinamismo caracterizada por el auge del mercado de servicios y la globalización, las grandes organizaciones adoptan el concepto de unidad de negocio para desarrollar sus actividades empresariales. Los grandes cambios exigen que las organizaciones adopten modelos de administración orgánicos, ágiles y flexibles que les permitan continuar compitiendo en el mercado. Las personas son vistas como socias que pueden aportar conocimiento en la organización, es así como aparecen los equipos de gestión del talento humano para la administración del personal y que a su vez actúan como equipos estratégicos de apoyo a toda la organización para el logro de los objetivos.

2.1.2 El concepto de Gestión Humana.

Luego de conocer la historia de la gestión humana se plantean algunas definiciones de autores que permiten tener una mayor claridad del concepto e identificar las similitudes y diferencias que se presentan.

CHIAVENATO⁶ define la Administración de recursos humanos como el proceso de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas, al mismo tiempo que permite a las personas que se desempeñan en una organización logren sus objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con su trabajo. Administración de recursos humanos en cualquier tipo de organización procura

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000. p.161-165.

seleccionar y mantener los mejores talentos, que trabajen y ofrezcan los mejor de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

DESSLER⁷ se refiere a la administración de personal como el conjunto de políticas y prácticas que se requieren en una organización para lograr el desempeño óptimo del personal, para ello incluye entre algunas de sus funciones el análisis de puestos, la planificación de las necesidades de obra de mano y el reclutamiento de candidatos para dichos puestos, la selección de los candidatos, la inducción y la capacitación, la administración de sueldos y salarios, el ofrecimiento de beneficios, la medición a través del manual de desempeño, la comunicación entre los empleados, la administración de la salud y seguridad de los empleados y las relaciones laborales.

RODRIGUEZ⁸ define de la administración de personal como un proceso que implica la planeación, la organización, la dirección y el control de aspectos como contratación, dotación, retribución, capacitación y entrenamiento y evaluación del desempeño de las personas que trabajan en una organización con el objetivo de generar unos beneficios en las empresas y también lograr la satisfacción de las necesidades del personal que permitan que se sientan identificadas con lo que realizan.

GARCIA⁹ a partir de las definiciones de varios autores define la gestión humana como *“la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potenciar el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”*

⁷ DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001. p.21

⁸ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Thomson. Sexta edición. México 2002.

⁹ GARCIA Solarte, Mónica; SANCHEZ de Roldan, Karen; ZAPATA Domínguez, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el Management. Cali. Universidad del valle. 2008. Pág. 16.

MONDY¹⁰ dice que la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de los individuos para el logro de las metas organizacionales, donde los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH y lograr los objetivos a partir del esfuerzo de los demás. Igualmente dice que la ARH está sometida a diferentes desafíos entre los cuales se pueden encontrar la cambiante fuerza de trabajo, las regulaciones gubernamentales, la revolución tecnológica y hasta incidentes como atentados terroristas y catástrofes naturales. De igual manera la ARH debe actuar teniendo en cuenta los costos y gastos de las empresas, ya que todas las acciones que se realicen se reflejan en la utilidad de los negocios. Finalmente MONDY plantea cinco funciones básicas de la ARH es la dotación del personal, el desarrollo de personal, la remuneración, las relaciones laborales y la seguridad y la salud

DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER¹¹ afirman que gestión estratégica del recurso humano tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional, en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que el ser humano sea el eje central.

A continuación se presenta la siguiente tabla con otras definiciones referentes al concepto de gestión humana.

¹⁰ MONDY, Wayne. Administración de los recursos humanos. Pearson educación. Decimoprimer edición. México 2010. P. 3-9

¹¹ DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill. Madrid, 2003. p.13

Tabla 1: Definición de la gestión humana según el concepto de los autores citados.

AUTOR	CONCEPTO
1. MILKOVICH Y BOUDREAU ¹²	La gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.
2. MATHIS Y JACKSON ¹³	Factor influyente en la excelencia de organizaciones que responde al entorno externo cambiante con la formación y capacitación de líderes creativos e innovadores en este enfoque globalizado.
3. TAYLOR ¹⁴	La gestión del talento humano es la conformación del núcleo organizacional por personas capacitadas y especializadas que se desempeñan mejor en su puesto de trabajo el cual es compensado por la remuneración que recibe a cambio, y de esta forma brinda grandes beneficios a la empresa como mayor producción y buena utilización de los recursos.
4. LLEDO ¹⁵	La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se logran por si solos.
5. DÁVILA ¹⁶	La gestión del talento humano es la capacidad de las empresas de atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales y trabajadores satisfaciendo diferentes perspectivas tales como la social, cultural, económica y política para la contribución al desempeño organizacional.
6. BECKER ¹⁷	No es una definición de la gestión humana como tal sino la

¹²MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. Dirección y administración de recursos humanos, Un enfoque de estrategia. Sexta edición. USA. 1994. Addison-Wesley Iberoamericana.

¹³MATHIS, R; JACKSON, J. Human resource management. Thomson Learning. USA 2008

¹⁴TAYLOR, Frederick Winslow (1911). Los principios de la administración científica. Onceava edición. México. Herrero Hnos. S.A

¹⁵LLEDO, Pablo (2011) Director de proyectos. Versión 3.4. Copyright © 2011. Capítulo 9.

¹⁶DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Bogotá 2001 Mc Graw Hill.

	definición del capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por la acumulación de conocimientos generales o específicos, cuya formación le otorgara la posibilidad de obtener unos salarios más elevados dentro de una organización.
--	--

Fuente: elaboración propia de los autores.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones acerca de gestión humana, se encuentran similitudes y diferencias en los conceptos, CHIAVENATO, DESLLER, RODRIGUEZ y MONDY coinciden que es un proceso que se sirve de unas funciones para lograr sus propios objetivos, uno de los cuales es el desarrollo de las personas y a su vez contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales. DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER propone una administración sistémica y multidimensional en la que el ser humano sea el eje central mientras que para MATHIS Y JACKSON la gestión humana debe responder a la formación de líderes influyentes. Para el caso de la presente investigación tomamos como referencia a GARCIA y entenderemos la gestión humana como una actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección.

La importancia de la gestión humana radica en que las organizaciones actualmente están en un proceso constante cambio, cada vez deben ajustarse a nuevas tecnologías, personal más capacitado y al incremento constante de la competencia, por tal razón es necesario la administración adecuada del talento humano con el objetivo de crear identidad, compromiso y apropiación por parte de los empleados hacia la empresa mediante la asignación del personal en los puestos adecuados y políticas de remuneración justas que creen sentimiento de satisfacción y oportunidades de desarrollo.

¹⁷BECKER, Gary. Human capital: A Theoretical and Empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago. 2009.

2.1.3 Procesos y macroprocesos de gestión humana.

Los procesos o funciones que se llevan a cabo en el área de gestión humana en una organización son definidos y agrupados por los diferentes autores que han desarrollado el tema según su presentación y relación o la importancia que le dan a cada uno. GARCIA, MURILLO Y GONZALEZ¹⁸ plantean en la siguiente tabla una clasificación acerca de los procesos de gestión humana de acuerdo a los planteamientos de cada autor; teniendo en cuenta que los procesos son actividades naturales realizadas dentro de la organización para lograr tanto los objetivos del área como los objetivos a nivel corporativo fundamentados en la misión y la visión.

Tabla 2: Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores.

Autor	Agrupaciones
CHIAVENATO (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales
	6. Monitoreo del personal
DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y Selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y Motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACSON, SCHULER (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de RH
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los RH
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos

¹⁸ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.165-168

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. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, 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 APONTE (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de persona
ALLES (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
ALLES (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p.167

La anterior agrupación de procesos presenta algunas similitudes pero también grandes diferencias, las diferencias radican en que cada autor realiza la clasificación de los procesos de gestión humana teniendo en cuenta cuales de estos son fundamentales para lograr los objetivos del área de gestión humana que actúa como apoyo a la dirección de la organización, es así como CHIAVENATO (2002), DESSLER (1991), DECENZO y ROBBINS (2001) y RODRÍGUEZ (2002) coinciden en la importancia de procesos como planeación del recurso humano, reclutamiento, establecimiento de políticas y programas de remuneración y desarrollo de personal. En el caso de DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER (2003) incluye procesos estratégicos que menciona el término de gestión como aspecto clave en el desarrollo de la gestión humana, por su parte RODRIGUEZ (2002 no agrupa procesos sino que menciona funciones específicas que se deben considerar dentro de los procesos. CASTILLO APONTE (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y de disciplina que considera fundamentales en la planeación de recursos humanos.

GARCIA, MURILLO Y GONZALEZ¹⁹ a partir de su propia clasificación plantean la necesidad de agrupar los procesos de gestión humana en lo que han denominado como macroprocesos, definido como la agrupación de un determinado número de actividades necesarias para obtener un determinado resultado, y a su vez dichas actividades se conforman por un número determinado de tareas. Un macroproceso se puede subdividir en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales enfocadas a cumplir la misión del macroproceso y la generación de valor dentro de la organización. En un nuevo enfoque a la gestión humana GARCIA, MURILLO Y GONZALEZ²⁰ identifican y describen cinco macroprocesos en un orden lógico secuencial que también se pueden desarrollar de manera simultánea (ver figura 1)

¹⁹GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. P 168

²⁰GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. P 166-197

Figura 1: Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano.



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2011. p.169

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los cinco macroprocesos planteados por GARCIA, MURILLO Y GONZALEZ.

a. Organización y planificación del área de gestión humana. Este macroproceso está enfocado a preparar el área de gestión humana para su correcto funcionamiento, definiendo las bases para que las demás actividades se desarrollen de manera coordinada con el fin de que el área sea estrategia y de apoyo para toda la organización. Este macroproceso está compuesto por plantación estratégica del talento humano que define cual es el recurso humano que se necesita para lograr las metas de la organización; la definición de las políticas del área es el proceso a través del cual el área de gestión humana suministra las pautas que guían el camino para la realización de las acciones

referentes al personal; el marco legal laboral colombiano es el sistema que regulariza las relaciones laborales, en este sentido las organizaciones y sus colaboradores deben actuar bajo las disposiciones legales laborales establecidas para el país; finalmente el diseño y análisis de cargos es el proceso mediante el cual se definen los puestos de trabajo y sus funciones con el objetivo de mejorar el desempeño de las personas y de la organización al empleado tener claro que funciones debe realizar y cuáles son sus requisitos para llevar a cabo el trabajo asignado.

b. Incorporación y adaptación de las personas a la organización. Este macroproceso busca definir el personal que debe desempeñarse dentro de la organización, que cumpla con los requisitos para el cargo y la mejor manera de adaptación de la nueva persona a la empresa.

Los procesos que componen la incorporación y adaptación de las personas a la organización son requisición y reclutamiento que consiste en establecer los perfiles necesarios para un puesto de trabajo y luego descubrir los posibles candidatos; selección de personal es la escogencia del mejor candidato para desempeñar un cargo en la organización; contratación es el proceso mediante el cual el candidato seleccionado queda vinculado a una persona natural o jurídica a la cual le presta su servicio bajo la condición de subordinación y recibe una remuneración; por último la socialización e inducción es el programa que busca que el nuevo empleado asimile la cultura organizacional y se comporte de acuerdo a la misma en adelante, por lo general el nuevo empleado ingresa en un periodo de prueba donde se le informa de los aspectos relacionados con la empresa como reglamentos, instalaciones, beneficios entre otros y es presentado formalmente al resto del personal.

c. Compensación, bienestar y salud de las personas. El objetivo de este macroproceso es desarrollar un sistema que permita mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad al interior de la organización mediante el uso de prácticas adecuadas de remuneración que reconozcan el esfuerzo y el desempeño de las personas en un ambiente saludable y seguro.

Este macroproceso lo compone la compensación y estructura salarial, proceso mediante el cual la organización define la forma de retribuir los servicios recibidos de parte de las personas; los incentivos y beneficios son un proceso que pueden ser el total de la compensación o un complemento de los sueldos y salarios que buscan motivar y mantener la fuerza de trabajo; la higiene y seguridad industrial es un proceso complementario a la compensación y su objetivo es mantener adecuadas condiciones de trabajo que disminuyan los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de esta forma evitar las consecuencias negativas tanto para el empleado como para la empresa, el último proceso es la calidad de vida laboral que representa el nivel de satisfacción de las necesidades de los empleados mediante el trabajo, la calidad de vida laboral también tienen en cuenta factores como el lugar de trabajo, las posibilidades de desarrollo, el reconocimiento, el salario, la autonomía, las relaciones interpersonales entre otros factores.

d. Desarrollo de personal. Este macroproceso propende por el desarrollo de las personas a nivel personal y profesional dentro de la organización con el fin de estimular la innovación, la creación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.

El macroproceso desarrollo de personal está compuesto por los procesos de capacitación y entrenamiento que son actividades que se realizan para mejorar las habilidades de los nuevos y actuales empleados ya que los grandes cambios que viven las empresas en la actualidad así lo exigen; el desarrollo profesional y los planes de carrera hacen referencia a las actividades encaminadas a desarrollar nuevas habilidades en los empleados que puedan suplir puestos de trabajo en un futuro; la evaluación de desempeño es el proceso que permite medir el aporte que los empleados están dando a la organización; el monitoreo es un proceso de acompañamiento a las personas que trabajan en una organización que se puede percibir como un control exhaustivo o como una herramienta que permita estar al tanto de la realidad organizacional y asumir los cambios necesarios.

e. Relaciones con el empleado. En este macroproceso el objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono, teniendo en cuenta los procesos de negociación colectiva y relación con sindicatos si es el caso y la terminación del contrato. La negociación colectiva y relación con los sindicatos es un proceso mediante el cual los empleados agrupados en organizaciones sindicales abogan o negocian amparados en el marco legal laboral con la empresa por la resolución del conflicto laboral entre empleadores y empleados, los acuerdos a los que se lleguen dejan de ser individuales y se convierten en colectivo; la cesación o ruptura laboral es la terminación del contrato de trabajo ya sea por parte de la empresa con justa o sin justa causa o por parte del empleados voluntariamente.

El desarrollo del presente trabajo se enfoca en los siguientes procesos del área de gestión humana: Diseño y análisis de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial.

2.1.4 Políticas del área.

Las políticas del área de gestión humana de acuerdo a GARCIA²¹ *“Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal”*. A pesar de que cada área de la empresa por su naturaleza y función que cumple tiene rasgos diferenciadores de las demás incluida sus propias políticas, las que se aplican en gestión humana influye en toda la organización.

Las políticas de gestión humana se deben orientar para que ayuden al logro de los objetivos estratégicos de la organización, en este sentido deben existir políticas

²¹García, Mónica. (2009), “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, en Revista pensamiento & gestión, 27.[En línea] Universidad del Norte, págs.171-172. Disponible en internet. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06>

que giren en torno a la planeación, el reclutamiento, la selección, los salarios, los beneficios, el entrenamiento y la seguridad del personal definiendo las fuentes, las condiciones y los criterios bajo las cuales se realizaran y los requisitos que se deben cumplir para que las actividades sean eficientes.

2.1.5 Diseño y análisis de cargos.

El análisis y diseño de cargos es un proceso de gestión humana que se ubica en el macroproceso organización y planificación del área de gestión humana, es uno de los procesos más importantes de las organizaciones debido a que procesos como la requisición y el reclutamiento, la selección del personal, la compensación y estructura salarial entre otros son procesos que se definen directamente bajo los criterios del análisis y diseño de cargos.

GARCIA²² dice que en la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo.

APONTE²³ define el análisis de cargos como proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permite identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requerimientos que debe reunir la persona que lo desempeñe.

DESSLER²⁴ se refiere análisis de puestos como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona

²²GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. P.173

²³CASTILLO A. José, administración del personal, serie: textos universitarios primera edición: Santa Fe de Bogotá, febrero de 1993. Editorial Prentice. P. 86.

²⁴DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001.p.77

datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Para CHIAVENATO²⁵ el diseño de cargos comprende establecer cuatro condiciones que son el conjunto de tareas o atribuciones que el aspirante deberá cumplir; como deberá cumplir esas atribuciones y tareas; a quien deberá reportar el ocupante del cargo y a quien deberá supervisar o dirigir. El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. El diseño de cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

El análisis y diseño de cargos establece las características de cada puesto de trabajo en la organización incluyendo los deberes y responsabilidades que deben cumplir. Es un proceso sistemático, el cual se describe a continuación tomando como referencia a DECENZO y ROBBINS²⁶.

2.1.5.1 Métodos para el análisis de puestos.

En la ARH según DECENZO y ROBBINS²⁷ para determinar los elementos de un puesto de trabajo, conocimientos, habilidades y aptitudes se pueden usar los siguientes métodos:

a. Método de la observación. El analista de puesto observa directamente a los empleados o revisa videos de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Este método proporciona información de primera mano aunque pueden ocurrir distorsiones en el análisis de puestos. Además requiere que todas las

²⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000. p.293-294

²⁶DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. Administración de recursos humanos. LimusaWiley, primera edición; México, 2001. P. 139

²⁷Óp. Cit, DECENZO Y ROBBINS, p. 139

actividades del puesto sean observables lo cual limita la aplicación del método a ciertos puestos de trabajo.

- b. Método de la entrevista individual.** Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis de puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis de puesto es esencial.
- c. Método de la entrevista grupal.** Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se entrevistan simultáneamente. Aunque aumenta la precisión de los puestos de trabajo, la dinámica grupal puede entorpecer su eficacia.
- d. Método del cuestionario estructurado.** En este método se envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente, para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos, sin embargo, se puede pasar por alto algunos aspectos del puesto de trabajo y generalmente no se tiene la oportunidad para hacer preguntas de seguimiento o para aclarar la información recibida.
- e. Método de la conferencia técnica.** Se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto de trabajo se obtienen de los “expertos”. Aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de lo que ellos hacen en su trabajo.
- f. Método del diario.** Requiere que los titulares de los puestos de trabajo registren sus actividades diarias. Este método es el que lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, aumentando sus costos.

Los mejores resultados se obtiene cuando se combinan los métodos ya que permite obtener información de forma individual, de sus supervisores inmediatos,

de los analistas profesionales o de alguna fuente que no interrumpa las tareas de los trabajadores.

2.1.5.2 Realización del análisis de puestos.

La realización de análisis de puestos en términos de DECENZO y ROBBINS²⁸ implica desarrollar varios pasos que se describen a continuación:

- a. Comprender el propósito de la realización del puesto.** Casi todas las actividades de ARH como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación y la compensación giran en torno al análisis de puestos.
- b. Comprender el papel de los puestos de trabajo y los valores en la organización.** Se debe comprender el vínculo del puesto con la dirección estratégica de la organización, es decir si es necesario el puesto de trabajo.
- c. Puestos de referencia.** Consiste en tomar como referencia otros puestos de trabajo en la organización que sirva como base para el análisis del puesto.
- d. Determinar cómo recolectar la información.** Comprende determinar cómo se van a recolectar los datos para el análisis de los puestos, logrando que sea un proceso eficiente y eficaz.
- e. Hacer aclaraciones.** El analista de puestos puede llegar a no entender cierta información recolectada, ante esto debe aclarar dudas con supervisores o empleados para continuar el procesos de análisis de puestos
- f. Desarrollo de primer borrador.** Contiene el título del puesto, resumen de las actividades, el nivel de autoridad y la responsabilidad del puesto, los requerimientos de desempeño y las condiciones de trabajo.
- g. Revisión del borrador con el supervisor.** El supervisor del puesto que se está analizando debe aprobar la descripción del mismo, los comentarios pueden ayudar en la descripción final.

²⁸Óp. Cit, DECENZO Y ROBBINS, p. 140

2.1.5.3 Técnicas estructuradas para el análisis de puestos.

En el análisis de puestos se utilizan varios enfoques para recabar información, cada uno con ventajas y desventajas, dos de esos métodos mencionados por BOHLANDER y SNELL²⁹ son el **análisis funcional del puesto** que es un enfoque cuantitativo para el análisis de los puestos que utiliza un inventario recabado de las diferentes funciones o actividades de trabajo que pueden integrar cualquier puesto, y que se supone que cada una de ellos implica tres funciones: información, personas y cosas y el **cuestionario para el análisis de puestos** desarrollado por investigadores de Purdue University que abarca 194 diferentes tareas que, por medio de una escala de cinco puntos, busca determinar el grado en el cual las diferentes tareas se relacionan con el desempeño de un puesto en particular

2.1.5.4 Análisis de puestos en un ambiente cambiante y su propósito.

Los puestos de trabajo en un enfoque tradicional se mantendrían estables por un determinado tiempo sin importar quien los desempeñe, los puestos serían definidos en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos afirman BOHLANDER y SNELL, pero el enfoque actual influenciado por la tecnología provoca que lo que define hoy un puesto de trabajo pueda que mañana sea obsoleto, además las empresas están pidiendo a sus empleados con una mayor frecuencia que hagan más cosas. En el mercado actual, dominado por un ambiente dinámico, donde las exigencias del puesto cambian con rapidez, si el análisis de puestos proporciona una información desactualizada puede generar que una organización no aproveche una oportunidad para adaptarse al cambio. Las organizaciones pueden tener varios enfoques en el análisis de puestos, un enfoque es el orientado hacia el futuro donde los gerentes tienen una visión en términos de tareas y deberes proyectadas es futuras reestructuraciones y otro enfoque es el basado en competencias donde se enfatiza en las características

²⁹BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. 14a edición. CengageLearnig. P 147.

del empleado y estas deben coincidir con la estrategia y cultura de la organización, ambos enfoques tienen sus desventajas, una de ellas es la incapacidad de los gerentes para predecir exactamente las necesidades de los puestos en el futuro. DECENZO y ROBBINS³⁰ afirman que independientemente del método que se utilice para recolectar los datos en el análisis de puestos, la información reunida y procesada genera tres resultados que son descripciones, especificaciones y evaluación de puestos, estos resultados son productos tangibles del trabajo, no del análisis de puestos, que es un proceso conceptual y analítico a partir del cual se desarrollan los resultados. A continuación se amplía la información referente a dichos resultados.

2.1.5.5. Descripción de puestos.

La descripción de cargos es una explicación por escrito acerca de lo que debe realizar el titular del cargo (tareas y atribuciones), como hay que hacerlo, en donde se determinan el método de realización de la tarea o actividad y finalmente para que hacer, en donde se definen los objetivos del porqué del cargo. La descripción de cargos debe contener con gran precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones de empleo. Como no existe un formato estándar para la descripción del cargo, estos tienden a variar de una organización a otra, sin embargo la mayoría contiene al menos tres partes: el título del cargo, una sección de identificación del puesto y una sección de deberes del puesto.

La descripción del puesto actúa como una fuente importante en el análisis de los procesos reclutamiento, selección y evaluación de desempeño puesto que describe el cargo de manera verbal o escrita para los candidatos potenciales, guía a los empleados nuevos hacia lo que se espera de ellos y proporciona un punto de referencia donde se compara si las actividades que desarrolla un empleado son las que corresponden a su cargo respectivamente.

³⁰DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. Administración de recursos humanos. LimusaWiley, primera edición; México, 2001. P. 141

a. Especificaciones del puesto de trabajo.

La especificación del puesto de trabajo establece las calificaciones que el individuo debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades contenidos en la descripción del puesto de trabajo. La especificación del puesto incluye el conocimiento, las habilidades, el nivel de escolaridad, la experiencia, la certificación y las capacidades necesarias para realizar de una manera eficiente el trabajo. Las especificaciones son una herramienta que ayuda en el proceso de selección porque permite al seleccionador mantenerse atento de las calificaciones que deben tener los candidatos y así seleccionar a los adecuados para continuar en el proceso.

b. Evaluación del puesto de trabajo

La descripción de puestos es una herramienta que proporciona la información que hace posible la comparación de los puestos de trabajo y por ende su evaluación. La evaluación de puesto de trabajo según DECENZO y ROBBINS³¹ hace referencia al *“uso de la información del análisis del puesto para determinar sistemáticamente el valor de cada uno de ellos en relación con todos los puestos que existen dentro de la organización”* y así poder determinar programas de compensación equitativos. Es importante resaltar que los resultados que se obtienen con la evaluación de puestos de trabajo hacen referencia a los cargos y no a las personas, para evaluar a las personas se utiliza la evaluación de desempeño que es el tema que se desarrolla a continuación.

2.1.6 Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso de gestión humana que se ubica en el macroproceso desarrollo de personal y cumple básicamente tres funciones en las organizaciones: brindan información relevante que permite tomar decisiones de promoción o incrementos salariales, permite desarrollar un plan para corregir deficiencias en el desempeño y sirve para la planeación profesional y el desarrollo

³¹Óp. Cit, DECENZO Y ROBBINS, p. 328

del plan carrera de los empleados. Varios autores han escrito acerca de la evaluación de desempeño, a continuación se repasan algunos conceptos.

DESSLER y VARELA³² se refieren a la evaluación de desempeño como un proceso mediante el cual las organizaciones garantizan que sus empleados trabajen hacia el logro de las metas de la organización, esto incluye definir metas, desarrollar habilidades, evaluar el desempeño y retribuir al empleado. La evaluación de desempeño significa medir el desempeño actual o anterior de un trabajador en relación a sus estándares de desempeño.

GARCIA³³ referente a la evaluación de desempeño afirma que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella.

CHIAVENATO³⁴ dice que la evaluación de desempeño es una *“apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.”*

Para ROBBINS³⁵ uno de las metas objetivos de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide

³² DESSLER, Gary y VARELA Juarez, Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. Quinta edición Pearson Educación. México 2011.p 252

³³ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. P.173

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. Colombia. 1999. P 357

³⁵ ROBBINS, Sthepen. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Séptima edición Prentice Hall. México 1995 P 666.

imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados.

Por su parte MONDY³⁶ define la evaluación de desempeño como un proceso formal de evaluación y revisión sobre la manera como son ejecutadas las tareas, ya sea de manera individual o grupal. Este proceso debe ser continuo en la práctica de la administración, igualmente un sistema eficaz de evaluación valora los logros y da las pautas para el desarrollo, las metas y los objetivos.

Luego de revisar algunos conceptos acerca de la evaluación de desempeño, veremos los usos y los métodos de la misma.

2.1.6.1 Usos de la evaluación de desempeño

De acuerdo a MONDY³⁷ los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas las áreas funcionales de los recursos humanos y no solamente para evaluar y mejorar el desempeño individual y organizacional. A continuación vemos sus usos:

- a. Planeación de los recursos humanos:** a través de la evaluación de desempeño se puede determinar el número de empleados que están capacitados para ingresar a la administración de la organización ofreciendo un perfil de fortalezas y debilidades de los recursos humanos.
- b. Reclutamiento y selección:** la evaluación de desempeño permite predecir el desempeño de los candidatos de los puestos de trabajo al hacer comparaciones de algunos comportamientos de los empleados exitosos frente a las respuestas que ofrecen los aspirantes en los procesos de selección.

³⁶MONDY, Wayne. Administración de los recursos humanos. Pearson educación. Decimoprimer edición. México 2010. P 239

³⁷MONDY, Wayne. Administración de los recursos humanos. Pearson educación. Decimoprimer edición. México 2010. P 239-241

- c. Capacitación y desarrollo:** la evaluación de desempeño permite identificar las necesidades específicas de los empleados en cuanto a capacitación y desarrollo, ya que su implementación permite detectar las deficiencias.
- d. Planeación y desarrollo de carrera:** los datos sobre la evaluación de desempeño permiten evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados y determinar su potencial en el desarrollo de sus planes de carrera.
- e. Programas de remuneración:** los resultados de las evaluaciones de desempeño ofrecen una base para la realización de ajustes salariales. Por lo general los buenos desempeños se recompensan con aumentos salariales, teniendo en cuenta esto el sistema de evaluación de desempeño debe ser confiable.
- f. Relaciones internas con los empleados:** la evaluación de desempeño se usa para tomar decisiones internas con los empleados, como las promociones, los descensos, los traslados e incluso los despidos.
- g. Evaluación del potencial de un empleado:** la evaluación de desempeño se utiliza para medir el potencial de un empleado, esta evaluación debe hacer énfasis en todas las habilidades que se requieren para desempeñar un cargo, no solamente en los aspectos técnicos.

2.1.6.2 Métodos de evaluación de desempeño.

Los administradores pueden elegir diversas técnicas de evaluación de desempeño, la técnica utilizada depende del objetivo. A continuación en la tabla 3 se describen las técnicas descritas por DESSLER Y VARELA³⁸.

³⁸DESSLER, Gary y VARELA Juarez, Ricardo. Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano. Quinta edición Pearson Educación. México 2011.p 230-239

Tabla 3: Métodos de evaluación de desempeño.

Método de escala de puntuación gráfica	Método de clasificación alterna	Método de clasificación por pares
Este método menciona algunos rasgos y un rasgo de desempeño para cada uno. El jefe evalúa a su subalterno marcando la puntuación que describa sus <i>características</i> y luego suma las puntuaciones.	En este método se clasifica a los empleados entre los mejores o los peores en ciertas características. El resultado es una lista con las calificaciones de mayor a menor.	En este método cada subalterno se compara con los demás subordinados en cada característica, al final el jefe hace la sumatoria de las veces que el empleado califique como el mejor.
Método de distribución forzada	Método del incidente crítico	Escalas de clasificación basadas en el comportamiento
En este método se asignan porcentajes predeterminados a los empleados en categorías de desempeño similar a la calificación sobre curva que hacen algunos profesores.	Este método consiste en llevar un registro de los casos positivos y negativos del comportamiento laboral de los empleados y luego evaluarlos. Este método permite que la evaluación refleje el desempeño de todo un año y no solo el actual.	Es un método que combina las ventajas del método de incidentes críticos y el de las puntuaciones, al complementar una escala cuantificada con ejemplos descriptivos de desempeño aceptable y deficiente.
Formas de evaluación en la práctica	Método de administración de por objetivos	Evaluaciones computarizadas
Las formas de evaluación eficaces por lo general usan fusiones o mezclas de diversos métodos, esto permite aumentar la	Este método requiere que se asignen objetivos medibles y específicos para cada empleado y se evalúe periódicamente el	Son evaluaciones basadas en internet o en software desarrollado para tal fin que hoy en día están siendo utilizadas por muchas

confiabilidad y la validez de la escala de evaluación.	avance hacia dichos objetivos.	compañías. El principal objetivo de las evaluaciones en línea es facilitar el proceso de evaluación al menos para una parte de la población de las empresas que las aplican.
--	--------------------------------	--

Fuente. Elaboración propia de los autores.

2.1.7 Higiene y seguridad industrial.

El proceso de gestión humana, higiene y seguridad industrial de acuerdo a GARCIA³⁹ se ubica en el macroproceso compensación, bienestar y salud de las personas y se considera como un proceso complementario cuyo principal objetivo es el bienestar de los empleados, mediante la reducción y prevención de accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales a través de la higiene y seguridad industrial.

La escuela de salud ocupacional de la Universidad del Valle⁴⁰ referente a la higiene y seguridad industrial dice que sus *“actividades comprenden la identificación, evaluación, análisis de riesgos ocupacionales y las recomendaciones específicas para su control, a través de la elaboración de panoramas de riesgo, visitas de inspección a las áreas de trabajo, mediciones ambientales y asesoría técnica”*

Para FRANCO GONZALEZ⁴¹ la seguridad industrial es el conjunto de normas técnicas tendientes a preservar la integridad física y mental de los trabajadores conservando materiales, maquinaria, equipo instalaciones y todos aquellos elementos necesarios para producir en las mejores condiciones de servicio y

³⁹GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali. Universidad del Valle, 2009. p.184

⁴⁰ Universidad del Valle. Higiene y Seguridad Industrial. [En línea] Disponible en internet. <http://saludocupacional.univalle.edu.co/higieneyseguridad.html>

⁴¹ FRANCO GONZALEZ, Juan C. Seguridad industrial (Salud Ocupacional). Quindío: Copyright, 1992. p. 39.

productividad; estas normas son las encargadas de prevenir los accidentes y deben cumplirse en su totalidad.

En nuestro país la salud ocupacional se encuentra enmarcada en toda la reglamentación dada a través del sistema general de riesgos laborales que *“es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”*⁴² El punto de partida de la reglamentación de la salud ocupacional es la ley 9 de 1979, ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, con el paso del tiempo y la transformación que ha sufrido el sistema empresarial en Colombia se ha creado por parte del gobierno la legislación necesaria en el campo de salud ocupacional que pueda responder a los retos que se enfrentan las empresas. A continuación haremos énfasis en el Subprograma de higiene y seguridad industrial y en el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), antes conocido como comité de medicina, higiene y seguridad industrial y a partir de ley 1562 de 2012 y el decreto 1443 de 2014 pasó a identificarse como Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) por ser un organismo de promoción y vigilancia de las normas de salud ocupacional dentro de las empresas que se direcciona desde gestión humana y se rige por la resolución 02013 de 1986⁴³.

⁴²Presidencia. Ley 1562 de 2012. [En línea] Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Disponible en internet. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

⁴³Alcaldía de Bogotá. Resolución 02013 de 1986. [En línea] Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Disponible en internet. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5411>

2.1.7.1 Subprograma de higiene y seguridad industrial.

Mediante la resolución 1016 de 1989⁴⁴ se crean los lineamientos legales por lo cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país para velar por la salud de los empleados. El artículo quinto dispone que el programa de Salud Ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, será de funcionamiento permanente y estará constituido por:

- a. Subprograma de Medicina Preventiva.
- b. Subprograma de Medicina del Trabajo.
- c. Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial.
- d. Funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, de acuerdo con la reglamentación vigente.

El artículo once de la resolución 1026 de 1989 dice que el subprograma de Higiene y Seguridad Industrial tiene como objeto la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores y que sus principales actividades son:

- a. Elaborar un panorama de riesgos para obtener información sobre éstos en los sitios de trabajo de la empresa, que permita la localización y evaluación de los mismos, así como el conocimiento de la exposición a que están sometidos los trabajadores afectados por ellos.
- b. Identificar los agentes de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales, ergonómicos, mecánicos, eléctricos, locativos y otros agentes contaminantes, mediante inspecciones periódicas a las áreas, frentes de trabajo y equipos en general.

⁴⁴Alcaldía de Bogotá. Resolución 1016 de 1989. [En línea]. 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. Disponible en internet. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412>

- c.** Evaluar con la ayuda de técnicas de medición cualitativas y cuantitativas, la magnitud de los riesgos, para determinar su real peligrosidad.
- d.** Conceptuar sobre los proyectos de obra, instalaciones industriales y equipos en general, para determinar los riesgos que puedan generarse por su causa.
- e.** Inspeccionar y comprobar la efectividad y el buen funcionamiento de los equipos de seguridad y control de los riesgos.
- f.** Estudiar e implantar los sistemas de control requeridos para todos los riesgos existentes en la empresa.
- g.** Conceptuar sobre las especificaciones técnicas de los equipos y materiales, cuya manipulación, transporte y almacenamiento generen riesgos laborales.
- h.** Establecer y ejecutar las modificaciones en los procesos u operaciones sustitución de materias primas peligrosas, encerramiento o aislamiento de procesos, operaciones y otras medidas, con el objeto de controlar en la fuente de origen y/o en el medio los agentes de riesgo.
- i.** Estudiar e implantar los programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones locativas, alumbrado y redes eléctricas.
- j.** Diseñar y poner en práctica los medios de protección efectiva, necesarios en los sistemas de transmisión de fuerza y puntos de operación de maquinaria, equipos y herramientas de trabajo.
- k.** Inspeccionar periódicamente las redes e instalaciones eléctricas locativas, de maquinaria, equipos y herramientas para controlar los riesgos de electrocución y los peligros de incendio.
- l.** Supervisar y verificar la aplicación de los sistemas de control de los riesgos ocupacionales en la fuente y en el medio ambiente y determinar la necesidad de suministrar elementos de protección personal, previo estudio de puestos de trabajo.
- m.** Analizar las características técnicas de diseño y calidad de los elementos de protección personal, que suministren a los trabajadores, de acuerdo con

las especificaciones de los fabricantes o autoridades competentes, para establecer procedimientos de selección, dotación, uso, mantenimiento y reposición.

- n. Investigar y analizar las causas de los accidentes e incidentes de trabajo y enfermedades profesionales a efectos de aplicar las medidas correctivas necesarias.
- o. Informar a las autoridades competentes sobre los accidentes de trabajo ocurridos a sus trabajadores.
- p. Elaborar, mantener actualizadas y analizar las estadísticas de los accidentes de trabajo, las cuales estarán a disposición de las autoridades competentes.
- q. Delimitar o demarcar las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento y vías de circulación y señalizar salidas, salidas de emergencia, resguardos y zonas peligrosas de las máquinas e instalaciones de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- r. Organizar y desarrollar un plan de emergencia teniendo en cuenta las siguientes ramas:

Rama preventiva: Aplicación de las normas legales y técnicas sobre combustibles, equipos eléctricos, fuentes de calor y sustancias peligrosas propias de la actividad económica de la empresa.

Rama pasiva o estructural: Diseño y construcción de edificaciones con materiales resistentes, vías de salida suficientes y adecuadas para la evacuación de acuerdo con los riesgos existentes y el número de trabajadores.

Rama activa o control de las emergencias: Conformación y organización de brigadas (selección, capacitación, planes de emergencia y evacuación), sistema de detección, alarma, comunicación, selección y distribución de equipos de control fijos o portátiles (manuales o automáticos), inspección, señalización y mantenimiento de los sistemas de control.

- s. Estudiar y controlar la recolección, tratamiento y disposición de residuos y desechos, aplicando y cumpliendo con las medidas de saneamiento básico ambiental.
- t. Promover, elaborar, desarrollar y evaluar programas de inducción y entrenamiento, encaminados a la prevención de accidentes y conocimientos de los riesgos en el trabajo.
- u. Asesorar y colaborar con el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de la empresa.
- v. Elaborar y promover conjuntamente con los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, las normas internas de Salud Ocupacional y el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

Elaborar y presentar a las directivas de la empresa para su aprobación el subprograma de Higiene y Seguridad Industrial y ejecutar el plan aprobado.

2.1.7.2 Comité Paritario De Salud Ocupacional

La conformación del Comité Paritario de Seguridad y Salud se hace de acuerdo al número de empleados por un periodo de dos años con posibilidad de reelección de la siguiente manera:

Artículo I: Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución.

Artículo 2º: Cada Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial estará compuesto por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores, con sus respectivos suplentes, así:

- a. De 10 a 49 trabajadores, un representante por cada una de las partes.
- b. De 50 a 499 trabajadores, dos representantes por cada una de las partes.
- c. De 500 a 999 trabajadores, tres representantes por cada una de las partes.

- d. De 1.000 o más trabajadores, cuatro representantes por cada una de las partes.

A las reuniones del Comité sólo asistirán los miembros principales. Los suplentes asistirán por ausencia de los principales y serán citados a las reuniones por el Presidente del Comité.

El artículo **35 del decreto 1295 de 1994**⁴⁵ obliga a las empresas de menos de 10 trabajadores a nombrar un vigía ocupacional que tiene las mismas funciones que el comité paritario.

2.2 MARCO EMPRESARIAL

2.2.1 Información General

- a) Nombre: COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

Figura 2: Logo de la empresa.



Fuente: empresa Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.

- b) Dirección: Carrera 28 # 34-45 Palmira - Valle del cauca.
- c) Teléfonos: 272 2441 – 310 4273084
- d) Actividad Comercial:
- a. 4753: Comercio al por menor de tapices, alfombras y cubrimientos para paredes y pisos en establecimientos especializados.

⁴⁵<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>

- b. 8129: Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales.⁴⁶

2.2.2 Reseña Histórica

Los dueños de COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA (Edison Ospina y Adriana Quintero) se han desempeñado como comerciantes en muchos negocios, pero desde el 01 de abril de 2006 empiezan a una nueva aventura empresarial en el sector de la construcción en una bodega ubicada en Palmira.

Dicha bodega en Palmira pertenece a la empresa Ospina y Asociados S.A.S y era punto de distribución de estucos y pinturas. Debido a que esta empresa no estaba obteniendo los resultados esperados en este lugar, el señor Edison Ospina aprovecha sus relaciones familiares y su experiencia en el oficio para hacerles una propuesta de negocio la cual consistía en que se le alquilara el lugar para montar su propia empresa y hacerla funcionar con una propuesta innovadora, de esta manera nace la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

Con una perspectiva diferente, la pareja de comerciantes complementaron el negocio de que manejaba Ospina y Asociados S.A.S de estucos y pinturas con el negocio de la construcción liviana cuyos materiales se mantienen en vanguardia.

Vale aclarar que COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA totalmente independiente de la empresa Ospina y Asociados S.A.S. a pesar de que actualmente mantienen acuerdos comerciales.

2.2.3 ¿Quiénes son?

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA es una microempresa de sociedad limitada y su principal actividad es el comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, así como otros implementos en decoración como pinturas, estucos, panel yeso y superboard en establecimientos especializados.

⁴⁶ DIAN. Resolución Número 000139. [En línea]. Noviembre 21 de 2.012. Disponible en internet. http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf

2.2.4 Misión

Materializar las ideas de nuestros clientes en cuanto a transformación y decoración de espacios con los mejores materiales de construcción liviana, de excelente calidad y al mejor precio, construyendo ambientes innovadores y duraderos en el tiempo.

2.2.5 Visión

Para el 2019 ser reconocidos como el mejor aliado para la realización de proyectos de construcción liviana y remodelación en la ciudad de Palmira y municipios cercanos, garantizando un excelente servicio al cliente que genere reconocimiento y recomendación en nuestros clientes.

2.2.6 Operación de la empresa

La mayoría de los clientes de COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA son usuarios finales, personas que quieren arreglar su casa o remodelar un espacio; en un porcentaje menor, algunos clientes son arquitectos, ingenieros y maestros de construcción.

Solo se manejan pagos de contado, tarjeta de crédito y cheque o consignación, se despacha la mercancía cuando el cheque se hace efectivo o cuando la consignación entra a la cuenta. Siempre se verifica que el dinero ingrese a la cuenta de la empresa.

Siempre que un cliente llega se atiende el proyecto de mejora que va a llevar a cabo mediante una asesoría personalizada, el asesor comercial se encarga de hacer el despiece (estudio de la cantidad de materiales que necesita) y le ofrece los materiales adicionales que le pueden servir. Se procede con la cotización y si el cliente compra toda la mercancía se le ofrece un descuento especial. Posteriormente, se determina la fecha de entrega de mercancía bajo las condiciones que el cliente desea como el lugar y la hora de entrega.

2.2.7 Declaración de principios

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA tiene como declaración ofrecer sus servicios, asesorías y materiales de construcción bajo los principios de innovación, excelencia, calidad y servicio al cliente pilares fundamentales para el crecimiento de la empresa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gestión humana: Proceso de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso de gestión humana: Actividades naturales realizadas dentro de la organización para lograr tanto los objetivos del área de gestión humana como los objetivos a nivel empresarial fundamentados en la misión y la visión.

Macroproceso de gestión humana: Agrupación de un determinado número de actividades necesarias para obtener un determinado resultado, y a su vez dichas actividades se conforman por un número determinado de tareas.

Diseño y análisis de cargos: Proceso mediante el cual se determina los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.

Manual de funciones: Es un documento formal que normalmente contiene la estructura u organigrama de la organización y la descripción detallada de las funciones que debe realizar cada empleado.

Organigrama: Es la representación gráfica y formal de la estructura de una organización, donde se muestran las relaciones existentes entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como las personas que la conforman.

Evaluación de desempeño: Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella

Indicadores de gestión: Variables cualitativas o cuantitativas que permiten verificar la situación generada entre un punto de control y una meta establecida.

Higiene y seguridad industrial: Proceso cuyo principal objetivo es el bienestar de los empleados, mediante la reducción y prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Accidente de trabajo. Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.

COPASO: El Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo es un organismo de promoción y vigilancia de las normas de salud ocupacional dentro de las empresas.

Enfermedad: Condición física o mental adversa identificable, que surge, empeora o ambas, a causa de una actividad laboral, una situación relacionada con el trabajo o ambas.

Enfermedad profesional: Todo estado patológico que sobreviene como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes físicos, químicos o biológicos.

Factor de riesgo: Hace referencia a la existencia de fenómenos, condiciones, circunstancias, y acciones humanas que encierran la capacidad potencial de producir lesiones.

Mapa de riesgos: Representación gráfica de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes o enfermedades de profesionales en el lugar de trabajo.

Matriz de riesgos: Herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las áreas, procesos y actividades de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos.

Riesgo: Es la probabilidad de que un objeto, sujeto o materia, sustancia o fenómeno pueda perturbar la integridad física de la persona o el medio

Panorama de factores de riesgo: Estrategia metodológica que permite recopilar y analizar en forma sistemática y organizada los datos referentes a la identificación, localización, valoración y priorización de los factores de riesgo existentes en un contexto laboral con el objetivo de planificar actividades de control y prevención.

Vigía ocupacional: Es la persona que hace las veces de COPASO en las empresas de menos de 10 trabajadores.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio.

El desarrollo del presente trabajo comprende una investigación cualitativa de tipo descriptiva. La investigación cualitativa LECOMPTE⁴⁷ la define como *“una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos.”* En lo que se refiere al estudio descriptivo, este permite llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, es decir como es y cómo se desarrolla el fenómeno y sus componentes, al respecto MENDEZ⁴⁸ indica que en este tipo de estudio *“se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y se comprueba la asociación entre variables de investigación.”*

Para ejecutar esta investigación se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa soportado en un marco teórico, esto incluye recolección de información suministrada por la gerencia y por las personas que desempeñan cada uno de cargos existentes, se utilizan técnicas como la entrevista, la observación y la revisión documental. La elaboración de este trabajo implica la elaboración de políticas de gestión humana, el análisis y diseño de cargos, la evaluación de desempeño y la higiene y la seguridad industrial.

⁴⁷LeCompte, M.D. (1995). Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. [En línea]RELIEVE, vol. 1, n. 1. Disponible en internet.<http://www.uv.es/RELIEVE/v1/RELIEVEv1n1.htm>

⁴⁸MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.1995. p. 126

3.1.1 Método

La presente investigación se hace utilizando el método de investigación inductivo, en este método de acuerdo a BERNAL⁴⁹ *“se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”* La inducción implica realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas para llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como con el todo. La inducción permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómenos similares a los analizados.

3.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información.

De acuerdo a BERNAL⁵⁰ las fuentes de información se clasifican en primaria y secundarias. La principal fuente de información utilizada es este trabajo es de tipo primaria que es la que se clasifica como *“todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información”* también se conoce como información de primera mano. Estas fuentes de información son la organización, la gerencia, los empleados y los acontecimientos que se observan. También se utilizó información de tipo secundaria que *“son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo los referencian”*, en este caso la fuente de información secundaria es todo la bibliografía consultada para sustentar esta investigación.

⁴⁹ BERNAL. Cesar A. Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educacion. Colombia, 2010.

⁵⁰BERNAL. Cesar A. Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educacion. Colombia, 2010.

Para la recolección de la información en investigaciones de tipo descriptivo MÉNDEZ⁵¹ menciona seis herramientas las cuales son:

- a. **Entrevista:** Es una herramienta en la que una persona solicita información de otra o de un grupo de personas para obtener datos sobre un problema determinado. Estas pueden ser de tipo estructurada, permitiendo al entrevistado brindar muchos más detalles en sus respuestas, y no estructuradas o en profundidad en las que fluyen los datos de manera aleatoria.
- b. **Observación:** A través de la observación, es posible entender y conocer la realidad, y a su vez permite definir los datos que deben recogerse y que tienen directa relación con la investigación. La observación puede ser directa cuando el investigador forma parte del grupo investigado, sin embrago cuando este no hace parte del grupo, se conoce con el nombre de investigación no participante.
- c. **Cuestionario:** Son formularios mediante los cuales se hace recolección de información, los cuales tienen aplicación a los problemas que se desean investigar, bien sea mediante métodos de observación, análisis de fuentes y otros sistemas de conocimiento.
- d. **Formatos:** Es una herramienta que permite la consolidación de la información de los procesos estudiados de forma clara y concisa.
- e. **Gráficas:** Esta herramienta permite comprender y hacer síntesis de la información obtenida en el proceso de indagación que se realizó a través de las anteriores técnicas.
- f. **Diagramas:** Esta herramienta permite establecer de manera clara y precisa las actividades que se llevan a cabo al ejecutar los procesos, a su vez permite determinar quiénes son los responsables de cada una de estas actividades y los formatos requeridos en cada una de ellas.

⁵¹MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill. interamericana.1995. p. 123-146

En el presente trabajo se utilizó como principal herramienta de recolección de información la entrevista en profundidad, de acuerdo a TAYLOR & BOGDAN⁵² este tipo de entrevista se entiende como reiterados encuentros frente a frente entre el investigador y los entrevistados, dichos encuentros están dirigidos a comprender las perspectivas que tienen los entrevistados acerca de sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas en sus propias palabras. La entrevista en profundidad permite un modelo de conversación entre iguales y no se remite solo a una secuencia mecánica de preguntas y respuestas, esto implica que el investigador sea el instrumento de la investigación en lugar del protocolo o un formulario.

La preparación de la entrevista requiere cierta experiencia y habilidad para encontrar las respuestas que requiere el investigador, se debe focalizar la conversación hacia cuestiones cada vez más detalladas ayudando a que el entrevistado se exprese pero sin sugerir respuestas, esto incluso podría tomar varias sesiones. La entrevista se concibe como una interacción social entre personas ya que se genera una comunicación de significados, una persona explica su particular visión de un problema y la otra trata de comprender o interpretar dicha explicación.

La relación entrevistador- entrevistado debe ser una relación de confianza, en un principio la relación es tensa y de desconfianza mutua, luego se da un proceso de cooperación entre entrevistador y entrevistado para finalmente alcanzar la confianza que se da cuando el entrevistado aporta información personal y el entrevistador tiene libertad suficiente para preguntar.

Una entrevista en profundidad comienza asemejándose a una conversación libre en la que los interlocutores hablan sobre distintos temas, luego el entrevistador formula preguntas que lo acerquen a lo que quiere saber obteniendo las respuestas por parte del entrevistado en forma de narraciones o descripciones. Es importante en el desarrollo de la entrevista no emitir juicios sobre las personas

⁵² TAYLOR, S.J. y BOGDAN R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de los significados. Editorial Paidós Básica. 1987. P 100-132

entrevistadas, permitir que las personas hablen, realizar comprobaciones cruzadas es decir tratar un tema de nuevo para aclarar ideas, prestar atención y ser sensible al curso que toma la entrevista.

Finalmente esta investigación requirió el uso de la técnica revisión documental, al respecto BERNAL⁵³ afirma que es una *“técnica basada en la revisión de fichas bibliográficas con el objetivo de analizar información impresa para usarla en la elaboración del marco teórico”*.

Para desarrollar los temas a tratar en la EMPRESA COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA, se aplicaron las herramientas de recolección de información entrevista personal que se realiza a la contadora, socia y esposa del propietario de la empresa; y se realiza también a los colaboradores a quienes además se aplica el método de observación mientras ejecutan sus tareas en una jornada normal de trabajo. A partir de la información aquí recolectada se procede al análisis y creación de formatos y diagramas como herramientas útiles, tangibles y de fácil comprensión para el diseño de cargos, la evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial.

La primera entrevista se realiza a la señora Adriana Quintero (Contadora y socia de la empresa) permite entender el objeto social de la empresa, el surgimiento y su creación, la estructura organizacional, la estabilidad y situación actual que presenta en el mercado e internamente el clima laboral que ostenta la empresa. Adicionalmente, se cuestionan los procesos de gestión humana haciendo énfasis a los tres procesos en los que la empresa expone su necesidad e interés para que se desarrollen en el presente trabajo. La entrevista se soporta con 46 preguntas con una duración de 60 minutos aproximadamente.(Ver anexo A).

En la entrevista realizada a cada uno de los trabajadores se formulan preguntas que permiten identificar el cargo que desempeñan, el nivel de responsabilidad asignado, los riesgos a los cuales se exponen en el desarrollo de sus funciones y nos permitió entender el por qué, para qué y el cómo es el hacer de sus funciones.

⁵³BERNAL. Cesar A. Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson Educacion. Colombia, 2010.

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA tiene siete cargos nombrados por lo que se elabora una entrevista a cada empleado compuesta por 14 preguntas y con una duración de 20 minutos aproximadamente. (Ver anexo B: Esquema de la entrevista).

A continuación se presentan las fases desarrolladas en el presente trabajo:

Tabla 4: Fases Metodológicas.

Fases Metodológicas		
Número de Fase	Nombre de la Fase	Actividades Desarrolladas
Fase 1	Análisis de la situación actual de la empresa.	Se realizaron entrevistas a la esposa del propietario y gerente de la empresa y a los empleados. Se realizan visitas a la empresa y observación de los procesos e instalaciones.
Fase 2	Revisión de material bibliográfico.	Consulta de material bibliográfico referente a gestión humana, consulta de normatividad en salud ocupacional.
Fase 3	Propuesta de procesos de gestión humana, políticas del área, análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial.	Se formularon políticas del área de gestión humana. Se diseñaron el organigrama y el manual de funciones para cada cargo. Se diseña un formato de evaluación de desempeño. Se diseña un programa de higiene y seguridad industrial que consta de panorama de riesgos, mapa de riesgos, ruta de evacuación, comité de emergencias, brigada de emergencias y vigía ocupacional.
Fase 4	Formulación de recomendaciones y conclusiones.	De acuerdo al análisis y situación de la empresa, la revisión del material bibliográfico y la propuesta de procesos de gestión humana se realizaron unas recomendaciones para la empresa y se obtienen las conclusiones finales de la investigación.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

3.2 JUSTIFICACIÓN

En nuestro país la ley 905 de 2004⁵⁴ conocida como la ley MIPYME reglamenta los aspectos referentes a la micro, pequeña y mediana empresa, esta ley define la microempresa como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, ya sea rural o urbana. Igualmente clasifica las empresas de acuerdo a algunos parámetros como el número de trabajadores, las ventas o sus activos. La presente investigación tomo como indicador el número de empleados de la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA, en este caso al ser menor de 10 personas se clasifica como una microempresa.

Las organizaciones independientemente de su tamaño son entidades que están en un proceso constante de cambio, este cambio es la capacidad de adaptación a las transformaciones que lleva a cabo el entorno organizacional mediante el aprendizaje, por tal razón es necesario que adopten procesos y estructuras formales que les permitan llevar a cabo de una mejor manera el desarrollo de su objeto social y anticiparse o enfrentarse a las amenazas de su entorno o aprovechar las oportunidades que se presentan a partir de una correcta gestión de sus factores internos.

La COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA es una microempresa del sector comercio, como en la mayoría de las microempresas de nuestro país no cuenta con procesos estandarizados en gestión humana, esta práctica fue ratificada por JARAMILLO⁵⁵ luego de realizar un estudio con Mipymes vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte. En este tipo de organización la responsabilidad de la ejecución de los procesos de gestión humana recae en el dueño y gerente quien toma las decisiones de manera empírica apelando a su

⁵⁴ Alcaldía de Bogotá. Ley 905 de 2004. [En línea]. Disponible en internet. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

⁵⁵ JARAMILLO Naranjo, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymede la Universidad del Norte en los sectores de comercio y alimentos. Revista pensamiento y gestión. N° 18. Barranquilla. 2005.

experiencia o se combinan con otros procesos, un ejemplo claro es que la compensación haga parte del área financiera.

Inicialmente se formulan las políticas del área de gestión humana que sirvan como guía para el desarrollo de las actividades de la empresa. Mediante el diseño y el análisis de cargos se busca que la empresa tenga definidos cuáles son los cargos que conforman su estructura y cuáles son los requisitos que deben cumplir las personas que los desempeñan, este proceso también incluye el uso del manual de funciones que es un documento formal que las empresas elaboran, normalmente contiene la estructura u organigrama de la organización y la descripción detallada de las funciones que debe realizar cada empleado, la importancia del manual de funciones radica en que su uso diario minimiza los conflictos, establece responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden y la productividad. En la misma línea de los procesos de gestión humana es necesario que la empresa cuente con una herramienta que permita evaluar el desempeño de los empleados y permita su desarrollo personal y laboral o por el contrario sirva como sustento para tomar decisiones como la terminación de contrato. Otro aspecto fundamental en la gestión de las empresas es el referente a la higiene y seguridad industrial, en este sentido se propone un programa de higiene y seguridad para la empresa que permita tener definidos los protocolos que se deben llevar a cabo ante algún incidente o accidente que se presente mientras los empleados desarrollan sus actividades y que brinde los lineamientos de las condiciones que debe tener la empresa para velar por la salud física y mental de los trabajadores. Los cuatro procesos mencionados anteriormente son los que la gerencia de la empresa ha determinado que son estratégicos para el logro de sus objetivos en el mediano plazo.

La empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA permitió el desarrollo de esta investigación al proporcionar los espacios para la aplicación teórica de los procesos políticos del área de gestión humana, análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial. La implementación de estos procesos permitiría a la empresa mejorar su desempeño interno al contar

con personas idóneas para sus cargos, con posibilidades de crecimiento, buen ambiente laboral, estabilidad, cursos de capacitación entre otros lo que a su vez se refleja en una empresa más productiva y competitiva con una gran proyección de crecimiento.

El desarrollo del presente trabajo permitió a los estudiantes aplicar algunos conocimientos adquiridos durante el pregrado, y a su vez desarrollar otras habilidades que no se enseñan propiamente en las aulas como la consultoría, de esta manera obtienen experiencia laboral para un futuro desempeño como asesores o consultores, ya sea en empresas públicas o privadas. Para la Universidad del Valle la ejecución de este trabajo es una forma de acercarse a la comunidad empresarial y a través de los conocimientos que brindan los estudiantes a las empresas retribuir de alguna manera los aportes que hace el sector privado a la academia, a su vez le permite conocer más del desempeño de las empresas en la actualidad ya que esta investigación es una gran fuente de información acerca del funcionamiento de una microempresa de la ciudad de Palmira.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 DIAGNOSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA

La empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA actualmente no cuenta con procesos de gestión humana ni tiene establecidas las políticas correspondientes para llevar a cabo las funciones referentes al área, a pesar de que estos se encuentran implícitos en las funciones diarias del gerente propietario y de la contadora de la empresa.

Con ayuda de la entrevista realizada a la contadora de la empresa y a cada empleado se detecta que lo anteriormente mencionado genera problemas en muchos de los procesos operativos y administrativos, debido a la ausencia de las políticas de gestión humana que definen los lineamientos a seguir en cada proceso. Especialmente la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA se ve afectada por no contar con el diseño de cada uno de los cargos donde se establezcan los objetivos y funciones para cada empleado; de igual manera se afecta por no contar con una evaluación de desempeño que permita elaborar planes de mejoramiento para los empleados y al mismo tiempo por carecer de un programa de higiene y seguridad industrial que le permita velar por el bienestar de sus trabajadores y por la estabilidad de la empresa en el mercado.

De acuerdo a los procesos que se desarrollan en la presente investigación, a continuación se muestra la situación actual de cada uno de ellos dentro de la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

- a. Políticas de Gestión Humana:** A pesar de que la empresa tiene establecidas unas normas básicas para su funcionamiento que están implícitas en todos sus empleados que se entiende más como un manual de convivencia, no existe una declaración formal de políticas de gestión

humana que describa y reglamente las diferentes actividades que comprenden la gestión del personal. En el presente trabajo y partiendo de las necesidades expresadas por la gerencia de la empresa se desarrollan y se entregan los planteamientos correspondientes al análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño y de higiene y seguridad industrial.

b. Análisis Y Diseño De Cargos: Actualmente la empresa está conformada por los cargos del gerente propietario, contador, administrador, vendedor, despachador, conductor y auxiliar de aseo, dichos cargos no están documentados, es decir no cuentan con un manual de funciones que especifique la misión del cargo y las funciones que debe realizar la persona que lo desempeñe, así como las competencias requeridas y la relación con otros cargos. Para la asignación de las funciones el gerente es el encargado de estipular las mismas a los trabajadores al momento de la contratación, además de todas las tareas que se puedan presentar en el día a día de la operación, esta informalidad produce que no se tenga una clara información de las funciones del puesto de trabajo.

c. Evaluación De Desempeño: La empresa no tiene documentada una evaluación de desempeño, para esta actividad el gerente es el encargado, mediante su observación y análisis, de dar cátedra y motivaciones a sus empleados respecto a las actividades que ejerce cada uno. La ausencia de una evaluación de desempeño que permita estimar el rendimiento de los empleados ha ocasionado que el gerente no pueda tomar decisiones respecto a sus empleados, como por ejemplo prescindir un contrato de un empleado por mal desempeño aunque en su labor de observación se dé cuenta de ello, ya que primero debería retroalimentar al empleado y realizar un plan de mejoramiento, para al final tomar una decisión, de lo contrario estaría incurriendo en un despido sin justa causa. El gerente también se ha visto privado para tomar decisiones referentes a premios o recompensas

para sus empleados por no contar con mediciones que permitan saber si se han cumplido los objetivos que se plantean.

d. Higiene Y Seguridad Industrial: La COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA no cuenta con un programa de higiene y seguridad industrial, lo que demuestra que las probabilidades de que los empleados estén expuestos a un accidente de trabajo son altas, además esta opción se vincula a la productividad y las condiciones laborales. El análisis de los puestos de trabajo permitió determinar que a los empleados le son entregados unos Elementos de Protección Personal (EPP) que no son utilizados de la manera correcta o simplemente no se utilizan. (cascos, botas, hombreras). La observación también permitió determinar en los empleados una falta de sentido de pertenencia con la empresa y con sus vidas, así como la ausencia de una correcta capacitación al momento de la entrega de los EPP por parte de la empresa donde se les haga énfasis en la importancia de cumplir con las normas.

El análisis que se realizó de los puestos de trabajo permitió analizar varias situaciones como las posturas prolongadas, la monotonía laboral y el ruido que ocasionan cansancio y estrés laboral. También se identificó que la empresa no cuenta con un vigía ocupacional, lo que constituye que no se cuente con el personal y el espacio idóneo para dar a conocer los factores de riesgo existentes y así suministrar soluciones para el buen desarrollo de las actividades.

Se compara la teoría relacionada a los procesos de análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial respecto la situación actual de la empresa. (Ver anexo D).

4.2 PROPUESTA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

A continuación se presenta la propuesta de mejora a cada uno de los procesos de gestión humana en los que COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA tiene una alta prioridad que sean documentados. Esto permite que sea una empresa mejor estructurada, ordenada y óptima en sus procesos y en la toma de decisiones.

4.2.1 Políticas Del Área De Gestión Humana.

A continuación se presentan las políticas que rigen las actividades de gestión humana:

- a. COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA mantendrá actualizado el manual y diseño de cargos para cada empleado estableciendo las funciones que le corresponden a detalle y los requisitos que se deben tener en cuenta para el desempeño del mismo.
- b. COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA efectuara anualmente o cuando lo considere necesario, una evaluación de desempeño a todos sus empleados teniendo en cuenta que es una herramienta que permite identificar las fortalezas de los trabajadores y aquellas debilidades en las que necesiten apoyo o capacitación.
- c. COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA se compromete a velar por la seguridad de los empleados y todas las personas vinculadas a la operación. Manteniendo una constante vigilancia a las condiciones inseguras en cada una de sus instalaciones que puedan ocasionar lesiones y enfermedades ocupacionales, comprometida con el cumplimiento legal.
- d. COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA pondrá todo su empeño en la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales con la participación activa de todos los empleados y la permanente evaluación de las actividades realizadas para identificar y controlar los riesgos asociados con ellas.

4.2.2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS

El objetivo de este proceso es diseñar en la empresa una estructura organizacional más óptima y definida consiguiendo que la administración controle y delegue las funciones correspondientes al desempeño de cada empleado; de igual manera los trabajadores se sentirán identificados dentro de la empresa y tendrán claras sus responsabilidades y niveles de autonomía.

Para llevar a cabo el análisis y diseño de cargos se debe tener identificados los roles que se desempeñan en la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA que son:

- a.** Gerente
- b.** Contadora
- c.** Administrador
- d.** Vendedor (2)
- e.** Conductor (2)
- f.** Despachador
- g.** Auxiliar de Aseo

Se propone el siguiente organigrama basado en la información anteriormente mencionada con el objetivo de plantear una estructura organizacional en la empresa (Ver figura3).

Figura 3: Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Mediante la estructura organizacional se visualiza la ubicación de los cargos de manera que muestre sinergia e integración entre los mismos. Contribuye a que los empleados se sientan identificados con el rol que desempeñan, a que aprecien que son parte de un equipo de trabajo e interioricen su sentido de pertenencia con la empresa.

Con el proceso de análisis y diseño de cargos se identifican y describen específicamente las funciones de cada cargo que se desempeña dentro de COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA. Mediante la observación y la entrevista realizada a cada trabajador (ver anexo B) se crea un manual de funciones a nivel general como plantilla y se diseñan en detalle los manuales para cada uno de los cargos existentes; se toma como referencia la plantilla de diseño de cargos de la empresa Comfandi porque ilustra de una manera dinámica y específica toda la información que debe llevar este documento.

El manual de funciones y diseño de cargos propuesto expone el nombre técnico del cargo, la misión del cargo, la persona de quien depende y quienes le reportan, se especifica cada una de las responsabilidades, los elementos de protección personal, los requisitos del cargo, experiencia, competencias, habilidades, entre otros.(Figura 4).

Figura 4: Formato vacío del manual de funciones para la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	
Área	
Cargo	
Cargo del jefe inmediato	
Cargos que le reportan	
Misión del Cargo	
Responsabilidades	
Requisitos del Cargo	
Educación	
Experiencia Laboral	
Competencias Requeridas para el Desempeño	
Responsabilidad sobre Recursos	
Equipos	
Software	
Materiales y Herramientas	
Responsabilidad por dinero	
Requerimientos en el Trabajo	
Espacio Físico	
Elementos de Protección Personal	

Relaciones	
Internas	
Externas	

Fuente: Plantilla de la empresa Comfandi.

El anterior manual de funciones consta de nueve partes que permiten recopilar una información detallada de cada cargo; en la primera parte se describe la información específica del cargo, como nombre de cargos, jefe inmediato y cargos que le reportan. En la segunda parte, se describe la misión del cargo. En la tercera parte, se detallan las responsabilidades del cargo. En la cuarta parte, requisitos del cargo como nivel educativo y experiencia laboral. En la quinta parte, las competencias requeridas para el desempeño del cargo, es decir las buenas prácticas que se demandan para un buen desempeño. En la sexta parte, la responsabilidad que el cargo asume sobre los recursos utilizados como equipos, sistemas de cómputo, etc. En la séptima parte, los requerimientos de seguridad y salud en el trabajo, es decir los espacios físicos, etc. En la octava parte, los elementos de protección personal que el cargo exige para la ejecución de aquellas actividades de riesgo en caso de que las ejerza. En la novena parte, se mencionan las relaciones que tiene el cargo para con otros cargos o con entes externos de la empresa.

Para este proceso, el gerente es el encargado de realizar o aprobar alguna modificación en la descripción de cargos y de crear o eliminar un cargo.

Lo siguiente es el diseño de cargos de cada empleado en la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA teniendo en cuenta la información obtenida de cada trabajador y la estructura organizacional que se propuso.

Figura 5: Formato Diseño del cargo de Gerente Propietario.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Administrativa
Cargo	Gerente Propietario
Cargo del jefe inmediato	No Aplica
Cargos que le reportan	Contador - Administrador
 <pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- AuxLog[Auxiliar logistica/ Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] AuxLog --- AuxAseo[Auxiliar de Aseo] </pre>	
Misión del Cargo	
Garantizar la sostenibilidad, rentabilidad y proyección de la empresa a corto y largo plazo, mediante un liderazgo eficaz que alinee el buen desempeño de los empleados con los objetivos de la empre contribuyendo a la expansión del buen nombre de la empresa en el mercado.	
Responsabilidades	
1. Gerenciar las variables que pueden afectar la sostenibilidad de la Comercializadora garantizando su permanencia y crecimiento en el tiempo. 2. Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por el cumplimiento de los deberes de cada cargo y por el bienestar de sus trabajadores. 3. Planear la operación de acuerdo a las condiciones y los resultados de la gestión actual. 4. Diseñar el presupuesto de cada proyecto. 5. Solicitar informes necesarios y regulares al responsable contable y al administrador. 6. Revisar junto con el responsable contable los informes solicitados para la toma de decisiones frente a éstos. 7. Autorizar pago de facturas a proveedores, emisión de cheques, consignaciones, etc. 8. Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la empresa.	

9. Realizar periódicamente las evaluaciones de desempeño a sus trabajadores con el objetivo de certificar que su personal cumple las funciones y objetivos de la empresa.		
10. Crear y mantener buenas relaciones con clientes internos y externos velando por el buen funcionamiento de la empresa.		
11. Tomar decisiones y solucionar problemas de carácter financiero y de recurso humano cuando no puedan ser atendidos por los cargos existentes.		
Requisitos del Cargo		
Educación	Profesional en carreras administrativas o Ingenierías.	
Experiencia Laboral	8 años en cargos administrativos.	
Competencias Requeridas para el Desempeño		
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo.		
2. Trabajo en equipo.		
3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la empresa.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
5. Relaciones estratégicas: habilidad para construir y mantener contactos efectivos que aporten al logro de los objetivos de la Comercializadora.		
6. Visión de negocio: habilidad para aprovechar las oportunidades del mercado y buscar nuevos horizontes.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	Computador, celular corporativo.	
Software	Correo electrónico.	
Materiales y Herramientas	Vehículo.	
Responsabilidad por dinero	No Aplica.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	Oficina con escritorio y silla.	
Elementos de Protección Personal		
No Aplica.		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Comunicación constante con los cargos de la empresa para

		el logro de los objetivos.
Externas	Clientes externos, proveedores, acreedores.	Negociación de proyectos en cuanto a tarifas, cantidades y fechas de entrega.

Figura 6: Formato Diseño del cargo de Contador.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Administrativa
Cargo	Contador
Cargo del jefe inmediato	Gerente Propietario.
Cargos que le reportan	No Aplica.
<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Contador -.- Administrador Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- Logistico[Auxiliar logístico/Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] Vendedor --- Aseo[Auxiliar de Aseo] </pre>	
Misión del Cargo	
Planear y administrar los recursos de la Comercializadora, asegurando la adecuada gestión de los riesgos financieros y la liquidez, para cumplir con los compromisos adquiridos con los acreedores y con el pago oportuno de las obligaciones financieras, generando información oportuna y confiable para la toma de decisiones.	
Responsabilidades	
1. Velar por los procedimientos que aseguren la liquidez y cumplimiento con los pagos a los acreedores y empleados. 2. Mantener objetivos de estructura de capital procurando un balance benefactorio para los intereses de la Comercializadora. Debe cerciorarse de que todos los registros queden en las cuentas correspondientes del balance. 3. Coordinar las inversiones en instrumentos financieros, atendiendo parámetros de rentabilidad y riesgo, garantizando la disponibilidad de los recursos económicos para cubrir la operación y el desarrollo normal de sus actividades. 4. Revisar que todas las facturas de los proveedores estén pagadas, que los impuestos estén debidamente registrados y al día y que los cobros a sus clientes estén bien liquidados y que el cobro sea efectivo.	

5. Presentar mensualmente a la gerencia, o cuando esta lo requiera, los informes contables con datos veraces y oportunos.		
7. Realizar las diferentes declaraciones de impuestos referentes al IVA, retención en la fuente, Industria y comercio.		
8. Presentar y elaborar la información para entidades externas cuando estas lo requieran.		
Requisitos del Cargo		
Educación	Profesional en Contaduría Pública. Especialización en finanzas.	
Experiencia Laboral	5 años de experiencia en roles de planeación financiera.	
Competencias Requeridas para el Desempeño		
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo.		
2. Trabajo en equipo.		
3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la Comercializadora.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
5. Visión de negocio: habilidad para aprovechar las oportunidades del mercado y buscar nuevos horizontes.		
6. Pensamiento Sistémico: capacidad para comprender situaciones y variables de manera integral, analizando la causa-efecto y las implicaciones para llegar a conclusiones asertivas.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	Computador.	
Software	Correo electrónico-Microsoft Office- plataformas para pagos- plataformas bancarias- Internet.	
Materiales y Herramientas	No Aplica.	
Responsabilidad por dinero	Ingresos y Egresos totales de la Comercializadora.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	Oficina con escritorio y silla.	
Elementos de Protección Personal		
No Aplica		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Comunicación constante con los cargos de la empresa para el logro de los objetivos.

Externas	Instituciones financieras, representantes de la DIAN, proveedores y acreedores.	Liquidación de impuestos, confirmación de pagos, consulta de ingresos y generación de reportes financieros.
-----------------	---	---

Figura 7: Formato Diseño del cargo de Administrador.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Administrativa
Cargo	Administrador
Cargo del jefe inmediato	Gerente propietario
Cargos que le reportan	Vendedor, Auxiliar logístico, Conductor, Aux. de aseo
<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- AuxiliarLogistica[Auxiliar logística/ Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] Administrador --- AuxiliarAseo[Auxiliar de Aseo] </pre>	
Misión del Cargo	
Coordinar las operaciones de Comercializadora Ospina e Hijos Ltda., especialmente por el buen desempeño de los cargos asignados, asegurando la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes.	
Responsabilidades	
1. Planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para la prestación de un servicio y atención adecuada al cliente. 2. Supervisar el desempeño del recurso humano asignado para entregar un servicio excelente. 3. Realizar seguimiento y control de todos los recursos físicos y tecnológicos disponibles para el buen funcionamiento de los cargos asignados. 4. Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de los equipos, implementos e infraestructura de la empresa para una buena presentación y estado de los mismos. 5. Presentar propuestas de mejoramiento al gerente. 6. Mantener una comunicación constante y asertiva con sus superiores y subordinados. 7. Coordinar las rutas del despacho de mercancía. 8. Atender las quejas y reclamos de los clientes y proveedores y servir de apoyo en caso de que un subordinado lo requiera.	

9. Presentar a la gerencia el resultado de los indicadores en ventas.		
10. Supervisar el cierre diario de caja que realiza el vendedor.		
Requisitos del Cargo		
Educación	Profesional en carreras administrativas o Ingenierías.	
Experiencia Laboral	3 años en cargos administrativos.	
Competencias Requeridas para el Desempeño		
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo.		
2. Trabajo en equipo.		
3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la Comercializadora.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
5. Relaciones estratégicas: habilidad para construir y mantener contactos efectivos que aporten al logro de los objetivos de la Comercializadora.		
6. Visión de negocio: habilidad para aprovechar las oportunidades del mercado y buscar nuevos horizontes.		
7. Regulación de la gestión: capacidad para planear, verificar, controlar y organizar la ejecución de cada cargo, estableciendo prioridades con el propósito de lograr los objetivos en el tiempo requerido por el cliente.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	Computadores, activos fijos y de operación de la empresa.	
Software	Correo electrónico.	
Materiales y Herramientas	Los propios de la operación (papelería, dotaciones, etc.).	
Responsabilidad por dinero	No Aplica.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	Oficina con escritorio y silla.	
Elementos de Protección Personal		
No Aplica.		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Comunicación constante con los cargos de la empresa para el logro de los objetivos.
Externas	Clientes externos y proveedores.	Atención de requerimientos, quejas y reclamos.

Figura 8: Formato Diseño del cargo de Vendedor.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Técnica
Cargo	Vendedor
Cargo del jefe inmediato	Administrador
Cargos que le reportan	No Aplica
<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- AuxiliarLogistica[Auxiliar logística/ Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] Vendedor --- AuxiliarAseo[Auxiliar de Aseo] </pre> The chart illustrates the organizational structure. At the top is the Gerente (Strategic level). Reporting to the Gerente are the Contador and Administrador. The Administrador oversees the Vendedor, Auxiliar logística/ Despachador, and Conductor (Technical level). The Vendedor oversees the Auxiliar de Aseo (Operative level).	
Misión del Cargo	
Atender los requerimientos del cliente y prestar la asesoría adecuada de los materiales brindando claridad y calidad en la información como un valor agregado en el servicio.	
Responsabilidades	
1. Atender las solicitudes presentadas por el cliente de una manera cordial, oportuna y eficiente, facturando exactamente lo requerido por el cliente. 2. Entregar información detallada al cliente en cuanto a las condiciones y tiempo del despacho de la mercancía. 3. Recibir el pago del cliente y verificar que corresponda al valor total de los materiales facturados. 4. Generar la factura al cliente de acuerdo a las condiciones de ley. 5. Realizar cotizaciones de los materiales cuando el cliente lo requiera. 6. Realizar cuadre de caja bajo la supervisión del administrador. 7. Realizar cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato.	
Requisitos del Cargo	
Educación	Bachiller
Experiencia Laboral	Mínimo seis meses en manejo de dinero.

Competencias Requeridas para el Desempeño		
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo.		
2. Trabajo en equipo.		
3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la Comercializadora.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
5. Enfoque comercial: habilidad para concretar negocios con el fin de satisfacer demandas y llevar a cabo ventas efectivas.		
6. Habilidad multitarea: capacidad para ejecutar varias actividades simultáneamente, cumpliendo con las normas establecidas, manteniendo el autocontrol y la concentración, con el propósito de entregar un servicio oportuno y eficaz.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	Caja registradora, teléfono, calculadora, computador.	
Software	Sistema para el despiece.	
Materiales y Herramientas	Catálogo de materiales, precios y colores.	
Responsabilidad por dinero	Base de caja, recaudo de dinero en efectivo y cheque.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	Mostrador asignado, silla.	
Elementos de Protección Personal		
No Aplica		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Comunicación constante con los cargos de la empresa para el logro de los objetivos.
Externas	Clientes.	Atención oportuna, entrega de la información requerida y recepción de pagos

Figura 9: Formato Diseño del cargo de Auxiliar Logístico/Despachador.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Técnica
Cargo	Auxiliar logístico/Despachador
Cargo del jefe inmediato	Administrador
Cargos que le reportan	No Aplica
<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- AuxiliarLogistico[Auxiliar logístico/Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] AuxiliarLogistico --- AuxiliarAseo[Auxiliar de Aseo] </pre>	
Misión del Cargo	
Realizar las labores de recibo, despacho y almacenamiento de mercancía entre otras, prestando atención de que todo esté en buen estado, a las medidas requeridas y en la mejor calidad para el cliente.	
Responsabilidades	
1. Realizar labores de recibo, despacho y almacenamiento de mercancía con su respectiva trazabilidad. 2. Verificar el panel de pedidos a despachar para el transporte de la mercancía. 3. Empacar, cargar y despachar la mercancía en el transporte. 4. Procesar la entrega de artículos al conductor. 5. Velar por el mantenimiento y funcionamiento de los recursos a cargo. 6. Comunicar al jefe inmediato irregularidades en la mercancía. 7. Velar porque la mercancía este completa, contactar al proveedor en caso de que se requiera.	
Requisitos del Cargo	
Educación	Bachiller o técnico en ingeniería industrial.
Experiencia Laboral	Deseable experiencia en funciones afines con el cargo.

Competencias Requeridas para el Desempeño		
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo.		
2. Trabajo en equipo.		
3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la Comercializadora.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
5. Habilidad multitarea: capacidad para ejecutar varias actividades simultáneamente, cumpliendo con las normas establecidas, manteniendo el autocontrol y la concentración, con el propósito de entregar un servicio oportuno y eficaz.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	Cortadora, máquina de perfilado, hombrera, guantes.	
Software	No aplica.	
Materiales y Herramientas	Bisturí, metro, balanza, carreta.	
Responsabilidad por dinero	No aplica.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	Bodega.	
Elementos de Protección Personal		
Guantes de protección, botas con puntera, hombrera.		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Comunicación constante con los cargos de la empresa para el logro de los objetivos.
Externas	Proveedores.	Recibo de la mercancía.

Figura 10: Formato Diseño del cargo de Conductor.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Técnica
Cargo	Conductor
Cargo del jefe inmediato	Administrador
Cargos que le reportan	No Aplica
<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- AuxiliarLogistico[Auxiliar logístico/ Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] Vendedor --- AuxiliarAseo[Auxiliar de Aseo] </pre>	
Misión del Cargo	
Conducir el vehículo asignado para el transporte de mercancía, materiales y elementos varios al sitio programado, cumpliendo lo acuerdos de servicio establecidos por la empresa.	
Responsabilidades	
1. Transportar la mercancía en óptimas condiciones. 2. Velar por la seguridad de la entrega cumpliendo con la documentación de la mercancía tanto al despacho como cuando el cliente recibe. 3. Verificar que la mercancía cargada este completa y no exceda la capacidad del vehículo. 4. Cumplir con el lugar y hora de entrega establecido en la negociación con el cliente. 5. Mantener el vehículo limpio, en funcionamiento y en óptimas condiciones. 6. Informar inmediatamente a su jefe inmediato en caso de percances como tráfico daños en el vehículo, multas, etc. 7. Evitar infracciones e incumplimientos en las normas de tránsito. 8. Usar el vehículo solo para las labores propias de la empresa, esta herramienta de trabajo no es de uso personal.	

Requisitos del Cargo		
Educación	Bachiller con licencia de conducción de tercera categoría. (B1)	
Experiencia Laboral	Entre1 y 2 años de experiencia como conductor.	
Competencias Requeridas para el Desempeño		
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo.		
2. Trabajo en equipo.		
3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la Comercializadora.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	Vehículo y teléfono celular.	
Software	No aplica.	
Materiales y Herramientas	Equipo de carretera, llanta de repuesto, herramientas para la descarga de mercancía.	
Responsabilidad por dinero	Base de \$50.000 pesos.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	No Aplica.	
Elementos de Protección Personal		
Guantes de protección, botas con puntera, hombrera.		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Comunicación constante con los cargos de la empresa para el logro de los objetivos.
Externas	Cliente y autoridades de tránsito.	En la entrega de la mercancía y en circunstancia que involucren agentes de tránsito.

Figura 11: Formato Diseño del cargo de Auxiliar de aseo.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Empresa	Comercializadora Ospina e Hijos Ltda.
Área	Operativa
Cargo	Auxiliar de Aseo
Cargo del jefe inmediato	Administrador
Cargos que le reportan	No Aplica
 <pre> graph TD Gerente[Gerente] --- Contador[Contador] Gerente --- Administrador[Administrador] Administrador --- Vendedor[Vendedor] Administrador --- AuxLog[Auxiliar logística/ Despachador] Administrador --- Conductor[Conductor] AuxLog --- AuxAseo[Auxiliar de Aseo] </pre> The organizational chart illustrates the hierarchy of the company. At the top is the Gerente (green box). Reporting to the Gerente are the Contador (blue box) and the Administrador (purple box). The Administrador oversees three positions: Vendedor (pink box), Auxiliar logística/ Despachador (yellow box), and Conductor (orange box). The Auxiliar logística/ Despachador oversees the Auxiliar de Aseo (teal box). The chart is categorized into three levels: Estratégico (Gerente, Contador, Administrador), Técnico (Vendedor, Auxiliar logística/ Despachador, Conductor), and Operativo (Auxiliar de Aseo).	
Misión del Cargo	
Mantener las áreas de la empresa dentro de las condiciones de aseo y presentación requeridas, generando conformidad y ambientes limpios.	
Responsabilidades	
1. Barrer, trapear, limpiar y sacudir las áreas asignadas de la empresa. 2. Lavar los utensilios de la cocina. 3. Mantener limpios y en buena presentación los utensilios de aseo. 4. Controlar el uso y existencia de los implementos de limpieza que le sean entregados. 5. Mantener los baños en perfecto aseo. 6. Cumplir con las normas establecidas por la empresa.	
Requisitos del Cargo	
Educación	Bachiller.
Experiencia Laboral	Deseable experiencia con las funciones del cargo.
Competencias Requeridas para el Desempeño	
1. Ejemplo y coherencia: capacidad de pensar y actuar permanentemente en armonía y coherencia con los principios éticos, mediante el compromiso y pasión por su trabajo. 2. Trabajo en equipo.	

3. Orientación al logro: capacidad para alcanzar y superar los objetivos propuestos y de definir nuevas metas viables y desafiantes, de tal modo que agregue valor a la Comercializadora.		
4. Comunicación efectiva: capacidad para escuchar y expresar sus ideas de forma pertinente, oportuna, precisa y veraz.		
5. Habilidad multitarea: capacidad para ejecutar varias actividades simultáneamente, cumpliendo con las normas establecidas, manteniendo el autocontrol y la concentración, con el propósito de entregar un servicio oportuno y eficaz.		
Responsabilidad sobre Recursos		
Equipos	No aplica.	
Software	No aplica.	
Materiales y Herramientas	Insumos de aseo.	
Responsabilidad por dinero	No aplica.	
Requerimientos en el Trabajo		
Espacio Físico	No Aplica	
Elementos de Protección Personal		
Guantes para la manipulación de límpido.		
Relaciones		
Internas	Todos los cargos de la empresa.	Atiende las solicitudes de los demás cargos de la empresa que estén dentro de sus funciones.
Externas	No aplica.	No tiene contacto con clientes externos.

4.2.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación de desempeño es documentar al gerente sobre el rendimiento laboral de los empleados, permitiendo que conozca la contribución que brindan para alcanzar los objetivos de la empresa. De esta manera puede retroalimentar al empleado en las debilidades que presenta y/o puede tomar decisiones para promover, trasladar o despedir de la empresa.

La evaluación de desempeño la debe realizar el gerente con una periodicidad anual o cada vez que lo considere necesario. Para llevar a cabo el hecho se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a.** El gerente debe estipular una fecha e informar al empleado con una semana de anterioridad.
- b.** La reunión es de forma directa e individual sin la intervención de terceros.
- c.** Tener a mano el manual de funciones del cargo que desempeña el empleado a evaluar.
- d.** Tener un formato de la Evaluación de desempeño en blanco, la cual debe ser diligenciada en presencia del empleado.
- e.** Explicar al empleado cada uno de los ítems a evaluar, la forma de calificar y se le da el derecho de intervenir si así lo considera.
- f.** Al final del formato el gerente puede incluir observaciones que considere pertinentes.
- g.** Tomar acciones de acuerdo a la calificación que el empleado obtiene teniendo en cuenta los indicadores de desempeño.

Como propuesta se diseña una evaluación de desempeño compuesta por dos partes; la primera parte consta de objetivos generales que se pueden aplicar a todos los cargos donde se evalúa la calidad del servicio, la adaptación en la empresa, el comportamiento y el liderazgo del trabajador. Ya la segunda parte se

enfoca directamente al rol que desempeña y los objetivos que se evalúan están directamente relacionados con las funciones asignadas.

Se toma como referencia la escala de valoración y la estructura de la evaluación de desempeño la aplicada en la empresa Comfandi porque detalla y aclara cada nivel de calificación.

Es de tener en cuenta que la evaluación de desempeño es con el fin de mejorar aquellos aspectos en los que el empleado tenga dificultades, por tal motivo y en caso de que lo requiera se le hará un seguimiento a sus funciones y acciones con la intención de apoyar las mejoras en su proceso.

Figura 12: Formato Evaluación de Desempeño.



**COMERCIALIZADORA
OSPINA E HIJOS LTDA.**

EVALUACION DE DESEMPEÑO

FECHA

APELLIDOS Y NOMBRE DEL COLABORADOR _____

CEDULA DE CIUDADANIA DEL COLABORADOR _____

CARGO QUE DESEMPEÑA _____

NOMBRE DEL EVALUADOR _____

PARA USO DEL EVALUADOR Y EVALUADOR	
ESCALA DE VALORACIÓN	
Cada indicador se evalúa en una escala que oscila entre uno (1=Mínima nota) y cinco (5=Máxima nota)	
1= Desempeño deficiente	El desempeño <u>permanentemente se ve afectado</u> por la ejecución de acciones con resultados insatisfactorios. A pesar de las recomendaciones y compromisos definidos, no se evidencia mejora de ningún tipo ni disposición de esforzarse y alcanzar las metas esperadas. Es necesario tomar medidas correctivas inmediatas.
2= Desempeño no satisfactorio	El desempeño <u>se ve afectado frecuentemente</u> por la ejecución de acciones con resultados insatisfactorios que impiden la obtención de logros y metas esperadas; aunque muestra disposición no alcanza resultados.
3 = Desempeño aceptable	El desempeño <u>cumple la mayor parte del tiempo</u> con las expectativas y requerimientos establecidos. Sin embargo, se ve afectado por acciones que por su frecuencia o impacto, generan resultados insatisfactorios; por ello, cumple <u>parcialmente</u> con los logros y metas esperadas.
4 = Desempeño satisfactorio	El desempeño <u>satisface permanentemente</u> las expectativas del cargo en el factor evaluado. Las acciones ejecutadas cumplen con los requerimientos establecidos y alcanza los logros y metas esperadas.
5 = Desempeño sobresaliente	El desempeño <u>satisface más de lo normal</u> las expectativas y requerimientos del cargo en el factor evaluado. El resultado de las acciones <u>excede</u> logros y metas esperadas y se obtienen beneficios adicionales.

PREGUNTAS GENERALES PARA TODOS LOS CARGOS					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1. Atención y amabilidad en el servicio: Saludar y dirigirse a las personas externas como clientes o proveedores con actitud permanente de cordialidad, respeto y buenos modales con disposición para el servicio.					
2. Información y orientación: Brindar apoyo a las demás áreas y compañeros entregando información clara, precisa, oportuna y efectiva.					
3. Agilidad y oportunidad: Prontitud y destreza con la cual se presta el servicio o se realiza la actividad asignada evitando contratiempos en los procesos.					
ADAPTACIÓN Y DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
4. Cumplimiento de normas, procedimientos e instrucciones: Ejecuta las actividades asignadas al cargo según las normas, procedimientos e instrucciones establecidas por la empresa y su Jefe inmediato.					
5. Utilización adecuada de los recursos disponibles: Emplea de manera eficiente el tiempo de trabajo, los procesos, equipos e insumos disponibles para ejecutar su labor.					
6. Grado de conocimiento y destreza para realizar las actividades de su cargo: realiza hábilmente sus funciones sin poner en riesgo los procesos y entrega valor agregado a cada labor.					
7. Resultados obtenidos en el desempeño de su cargo: Mide la efectividad de todas las acciones del colaborador en su puesto de trabajo.					
COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
8. Iniciativa en el desempeño de sus funciones: Aportar ideas o ejecutar acciones que contribuyan a mejorar el desempeño y la calidad del servicio de su área de trabajo, sin poner en riesgo a los clientes y bienes de la empresa.					
9. Adaptación al equipo de trabajo: Mide la capacidad de integración y relación adecuada con su equipo de trabajo.					
10. Capacidad de trabajo en equipo y cooperación: Tener actitud permanente de colaboración y disposición para lograr los objetivos del equipo.					
11. Respeto a compañeros y superiores: Evalúa los modales, la atención, el trato y la cortesía con que el colaborador se relaciona con las personas en general.					

12. Puntualidad: Cumplir el horario de trabajo establecido con la empresa y estar disponible para asumir sus funciones y compromisos.					
13. Imagen y presentación personal: Lucir siempre de manera adecuada y pulcra en su presentación personal y portar adecuadamente el uniforme de la empresa.					
LIDERAZGO	1	2	3	4	5
14. Toma de decisiones: Analiza y selecciona las alternativas adecuadas para resolver situaciones de su área de trabajo en el momento que se requiera y dentro de las políticas de la empresa.					
15. Habilidades en comunicación: Comunicarse en forma oral y escrita utilizando el lenguaje apropiado y efectuando verificación del mensaje para asegurar la efectividad de la comunicación.					
16. Apoyo a sus compañeros: Brinda apoyo a los compañeros en el desarrollo de las tareas para alcanzar los objetivos de la empresa manteniendo altos niveles de desempeño y excelente clima laboral.					
17. Grado de responsabilidad y compromiso: Cumple la totalidad de los objetivos asignados a su cargo y se identifica con las metas de la empresa.					

PREGUNTAS DE ACUERDO AL CARGO QUE DESEMPEÑA					
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ASIGNADAS					
PARA EL GERENTE PROPIETARIO	1	2	3	4	5
1. Da el buen ejemplo a sus trabajadores y siembra el sentido de pertenencia en cada uno de ellos.					
2. Mantiene una mentalidad innovadora que aporte al crecimiento de la empresa.					
3. Toma las decisiones basadas y soportadas en el análisis realizado a los informes contables.					
4. Establece relaciones duraderas que sean rentables para la empresa.					
5. Mantiene actualizada la documentación de la empresa.					
6. Vela por el bienestar de todo el personal.					
PARA EL CONTADOR	1	2	3	4	5
1. Mantiene actualizada la información financiera de la empresa.					
2. Presenta los informes contables en los periodos establecidos.					
3. Mantiene al día los pagos y cobros a proveedores, acreedores y clientes.					

4. Liquidada el pago de los trabajadores en las fechas establecidas.					
5. Mantiene al día el pago de impuestos de la empresa.					
PARA EL ADMINISTRADOR	1	2	3	4	5
1. Controla el desperdicio de los recursos como papelería, lapiceros, etc.					
2. Se preocupa por el buen desempeño de los cargos asignados.					
3. Entrega un buen ejemplo a sus subordinados y cultiva un sentido de pertenencia con la empresa.					
4. Presenta los informes asignados en las fechas establecidas.					
5. Es innovador y presenta a la gerencia propuestas de mejora.					
6. Brinda apoyo y motivación a las actividades realizadas por sus subordinados.					
PARA EL VENDEDOR	1	2	3	4	5
1. Entrega información completa y veraz que resuelvan las inquietudes del cliente.					
2. Es pulcro y ordenado su lugar de trabajo.					
3. Mantiene en buen estado y funcionamiento los implementos de trabajo (computador, cosedora, calculadora, etc.)					
4. Verifica que lo facturado al cliente corresponda exactamente a lo solicitado.					
5. Revisa que los pagos en efectivo no contengan billetes falsos.					
PARA EL AUXILIAR LOGISTICO	1	2	3	4	5
1. Porta adecuadamente la dotación requerida para el desempeño del cargo.					
2. Mantiene bajo control y en orden la mercancía que ingresa y la que se despacha.					
3. Despacha la mercancía completa y en óptimas condiciones.					
4. Cumple con los plazos de entrega de la mercancía.					
PARA EL CONDUCTOR	1	2	3	4	5
1. Mantiene los documentos y permisos de conducir al día.					
2. Cumple las normas de tránsito y evita infracciones					
3. Mantiene el vehículo asignado en buen estado y en condiciones óptimas.					
4. Cumple con los horarios establecidos en la entrega de la mercancía al cliente.					

5. Transporta en buen estado la mercancía.					
6. Verifica que el cliente este satisfecho con el servicio de la empresa.					
7. Utiliza el vehículo para las labores asignadas propias de la empresa y no para uso personal.					
PARA EL AUXILIAR DE ASEO	1	2	3	4	5
1. Cumple con las normas establecidas por la empresa.					
2. Utiliza adecuadamente los implementos de aseo evitando desperdicios de los mismos (límpido, jabón, etc.).					
3. Mantiene una adecuada vida útil de los utensilios de aseo y en una adecuada presentación (trapeador limpio, escoba, baldes, recogedor, etc.).					
4. Realiza la limpieza adecuada en las áreas asignadas.					
5. Los baños están en perfecto aseo.					
6. Porta el uniforme adecuado y los utensilios de protección requeridos para el desarrollo de sus funciones (guantes).					

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR

4.2.3.1 Indicadores de desempeño.

Complementando la evaluación de desempeño se presenta a continuación una matriz de indicadores de desempeño la cual puede ser usada por el empleador como guía para la toma de decisiones. En ella se describen recomendaciones a seguir respecto a la calificación de cada función evaluada del trabajador.

Es importante resaltar que es el empleador quien toma la decisión bajo sus criterios respecto a los resultados obtenidos del trabajador

Tabla 5: Matriz de indicadores de Desempeño.

PARA TODOS LOS CARGOS			
Número de la Pregunta	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Retroalimentación sobre buenos modales y disposición al servicio. Se recomienda una capacitación sobre atención al cliente.	Fortalecer la actitud de servicio a través de una asesoría sobre atención al cliente.	Motivar al empleado para que continúe con su buena actitud y para que contagie a sus compañeros de su buen ejemplo.
2	Retroalimentación sobre el trabajo en equipo y la interiorización de los objetivos de la empresa. Se recomienda una capacitación sobre trabajo en equipo y comunicación.	Fortalecer el ambiente laboral a través de dinámicas en grupo.	Motivar al empleado para que continúe con su buena actitud para que contagie a sus compañeros y se cultiven buenas relaciones laborales.
3	Se recomienda capacitar al empleado sobre atención al cliente y sobre la importancia de sus labores en el proceso.	Reforzar la importancia de su labor y los beneficios que le brinda a la empresa.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
4	Evaluar al empleado su conocimiento de las normas y funciones que debe llevar a cabo, de esta manera se hace el refuerzo de su conocimiento y se interioriza el deber ser de las normas.	Entregar inducción al empleado sobre la importancia de ejercer sus funciones bajo las normas, procedimientos e instructivos establecidos en la empresa.	Motivar al empleado a que continúe con su buen desempeño teniendo en cuenta las normas, procedimientos e instructivos de la empresa.

PARA TODOS LOS CARGOS			
Número de la Pregunta	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
5	Concientizar al empleado sobre el buen uso de los recursos, debido a que su rendimiento está ligado a la buena rutina que emplee.	Incentivar la importancia de utilizar adecuadamente los recursos de la empresa.	Motivar a que el empleado continúe con su buen desempeño debido a que su labor brinda beneficios a la empresa.
6	Evaluar la experiencia y conocimiento que empleado tiene de sus funciones, de esta manera se puede capacitar o entregar la inducción adecuada para su bien desempeño.	Resolver las inquietudes y apoyar al empleado a resolver las dificultades que presente en sus funciones.	Motivar al empleado a que continúe con su buen desempeño teniendo en cuenta las normas, procedimientos e instructivos de la empresa.
7	Evaluar la experiencia y conocimiento que empleado tiene de sus funciones y tener en cuenta el aporte que le brinda a los demás cargos.	Resolver las inquietudes y apoyar al empleado a resolver las dificultades que presente en sus funciones.	Motivar al empleado a que continúe con su buen desempeño teniendo en cuenta las normas, procedimientos e instructivos de la empresa.
8	Evaluar la experiencia y conocimiento que empleado tiene de sus funciones, incentivarlo a que de acciones de mejora que aporten al logro de los objetivos de la empresa.	Incentivar el aporte de ideas y mejoras en sus procesos. Solo quien ejecuta directamente la labor conoce como mejorar el proceso.	Reconocer los buenos aportes que ha brindado para lograr de manera más eficiente los objetivos de la empresa. O en cierto modo reconocer sus iniciativas de mejora.

PARA TODOS LOS CARGOS			
Número de la Pregunta	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
9	Capacitar sobre el trabajo en equipo.	Reforzar el trabajo en equipo a través de actividades de integración.	Motivar al empleado para que continúe con su buena actitud para que contagie a sus compañeros y se cultiven buenas relaciones laborales.
10	Capacitar sobre el trabajo en equipo.	Incentivar con una integración o un taller didáctico entre los empleados.	Motivar a que el equipo de trabajo se mantenga unido proporcionando un ambiente de trabajo agradable.
11	Capacitar sobre el trabajo en equipo y sobre los valores de la empresa para una mejor interacción con las personas.	Incentivar con una integración o un taller didáctico entre los empleados.	Motivar al empleado para que continúe con su buena actitud para que contagie a sus compañeros y se cultiven buenas relaciones laborales.
12	Hacer llamado de atención por incumplimiento en los horarios de trabajo y dar conciencia de la importancia del tiempo.	Hacer seguimiento a los horarios de su jornada laboral e incentivar la puntualidad y el buen ejemplo.	Motivar el buen ejemplo y cumplimiento que brinda a la empresa.
13	Hacer llamado de atención por portar de manera equivocada el uniforme debido a que es la imagen de la empresa lo que representa.	Recordar y recomendar al empleado que utilice su dotación de forma adecuada y pulcra ya que representa la imagen de la empresa.	Motivar al empleado para que continúe siendo pulcro en su presentación personal y adicionalmente se le recomienda que motive a sus compañeros con su buen ejemplo.

PARA TODOS LOS CARGOS			
Número de la Pregunta	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
14	Capacitar al empleado sobre toma de decisiones, motivando su capacidad de análisis para llevar a cabo acciones que aporten a los objetivos de la empresa.	Promover que la toma de decisiones sean justificadas y soportadas en fe de los objetivos de la empresa.	Motivar a que las decisiones que el empleado deba ejecutar sean en pro del bienestar de la empresa y acorde con los objetivos de la misma.
15	Capacitar al empleado en habilidades de comunicación y lenguaje.	Incentivar la buena comunicación poniendo en práctica los valores de la empresa.	Motivar al empleado para que continúe con su buena actitud para que contagie a sus compañeros y se cultiven buenas relaciones laborales.
16	Capacitar sobre el trabajo en equipo.	Incentivar el trabajo en equipo a través de actividades lúdicas y de integración.	Motivar al empleado para que continúe con su buena actitud para que contagie a sus compañeros y se cultiven buenas relaciones laborales.
17	Entregar inducción al empleado sobre los valores de la empresa e incentivar el sentido de pertenencia consiguiendo de esta manera que cumpla sus funciones y aporte a los objetivos de la empresa.	Inducir al empleado a la aplicación de los valores de la empresa y a tener sentido de pertenencia.	Motivar su compromiso con la empresa y su sentido de pertenencia.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Gerente Propietario			
Número de la Pregunta	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Capacitar sobre trabajo en equipo, liderazgo y direccionamiento.	Afianzar su relación con todos los cargos y hacer a un lado las diferencias personales. Recordar que lo importante es mantener un buen clima laboral en la empresa.	Mantener el buen desempeño de su función en el tiempo.
2	Capacitarse sobre innovación de mercados y actualidad en materiales de construcción.	Incentivar su creatividad e innovación en todas sus decisiones.	Mantener el buen desempeño de su función en el tiempo.
3	Capacitarse en toma de decisiones a través de herramientas financieras.	Procurar que todas las decisiones que tome sean soportadas con argumentos financieros y profesionales más no personales.	Mantener el buen desempeño y buen ejemplo de su función en el tiempo.
4	Capacitarse sobre relaciones interpersonales asertivas y administración de proyectos.	Incentivar y motivar a que las relaciones se mantengan en el tiempo.	Cultivar su buena estrategia en relaciones duraderas y rentables que son efectivas en la prosperidad de su empresa.
5	Evaluar el estado de su empresa en cuanto a documentación y requerimientos para llevar a cabo la implementación u actualización de los mismos.	Incentivar a que todos los documentos relacionados con la empresa estén en orden y actualizada.	Mantener el buen desempeño de su función en el tiempo.
6	Capacitarse en trabajo en equipo, liderazgo efectivo y formas de motivar el trabajo de sus empleados.	Afianzar su relación con todos los cargos y hacer a un lado las diferencias personales. Recordar que lo importante es mantener un buen clima laboral en la empresa.	Mantener el buen desempeño de su función en el tiempo.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Contador			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Capacitar al empleado sobre la administración del negocio y planeación financiera.	Incentivar a que continuamente mantenga al día la información financiera de la empresa resaltando la importancia de su función.	Felicitar por su puntualidad en la gestión y actualización de la información. Su gran aporte es vital en el buen funcionamiento de la empresa.
2	Hacer llamado de atención y entregar inducción sobre la elaboración de los informes resaltando la importancia de que estos sean entregados a tiempo.	Resaltar la importancia de su función e incentivar a su mejora.	Felicitar por su puntualidad en la gestión y presentación de informes ya que aportan a una toma de decisiones asertiva y oportuna.
3	Capacitar al empleado sobre Técnicas de cobranza y Administración de riesgos financieros, resaltando el enfoque de la liquidez de la empresa.	Resaltar la importancia de su función e incentivar a su mejora.	Felicitar por su puntualidad en la gestión y por velar por el correcto funcionamiento de la empresa.
4	Capacitar al empleado sobre liquidación de nómina y recomendar la importancia de hacer el pago al personal en las fechas estipuladas.	Resaltar la importancia de su función e incentivar a su mejora.	Felicitar por su puntualidad en la gestión y por velar por el correcto funcionamiento de la empresa.
5	Hacer llamado de atención, capacitar en normas financieras y tributarias e inculcar la importancia de estar al día en los pagos para no incurrir en sanciones.	Resaltar la importancia de su función e incentivar a su mejora.	Felicitar por su puntualidad en la gestión y por velar por el correcto funcionamiento de la empresa.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Administrador			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Hacer llamado de atención, debido a que el desperdicio aumenta los gastos de la empresa. Incentivar el sentido de pertenencia.	Incentivar la importancia de su función e ilustrar la forma en como le aporta a la empresa.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
2	Capacitar al empleado sobre la Formación de Lideres de equipo y apoyo al personal a cargo.	Afianzar su relación con los cargos asignados y hacer a un lado las diferencias personales. Recordar que lo importante es mantener un buen clima laboral en la empresa.	Motivar a que siga desempeñándose de la mejor manera ya que sus esfuerzos se ven reflejados en el desempeño de los cargos asignados.
3	Hacer llamado de atención por inculcar mal ejemplo y mala imagen de la empresa. Alinear al empleado con los objetivos de la empresa y capacitarlo sobre Liderazgo y trabajo en equipo.	Afianzar su relación con los cargos asignados y hacer a un lado las diferencias personales. Recordar que lo importante es mantener un buen clima laboral en la empresa.	Motivar a que siga desempeñándose de la mejor manera ya que sus esfuerzos se ven reflejados en el desempeño de los cargos asignados.
4	Capacitar al empleado en Productividad bajo presión y sobre la importancia del cumplimiento de los informes.	Recordar la importancia del tiempo y de la información que debe presentar.	Felicitar por su puntualidad en la gestión y presentación de informes ya que aportan a una toma de decisiones asertiva y oportuna.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Administrador			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
5	Capacitar al empleado sobre Habilidades para pensar creativamente e incentivarlo a que aporte mejoras y propuestas que añadan valor a los objetivos de la empresa.	Incentivar la presentación de propuestas innovadoras que aporten al crecimiento de la empresa. Que el empleado sienta que sus ideas son importantes.	Motivar a que continúe presentando sus propuestas de mejora ya que son escuchadas y aportan al crecimiento de la empresa.
6	Hacer llamado de atención por inculcar mal ejemplo y desmotivación a los cargos asignados. Capacitarlo sobre Liderazgo y trabajo en equipo.	Afianzar su relación con los cargos asignados y hacer a un lado las diferencias personales. Recordar que lo importante es mantener un buen clima laboral en la empresa.	Motivar a que siga desempeñándose de la mejor manera ya que sus esfuerzos se ven reflejados en el desempeño de los cargos asignados.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Vendedor			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Capacitar sobre habilidades de comunicación y atención al cliente.	Evaluar y reforzar los conocimientos que tiene para que al momento de entregar información al cliente sea más asertivo y confiable.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
2	Hacer llamado de atención porque sus funciones se ven afectadas así como la imagen de la empresa.	Reforzar la importancia de la limpieza y el orden en el lugar de trabajo.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
3	Hacer llamado de atención porque sus funciones se ven afectadas, retrasa el trabajo y aumenta los gastos de la empresa en reparaciones.	Entregar inducción sobre el correcto funcionamiento de los implementos a cargo procurando en el equipo un tiempo de vida más duradero.	Motivar a que continúe con el buen desempeño de su función e incentivar a que entregue inducción a los demás compañeros sobre la forma en que se deben usar los implementos y equipos de trabajo a su cargo.
4	Hacer llamado de atención y capacitación al respecto debido a que afecta la imagen de la empresa.	Reforzar la importancia de su función e ilustrar lo que ha ocasionado su descuido.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
5	Entregar capacitación sobre la identificación de billetes falsos.	Reforzar el conocimiento sobre cómo identificar billetes falsos a través de las características que tiene cada billete.	Agradecer su gran desempeño y motivar a que su conocimiento sea transferido a los demás compañeros.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Auxiliar Logístico			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Retroalimentar la importancia de utilizar la dotación requerida a través del panorama de riesgos a los que se expone.	Recordar y recomendar al empleado que utilice su dotación con el ánimo de prevenir riesgos y accidentes.	Motivar al empleado para que continúe siendo cuidadoso y responsable en sus funciones, adicionalmente se le recomienda que motive a sus compañeros.
2	Hacer llamado de atención debido a que el desorden afecta la entrega de la mercancía perjudicando la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa.	Hacer seguimiento de su desempeño e ilustrar la forma en como su debilidad afecta la imagen de la empresa.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
3	Hacer llamado de atención debido a que mal despacho de la mercancía perjudica la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa.	Reforzar la importancia de su labor a través de ejemplos de inconformidades recibidas.	Motivar a que continúe con su buen desempeño debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.
4	Retroalimentar la importancia de cumplir con los plazos de entrega ilustrándole la forma en como esto afecta los objetivos de la empresa.	Reforzar la importancia del cumplimiento a través de ejemplos de inconformidades recibidas.	Motivar a que continúe con su cumplimiento debido a que su labor aporta en gran parte al logro de objetivos de la empresa.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Conductor			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Inscribir al empleado en las capacitaciones que da el transito sobre seguridad vial, tránsito y transporte.	Recomendar que se esté atento a las fechas de vencimiento de los documentos para que tramite con tiempo la renovación de os mismos.	Reconocer el valor de la responsabilidad por mantener sus documentos al día, De esta manera permite que la empresa no incurra en percances con el tránsito.
2	Inscribir al empleado en las capacitaciones que da el transito sobre seguridad vial, tránsito y transporte con el fin de que tome conciencia de la importancia de cumplir las normas de tránsito.	Aconsejar de que asista a seminarios o conferencias dictadas por el transito con el fin de reforzar su conocimiento.	Motivar a que continúe con el cumplimiento de las normas de tránsito y por el buen desempeño vial.
3	Revisar los daños causados por descuido del vehículo y hacer firmar acta de compromiso.	Asesorar sobre el sentido de pertenencia e inculcar la importancia del buen estado de las herramientas de trabajo.	Reconocer el buen uso y estado de la herramienta de trabajo y motivar a que continúe de esta manera.
4	Capacitar al trabajador sobre logística y transporte; si es por causa del trabajador hacer llamado de atención pero si es causa del entorno elaborar un plan de transporte más eficiente con los tiempos de entrega.	Incentivar mejoras en el proceso con un plan de transporte más efectivo con los tiempos de entrega.	Reconocer el valor agregado que le brinda al cliente y la buena imagen que entrega de la empresa.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Conductor			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
5	Revisar los daños causados por descuido y mal trato de la mercancía, acto seguido hacer firmar acta de compromiso y capacitar al trabajador sobre logística y transporte.	Verificar con el cliente el buen estado de la mercancía al momento de la entrega, retroalimentar las sugerencias del cliente e incentivar su compromiso con la empresa.	Reconocer el valor agregado que le brinda al cliente y la buena imagen que entrega de la empresa.
6	Capacitar al empleado sobre atención al cliente y valor agregado; e inculcarle un sentido de pertenencia con la empresa.	Recomendar estar al atento a las observaciones del cliente. Brindando n valor agregad en la atención.	Reconocer el valor agregado que le brinda al cliente y la buena imagen que entrega de la empresa.
7	Hacer llamado de atención y acta de compromiso por uso inadecuado del vehículo.	Inculcar el valor de la responsabilidad y respeto sobre las herramientas de la empresa que han sido encomendadas al empleado para el desarrollo de sus funciones.	Reconocer el buen uso y estado de la herramienta de trabajo y motivar a que continúe de esta manera.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Auxiliar de Aseo			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
1	Retroalimentar la importancia de cumplir las normas de la empresa, de esta manera se cultiva una buena confianza al trabajador.	Incentivar a que cumpla a cabalidad todas las normas de la empresa a través de apoyo emocional.	Brindar confianza y buenas referencias sobre el cumplimiento de las normas de la empresa.
2	Retroalimentar sobre la importancia del ahorro a través de una capacitación sobre el uso adecuado de los implementos en las cantidades necesarias.	Sugerir que el uso de los implementos de aseo se en la cantidad necesaria en cada momento y demostrar el aporte que brinda a la empresa.	Motivar a que continúe con las buenas prácticas sobre la utilización adecuada de los implementos de aseo.
3	Incentivar el sentido de pertenencia sobre los utensilios de trabajo encomendados, logrando que estos tengan una vida útil adecuada y una buena presentación (ej. El trapeador limpio).	Recordar que los utensilios de aseo deben permanecer limpios, libre de malos olores y en buen estado; por lo menos que tengan una vida útil en un tiempo prolongado.	Reconocer su sentido de pertenencia con la empresa y el cuidado que brinda a los utensilios de aseo entregados.
4	Resaltar la importancia de la limpieza y desinfección de las áreas encargadas para prevenir enfermedades y malos olores.	Recomendar que la limpieza y desinfección sea constante en el tiempo.	Motivar a que continúe con sus buenas prácticas de aseo ya que a través de su labor forma un ambiente confortable para sus demás compañeros.

PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA			
Auxiliar de Aseo			
Número de la Función	Acción a Tomar		
	Calificación de 1 a 2	Calificación de 3	Calificación de 4 a 5
5	Resaltar la importancia de la limpieza y desinfección de las áreas encargadas para prevenir enfermedades y malos olores.	Recomendar que la limpieza y desinfección sea constante en el tiempo.	Motivar a que continúe con sus buenas prácticas de aseo ya que a través de su labor forma un ambiente confortable para sus demás compañeros.
6	Retroalimentar la importancia de utilizar la dotación requerida a través del panorama de riesgos a los que se expone.	Recordar y recomendar al empleado que utilice su dotación con el ánimo de prevenir riesgos y accidentes.	Motivar al empleado para que continúe siendo cuidadoso y responsable en sus funciones, adicionalmente se le recomienda que motive a sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Se invita a evaluar al trabajador cada tres meses en caso de que presente calificaciones menores a tres (3) puntos de esta manera se realiza un seguimiento sobre lo que tiene por mejorar. En caso de que no presente mejoría el empleador tendrá documentada la justa causa para la cancelación del contrato.

4.2.4 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

El objetivo de este proceso es diseñar un programa de higiene y seguridad industrial que le permita a la empresa velar por la salud y bienestar de los empleados mediante la reducción y prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

El proceso de higiene y seguridad industrial implica realizar la descripción de las condiciones de trabajo, la identificación y valoración de los riesgos de cada uno de los empleados los cuales se plasman en la matriz de riesgos, el diseño del plan de emergencia que se conforma por el comité de emergencias y utiliza las herramientas mapa de riesgos y ruta de evacuación y la implementación del vigía ocupacional.

Después de diseñar el programa de higiene y seguridad industrial se espera que la empresa lo pueda aplicar en el desarrollo de las actividades diarias con lo que estaría contribuyendo al bienestar de los empleados y estaría cumpliendo con la normatividad vigente en salud ocupacional.

4.2.4.1 Panorama De Factores De Riesgo.

4.2.4.1.1 Condiciones físicas de las instalaciones

La COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA desarrolla sus operaciones en una instalación tipo bodega de 400 M2 y 15 años de construida ubicada en la ciudad de Palmira, la edificación cuenta con un piso en el cual se encuentra la sala de ventas y exhibición, la bodega de almacenamiento, cocineta y baño para los empleado y las oficinas de la administración. No se cuenta con vigilancia permanente, en su lugar se utiliza un sistema de monitoreo de alarma.

A continuación se muestra el detalle del tipo de construcción y la distribución por piso.

Tabla 6: Descripción física de la empresa.

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA	
Tipo de edificación: Bodega	
Estructura	• Concreto
	• Mampostería (ladrillo)
	Rejas
	Puertas en cortina metálica y portón metálico de acceso al almacén, dos ventanales en vidrio, tiene un parqueadero privado.
Cubierta	• Láminas de zinc y eternit, cielo falso en la sala de ventas
Divisiones Interiores	• Divisiones en ladrillo y columnas en concreto.
Pisos	• Los pisos son de concreto, sala de ventas piso en cerámica
Paredes	• Recubiertas en cemento, resane y pintura plana vinílica y estuco.
Áreas Comunes	• Cafetería y baños.
Almacenamiento	• Se encuentra almacenado en estanterías a 5 niveles y arrumes negros a tres estibas.
En General	• Pisos en cemento afinado, acabado en paredes cemento y pintura
	• Rejillas para desagüe
	• Ventilación general.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 7: Dependencias locativas.

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA		
EDIFICACION		
DEPENDENCIA	PUESTOS DE TRABAJO	ACCESO PUBLICO
PRIMER PISO		
Área de atención	Primer piso	Público
Área de valores	Primer piso	Restringido
Área de almacenamiento	Primer piso	Publico
Sala de exhibición	Primer piso	Publico

Parqueadero	Primer piso	Restringido
Oficinas administración	Primer piso	Restringido
Cocineta y baños	Primer piso	Restringido

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Figura 13: Fachada de la empresa.



Fuente: Facebook de la empresa.

4.2.4.1.2 Procesos de la empresa.

La COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA se dedica a la venta de productos para la remodelación liviana para lo cual se apoya en tres procesos los cuales son administración; ventas y atención al cliente; y logística y despachos. Estas actividades son desarrolladas por nueve empleados. A continuación se muestra un cuadro con los cargos existentes y el proceso que desarrollan.

Tabla 8: Empleados y procesos de la empresa.

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA		
CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS	PROCESO
Gerente	1	Administración
Administrador	1	Administración
Contador	1	Administración
Vendedor	2	Ventas y atención a clientes
Aux logística	1	Logística y despachos
Conductor	2	Logística y despachos
Aux aseo	1	N/a servicios generales
Total empleados	9	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En el desarrollo de los procesos de la empresa se utilizan equipos y herramientas de trabajo los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9: Equipos y herramientas.

ADMINISTRACION / VENTAS Y ATENCION A CLIENTES	LOGISTICA Y DESPACHO	SERVICIOS GENERALES
Teléfonos	Bascula	Elementos de aseo
Celulares	Carretas	Escobas
Fotocopiadora multifuncional	Camiones	Traperos
Computadores		Recogedores

Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.2.4.1.3 Clasificación de los factores de riesgo.

Las clases de peligros y agentes de riesgos contemplados en el panorama riesgos de la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA son:

a. Riesgos físicos:son aquellos presentes en los lugares de trabajo que de una u otra forma pueden afectar al trabajador de acuerdo a las características de transmisión en el medio.

Iluminación: deficiencia o inadecuada iluminación del lugar de trabajo.

Calor: Temperaturas muy altas en zona de bodega sin ventilación.

b. Riesgos mecánicos: son todos aquellos factores presentes en objetos, máquinas, equipos y herramientas que por falta de mantenimiento preventivo y/o correctivo, carencia de guardas de seguridad, falta de herramientas de trabajo y elementos de protección personal pueden ocasionar accidentes de trabajo.

c. Riesgos químicos: Son todos aquellos elementos y sustancias que, al entrar en contacto con el organismo, bien sea por inhalación, absorción o ingestión, pueden provocar intoxicación, quemaduras o lesiones sistémicas, según el nivel de concentración y el tiempo de exposición.

Almacenamiento y transporte de pinturas, disolventes y pegantes.

d. Riesgos biológicos: Se refiere a un grupo de microorganismos vivos, que están presentes en determinados ambientes de trabajo y que al ingresar al organismo pueden desencadenar enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas, intoxicaciones, etc. Estos microorganismos son hongos, virus, bacterias, parásitos, entre otros.

e. Riesgos ergonómicos: Involucra todos aquellos agentes o situaciones que tienen que ver con la adecuación del trabajo, o los elementos de trabajo a la fisonomía humana.

Carga estática: Trabajadores sentados, de pie o en otras posiciones.

Esfuerzos: Desplazamiento, levantamiento de peso, esfuerzo visual.

Movimiento: Cuello, extremidades superiores, inferiores y tronco.

f. Riesgos psicosociales: son los riesgos donde se relaciona el ambiente de trabajo, las condiciones de organización, las necesidades, hábitos y demás aspectos personales del trabajador y su entorno social.

g. Riesgo locativos: Son aquellos que por las características de diseño, construcción, mantenimiento y deterioro de las instalaciones locativas pueden originar lesiones a los trabajadores, incomodidades para desarrollar el trabajo o daños a los materiales de la empresa.

Estructuras e instalaciones: estructuras como pisos y escaleras deteriorados pueden generar caídas.

Sistemas de almacenamiento: estanterías inestables pueden generar caídas de productos almacenados.

h. Riesgo eléctricos: Se refiere a los sistemas eléctricos de las máquinas, equipos, herramientas e instalaciones locativas en general, que conducen o generan energía y que al entrar en contacto con las personas, pueden provocar, entre otras lesiones, quemaduras, choque, fibrilación ventricular, según sea la intensidad de la corriente y el tiempo de contacto.

4.2.4.1.4 Metodología del panorama de riesgos.

La metodología utilizada para elaborar el panorama de riesgos de la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA es la indicada en la guía técnica colombiana GTC45⁵⁶ “Guía para la identificación de peligros y valoración de los riesgos de seguridad y salud ocupacional” – Segunda Actualización. Mediante esta metodología se desarrolla un modelo dinámico de recolección, tratamiento y análisis de información sobre peligros y factores de riesgo laborales que se valoran cuantitativamente estableciendo prioridades en su manejo buscando minimizar su peligrosidad.

A continuación se describe el modelo implementado:

a. Valoración de los factores de riesgo.

⁵⁶ICONTEC: Guía Técnica Colombiana 45 - GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PELIGROS Y LA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Actualización 2012

La valoración de los riesgos corresponde a la determinación de la probabilidad de ocurrencia del evento específico y la magnitud de las consecuencias, esto implica integrar las calificaciones parciales de deficiencia, consecuencia y exposición.

b. Valoración del nivel de probabilidad.

$$NP = ND \times NE$$

Donde ND = Nivel de deficiencia y NE = Nivel de exposición.

La determinación del nivel de deficiencia y el nivel de exposición se hace teniendo en cuenta los valores asignados en las siguientes tablas:

Tabla 10: Determinación del nivel de deficiencia.

Nivel de Deficiencia	ND	Significado
Muy Alto (MA)	10	Se ha(n) detectado peligro(s) que determina(n) como muy posible la generación de incidentes, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes respecto al riesgo es nula o no existe.
Alto (A)	6	Se ha(n) detectado algún(os) peligro(s) que pueden dar lugar a consecuencias significativa(s), o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es baja, o ambos.
Medio (M)	2	Se han detectado peligros que pueden dar lugar a consecuencias poco significativas o de menor importancia, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es moderada, o ambos.
Bajo (B)	1	No se ha detectado anomalía destacable alguna, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es alta, o ambos. El riesgo está controlado.

Fuente: GTC 45

Tabla 11: Determinación del nivel de exposición.

Nivel de Exposición	NE	Significado
Continua (EC)	4	La situación de exposición se presenta sin interrupción o varias veces con tiempo prolongado durante la jornada laboral.
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la jornada laboral por tiempos cortos.
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la jornada laboral y por un periodo de tiempo corto.
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual.

Fuente: GTC 45

Cuando se tiene identificado el nivel de exposición y de deficiencia de cada riesgo se realiza el producto de estos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12: Determinación del nivel de probabilidad.

Niveles de Probabilidad (NP)		Nivel de Exposición (NE)			
		4	3	2	1
Nivel de deficiencia (ND)	10	MA – 40	MA – 30	A – 20	A – 10
	6	MA – 24	A – 18	A – 12	M – 6
	2	M – 8	M – 6	B – 4	B – 2

Fuente: GTC 45

Los resultados obtenidos en la determinación del nivel de probabilidad se interpretan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 13: Interpretación de los diferentes niveles de probabilidad.

Nivel de Probabilidad	NP	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 24 y 40	Situación deficiente con exposición continua, o muy deficiente con exposición frecuente. Normalmente la materialización del

		riesgo ocurre con frecuencia.
Alto (A)	Entre 10 y 20	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional, o bien situación muy deficiente con exposición ocasional o esporádica. La materialización del Riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral.
Medio (M)	Entre 6 y 8	Situación deficiente con exposición esporádica, o bien situación mejorable con exposición continuada o frecuente. Es posible que suceda el daño alguna vez
Bajo (B)	Entre 2 y 4	Situación mejorable con exposición ocasional o esporádica, o situación sin anomalía destacable con cualquier nivel de exposición. No es esperable que se materialice el riesgo, aunque puede ser concebible

Fuente: GTC 45

c. Determinación del nivel de riesgo

$$NR = NP \times NC$$

Donde NP = Nivel de probabilidad y NC = Nivel de consecuencia

Para determinar el nivel de consecuencia se utiliza la siguiente tabla:

Tabla 14: Determinación del nivel de consecuencias.

Nivel de Consecuencias	NC	Significado
Mortal o Catastrófico (M)	100	Muerte (s) o daños entre el 61 y 100% del capital.
Muy grave (MG)	60	Lesiones graves irreparables (Incapacidad permanente parcial o invalidez) y/o daños entre el 31 y 60% del capital.
Grave (G)	25	Lesiones con incapacidad laboral temporal (ILT) y/o daños entre el 11 y 30% del capital.
Leve (L)	10	Lesiones que no requieren hospitalización y/o daños menores o iguales al 10% del capital.

Fuente: GTC 45

Cuando se tiene identificado el nivel de probabilidad y nivel de consecuencia de cada riesgo se realiza el producto de estos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15: Nivel de probabilidad.

Nivel de riesgo y de intervención NR= NP X NC		Nivel de Probabilidad (NP)			
		40 a 24	20 a 10	8 a 6	4 a 2
Nivel de Consecuencias (NC)	100	I 4000-2400	I 2000-1200	I 800-600	II 400-200
	60	I 2400- 1440	I 1200-600	II 480-360	II 240 / III 120
	25	I 1000-600	II 500-250	II 200-150	III 100-150
	10	II 400-240	II 200 / III 100	III 80-60	III 40 / IV 20

Fuente: GTC 45

El nivel de riesgo y las medidas de intervención se establecen de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 16: Nivel de riesgo y medidas de intervención.

Nivel de Riesgo y prioridad	NR	Significado
I	600-4000	Condición crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Requiere intervención urgente.
II	150-500	Condición Peligrosa. Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. Pero si el nivel de consecuencia está por encima de 60, suspender actividades hasta reducir este nivel con medidas de intervención.
III	40-120	Condición Manejable. Es posible mejorar. Se debe evaluar el costo de la intervención y su rentabilidad.
IV	20	Condición Aceptable. Mantener las medidas de control existentes, pero se deben considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es tolerable.

Fuente: GTC 45

d. Aceptabilidad del riesgo

La empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA decide si el riesgo es aceptable o no, para hacer esto establece los criterios de aceptabilidad con el fin de proporcionar una base que brinde consistencia en todas sus valoraciones de riesgos, se tiene en cuenta las partes interesadas y legislación vigente. Los criterios de aceptabilidad del riesgo se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 17: Criterios de aceptabilidad del riesgo.

Nivel de Riesgo	Calificación	Descripción
I	No Aceptable	Situación crítica, corrección urgente
II	No Aceptable o Aceptable con control específico	Corregir o adoptar medidas de control
III	Mejorable	Mejorar el control existente
IV	Aceptable	No intervenir salvo que un análisis más preciso lo justifique.

Fuente: GTC 45

e. Criterios para establecer controles

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA tiene en cuenta los siguientes criterios para establecer controles de los factores de riesgo

Número de trabajadores expuestos: permite identificar el alcance del control que se va a implementar.

Peor consecuencia: el control que se va a implementar debe evitar siempre la peor consecuencia al estar expuesto al riesgo.

Existencia requisito legal asociado: establecer si existe o no un requisito legal específico a la tarea que se está evaluando para tener parámetros de priorización en la implementación de las medidas de intervención.

f. Determinación de las medidas de intervención requeridas

Después de haber definido las prioridades con base en la valoración del nivel de riesgo y los criterios para determinación de controles, se plantean las acciones de

control requeridas, que deben ser viables teniendo en cuenta los recursos físicos, económicos, tecnológicos y humanos con que cuenta la empresa, y planteando mecanismos que permitan hacer la intervención, en la medida de lo posible, primero en la fuente, segundo en el medio y por último en el trabajador; Estas medidas preventivas y correctivas se indican en la Matriz de Peligros y Riesgos en la sección medidas de intervención.

Las acciones de control establecidas, se clasifican para su realización en un corto, mediano y largo plazo después de elaborado el panorama de riesgos, por lo que estas actividades de control se plasmarán en un cronograma de actividades o plan de acción y este quedará bajo el manejo y seguimiento de la administradora de la empresa reportando al gerente general.

4.2.4.1.5 Matriz de riesgos

Ver anexo C donde se presenta la matriz de riesgos para la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

4.2.4.2 PLAN DE EMERGENCIAS

4.2.4.2.1 Conceptos.

Alarma: Señal o aviso preestablecido, que implica ejecutar una acción específica

Alerta: Señal o aviso que advierte la existencia de un peligro

Amenaza: Factor de riesgo externo de un sujeto o sistema, representado por un peligro latente asociado a un fenómeno físico de origen natural, tecnológico o antrópico, que puede manifestarse en un sitio específico y en un tiempo determinado produciendo efectos adversos en las personas, los bienes y el medio ambiente

Antecedente: Acción, dicho o circunstancia anterior que sirve para juzgar hechos posteriores

Brigada de Emergencia: Es un grupo de apoyo especializado y equipado, cuya finalidad es minimizar las lesiones y pérdidas que se puedan presentar como consecuencia de una emergencia

Comité de Emergencias: Estructura responsable de diseñar y coordinar la ejecución de las actividades antes, durante y después de una emergencia o desastre

Emergencia: Es toda perturbación parcial o total del sistema (empresa), que pueda poner en peligro su estabilidad y pueda requerir para su control, recursos y procedimientos diferente y/o superiores a los normalmente utilizados con posible modificación temporal, parcial o total de la organización para poder atenderla.

Evacuación: Acción tendiente a establecer una barrera (distancia) entre una fuente de riesgo y las personas amenazadas, mediante el desplazamiento de éstas por sus propios medios

Explosión: Liberación brusca de una gran cantidad de energía con desprendimiento de calor, luz y gases

Incendio: Fenómeno que se presenta cuando uno o varios materiales combustibles o inflamables con consumidos en forma incontrolada por el fuego, generando pérdidas de vidas humanas y de bienes valores

Plan de atención: Conjunto de acciones y procedimientos preestablecidos para enfrenta o controlar un evento de emergencia

Plan de emergencia: definición de políticas y métodos, que indica la manera de enfrentar una situación de emergencia o desastre, en general y en lo particular, en sus distintas fases.

Riesgo: Es la probabilidad de que un objeto, sujeto o materia, sustancia o fenómeno pueda perturbar la integridad física de la persona o el medio

Ruta de Evacuación: Camino o dirección que se toma para un propósito, salir. Es un camino continuo que permite el traslado desde cualquier punto de un edificio o estructura hasta el exterior y a nivel del suelo.

4.2.4.2.2 Objetivo General

Diseñar el plan de Emergencia para la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA que proporcione a las personas expuestas los elementos necesarios para actuar frente a una situación de emergencia que ponga en peligro sus vidas o la estabilidad del sistema, visualizando el logro de una cultura en prevención y atención de riesgos.

4.2.4.2.3 Objetivos Específicos

- Identificar las amenazas que interna o externamente estén presentes en la empresa y que en un momento dado puedan desencadenar una emergencia.
- Determinar la vulnerabilidad de cada uno de los elementos expuestos a la amenaza: personas, recursos y sistemas y procesos.
- Realizar el inventario de recursos con que cuenta la empresa para atender una situación de emergencia.
- Establecer una estructura administrativa para el plan de emergencias que permita la asignación de roles y responsabilidades antes, durante y después de una emergencia.
- Establecer una ruta de evacuación que permita a los ocupantes de las instalaciones la salida oportuna en caso de una emergencia.
- Diseñar procedimientos operativos para la notificación ante emergencias y la respuesta ante diferentes amenazas.

4.2.4.2.4 Análisis del riesgo.

El riesgo es la posibilidad de exceder a un valor específico de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un tiempo de exposición determinado. Se obtiene de relacionar la amenaza o probabilidad de ocurrencia de un fenómeno con la intensidad específica y la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

4.2.4.2.5 Amenazas

Se clasifican e identifican según su origen en las siguientes categorías:

Naturales: Amenazas causadas por los fenómenos naturales.

Tecnológicas: Amenazas causadas por la actividad industrial, las tecnologías, maquinarias y construcciones creadas por el hombre.

Sociales: Amenazas causadas por los comportamientos y conflictos entre personas y grupos humanos.

Las amenazas son de tipo posibles, probables o inminentes.

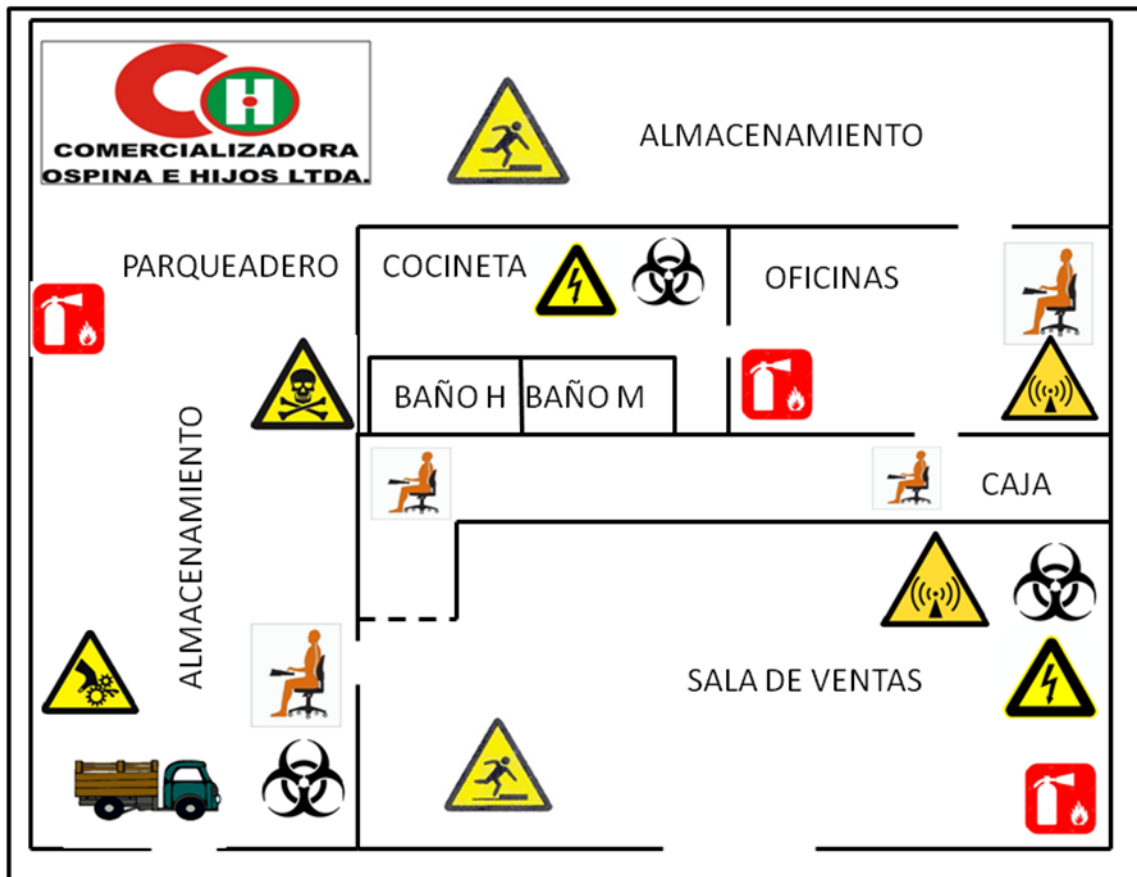
En la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA se han identificado como amenazas los terremotos, los incendios, el desplome de la edificación, los accidentes de tránsito, los accidentes con montacargas y los robos a los que está expuesta la empresa.

4.2.4.2.6 Elementos bajo el riesgo.

Los elementos que están expuestos al riesgo son los empleados, los recursos y los sistemas y procesos de la empresa. Los empleados están expuestos a los riesgos que se identificaron en la matriz de riesgos y que están plasmados en el mapa de riesgos de la empresa. A las amenazas naturales están expuestos todos los elementos que conforman la empresa los cuales son empleados, instalaciones, herramientas y equipos, procesos e inventarios.

4.2.4.2.7 Mapa de riesgos.

Figura 14: Mapa de Riesgos.



Fuente: Elaboración propia de los autores.



Riesgo ergonómico.



Radiaciones no ionizantes.



Riesgo de caída.



Riesgo mecánico.



Riesgo Biológico



Riesgo químico.



Extintor



Riesgo eléctrico

4.2.4.2.8 Nivel de riesgo.

El nivel de riesgo es la relación entre la amenaza y la vulnerabilidad, es decir se determina de acuerdo a la probabilidad que alguna amenaza ocurra.

Las amenazas naturales en la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA son de nivel bajo, la ocurrencia de eventos como terremotos o incendios es baja, además las instalaciones de la empresa son resistentes. En la matriz de riesgos se especifica el nivel de riesgo al que están expuestos cada uno de los empleados de acuerdo a un análisis particular por factor de riesgo.

4.2.4.2.9 Inventario de recursos

Con orientación a la prevención y atención de emergencias la empresa cuenta con algunos recursos vitales de respuesta a una posible situación de emergencia en su fase inicial.

Tabla 18: Inventario de recursos internos para emergencias.

INVENTARIO DE RECURSOS INTERNOS PARA EMERGENCIAS	
Tipo de recursos	Descripción
Extintores	3 de ABC de 20 libras
Gabinetes contra incendios	No
Detectores de humo	No
Botiquines	Si
Camilla	No
Señalización de emergencias	Si
Tanques de agua	No
Alarma de emergencias	Si
Planos de evacuación	Si
Altavoces y megáfonos	No
Cintas para señalización y acordonamiento y conos de señalización	No
Sistema de iluminación de emergencia	No
Sistema de comunicación	Sistema telefónico normal con comunicación a las diferentes áreas y teléfono celular.

HUMANOS	
Comité de emergencias	No
Coordinadores de evacuación	No
Brigada de emergencias	No
Dotación de las brigadas	No

Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.2.4.2.10 Intervención del Nivel de Riesgo.

Con el fin de evitar que dentro de la empresa se presenten emergencias causadas por las amenazas identificadas u otras que puedan presentarse, se desarrollarán actividades de prevención y mitigación orientadas a la intervención de la vulnerabilidad. El plan educativo, está dirigido a cada una de las instancias que conforman la estructura administrativa para la completa implementación y funcionamiento del plan de emergencias

4.2.4.3 Componente administrativo del plan de emergencias.

4.2.4.3.1 Política Organizacional de Emergencias

- Destinar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de prevención, mitigación y recuperación.
- Procurar la conservación de la salud en su integridad física y mental. La responsabilidad porque el plan sea efectivo será de todos los niveles de la organización.
- Todos los empleados serán responsables por su seguridad mediante la adopción de prácticas seguras y continuas de evacuación a través de las rutas y salidas establecidas hasta los lugares de menor riesgo.
- La conservación de la salud y la protección de los empleados, serán prioridad sobre cualquier otra situación y en las actividades (simulacros, simulaciones), se tomaran las medidas de seguridad necesarias. Actividades de divulgación, educación y simulación serán de responsabilidad del nivel directivo.

4.2.4.3.2 Estructura organizacional para atención de emergencias

La COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA no cuenta en la actualidad con comité de emergencia ni con brigada de seguridad, se propone la siguiente estructura para atender los casos de emergencia.

Figura 15: Estructura propuesta para atender casos de emergencia.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.2.4.3.3 Grupo Coordinador ó Comité de Emergencias

Gerencia: Es la máxima autoridad, es quien avala y apoya las determinaciones del comité de emergencias.

El comité de emergencias es un grupo de personas que constituyen el soporte estratégico del plan de emergencias. Debe estar conformado por personas cuyo cargo garantice capacidad de decisión y gestión por lo tanto constituye el nivel gerencial del plan de emergencias.

A continuación se presenta el formato con los cargos que se deben tener en el comité de emergencia.

Tabla 19: Cargos del comité de emergencia.

CARGO COMITÉ EMERGENCIAS	CARGO ACTUAL	NOMBRE	SUPLENTE	SUPLENTE
Director	No	No	No	No
Comunicaciones	No	No	No	No
Logística – Recursos	No	No	No	No
Jefe de Brigada	No	No	No	No
Coordinador de Evacuación	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Coordinadores de Evacuación: son las personas encargadas de orientar a todo el personal empleado o visitante por las rutas seguras hacia las salidas de emergencia y puntos de encuentro previamente establecidos con el fin de garantizar una evacuación exitosa en caso de emergencia.

Brigada de emergencias: Se debe conformar por personas que permitan ejecutar el plan de emergencias, eso implica que deben tener conocimiento de las instalaciones y rutas de evacuación. A través de la ARL se debe capacitar a los brigadistas en manejo de incendios, rescate y salvamento. Igualmente los brigadistas deben ser personas con facilidad para trabajar en equipo, amables, productivos, creativos y con sentido de pertenencia.

4.2.4.4 Sistema de notificación de emergencias.

4.2.4.4.1 Notificación interna.

La notificación interna se realiza por parte de quien detecte la situación de emergencia utilizando la cadena de llamadas interna, comunicándose

directamente, para que allí se emprendan las acciones correspondientes. Quien notifique una situación de emergencia, debe informar:

- Clase de emergencia.
- Ubicación exacta.
- Nombre de quien informa.

Para tener evidencia de la notificación de la emergencia, se elaborara un formato que contenga la información antes mencionada, el cual debe diligenciar la persona que reciba la llamada en caso de ser notificada en una dependencia diferente.

Parte de la notificación interna es también aquella que se realiza a los responsables de la atención de la emergencia (comité de emergencias, coordinadores de evacuación y brigadas de emergencia), este procedimiento se realiza preferiblemente con mecanismos como sistema de altoparlantes, luces y sonido.

4.2.4.4.2 Notificación externa.

Es la comunicación que se da a las entidades externas de socorro, centros hospitalarios y demás grupos de apoyo para el control de la situación, la responsabilidad de tomar la decisión de alertarlos o alarmarlos recae en el comité de emergencias, según las condiciones de la emergencia.

4.2.4.4.3 Alarma y alerta.

El sistema de alerta y alarma es un dispositivo acústico o visual que permite, en situaciones de emergencia, advertir de su aparición para dar aviso a los equipos de intervención (alerta) y, en caso de no poder reducirla, proceder a la evacuación del personal (alarma). Dicho sistema consta de dos fases que se muestran a continuación:

Tabla 20: Alarma y alerta.

TIPO DE SEÑAL	MENSAJE	PROCEDIMIENTO ASOCIADO
Alerta	Nos encontramos en fase de alerta, no evacue, esté atento a las instrucciones del personal de emergencia.	Al activarse la voz de alerta, el personal de emergencia iniciará la etapa operativa de la respuesta a emergencias
Alarma	Nos encontramos en fase de alarma, inicie la evacuación, no corra, no grite, conserve la calma esté atento a las instrucciones del personal de emergencia y diríjase a las Salidas más cercanas.	Determina la iniciación de la evacuación para todo el personal que no es de emergencia, el desplazamiento por las rutas de evacuación hasta el punto de encuentro.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

El sistema de alerta y alarma se debe monitorear mensualmente constatando que funcione adecuadamente o de lo contrario programar la reparación.

4.2.4.4.4 Procedimiento general de emergencia.

A continuación se presenta una guía general que indica cómo atender una emergencia:

- Dar la alerta.
- Notificar a la administradora.
- Notificar al personal de brigadas y coordinadores de evacuación.
- Dar la alarma.
- Evacuar los ocupantes.
- Notificar a los organismos de socorro externo.
- Establecer el Puesto de Mando Unificado - PMU para el control de emergencias.
- Iniciar las acciones de control de emergencias previamente establecidas.
- Dar prioridad y coordinar los organismos de socorro en la búsqueda y rescate.

- Verificar el estado de la edificación y el funcionamiento de los sistemas de emergencia.
- Coordinar las acciones de los grupos de apoyo internos y externos.
- Establecer y mantener comunicaciones.
- Controlar el ingreso de personas.
- Desarrollar medidas de protección de bienes.
- Atender los medios de comunicación.

4.2.4.5 Plan de evacuación.

4.2.4.5.1 Fases del proceso de evacuación.

En el proceso de una evacuación se consideran cuatro fases, que corresponden al tiempo que puede demorar una salida, estas son:

Fase I - Detección del Peligro: El tiempo que se invierte en conocer la existencia de peligro, esto depende del tipo de amenaza, de los elementos disponibles para detectarla, del uso que tenga la edificación y del día y la hora en que ocurre la emergencia.

Fase II – Alarma: El tiempo empleado para advertir e informar el peligro. La duración depende del sistema de alarma y del adiestramiento que tenga el personal.

Fase III - Respuesta del Personal: El tiempo que transcurre para que los funcionarios inicien la evacuación. Depende de la magnitud de la amenaza, de las condiciones personales y del adiestramiento en normas de autoprotección.

Fase IV - Salida del Personal: El tiempo que dura la evacuación del personal hasta llegar al sitio de encuentro depende de la distancia a recorrer, el número de personas que deben evacuar la edificación, la capacidad de las vías y el acceso al

punto de encuentro, definición de los sistemas de señalización y direccionamiento de las personas.

4.2.4.5.2 Procedimiento general de evacuación.

El siguiente es el procedimiento general de evacuación para la empresa COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.

Tabla 21: Procedimiento general de evacuación.

Procedimiento general de evacuación	
Procedimiento	Procedimiento ocupante
Quien descubre el evento	Personal general
Antes de salir Si escucha la alarma de evacuación o recibe la orden por un medio considerado como oficial: • Verifique, si es posible la veracidad de la alarma. • Si es posible tome la lista del personal bajo su cuidado y colóquese el distintivo (chaleco).	Antes de salir • Suspenda inmediatamente lo que está haciendo. • Si tiene personal de visita infórmeles lo que está ocurriendo y maniésteles que conserven la calma y que sigan el proceso de evacuación. • Espere instrucciones del coordinador de evacuación.
Durante la salida • Mantenga contacto verbal con su grupo, mediante consignas tranquilizantes y de orientación: no corran, no se detengan, etc. • Evite el regreso de personas. • Evite brotes de comportamiento incontrolado, separe a quienes lo tengan para hacerlos reaccionar. • En caso de humo indique a los ocupantes que se agachen y gateen. • Asigne acompañante a quienes tengan alerta médica (embarazadas, discapacitados o enfermos). • Supervise las acciones previstas para evacuar	Durante la salida • Cuando el coordinador de evacuación lo ordene, salga calmadamente. • Siga la ruta indicada, caminando por la derecha y en fila india. • Si tiene algún visitante llévelo con usted. • Salga por su derecha, no corra, no grite mantenga la calma y evite desordenes o comentarios alarmistas. • No regrese ni permita que otros lo hagan. • Lleve sus manos desocupadas. • Si la vía de evacuación está

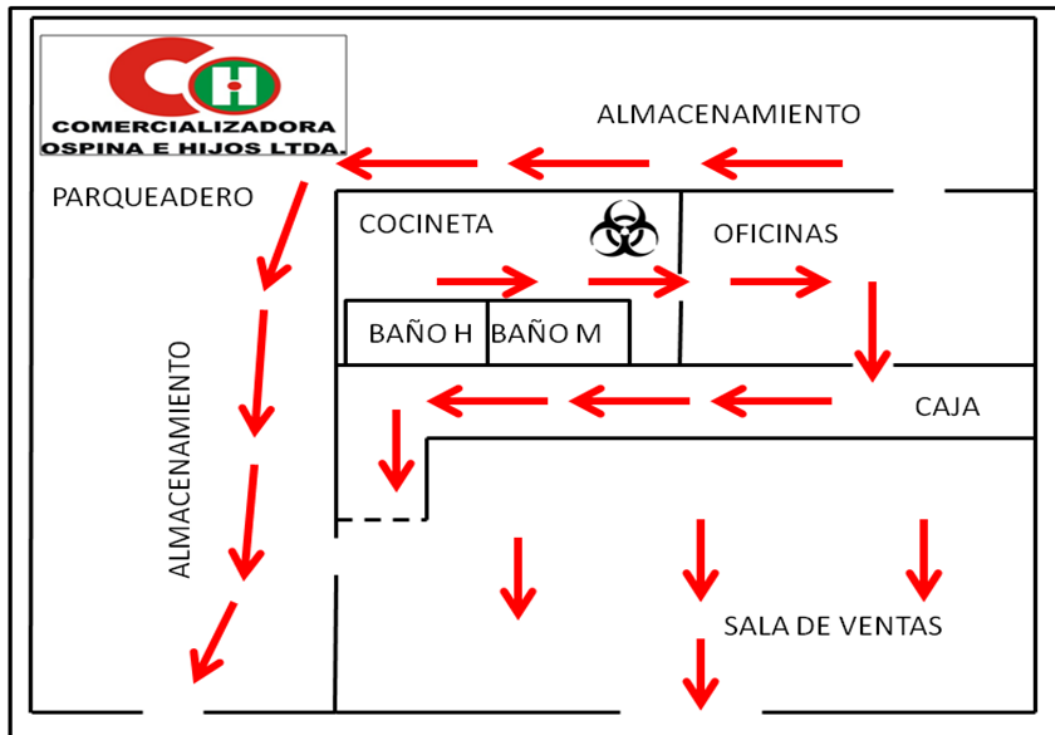
de acuerdo al procedimiento establecido. • Recuerde a los ocupantes la ruta de evacuación y sitio de reunión final. • Verifique que el área bajo su cuidado quedó evacuada completamente.	bloqueada, tome una salida alterna.
Después de salir • Al llegar al sitio de reunión final, verifique si todas las personas bajo su cuidado lograron salir y reporte novedades. Este reporte debe ser inmediato, si hay dudas sobre la evacuación de alguna persona. • Cuando se considere que el peligro ya ha pasado y se dé la orden de reingreso, comuníquelo a las personas de su grupo.	Después de salir • Vaya hasta el sitio de reunión final y espere allí hasta que se haga el conteo y la verificación de listados, no se retire hasta recibir otro tipo de instrucción. • En caso de duda sobre alguien que no logró salir, comuníquese al coordinador de evacuación. • No regrese hasta que le informen que la situación ha sido controlada.
Recursos: Distintivos, cintas, pitos.	

4.2.4.5.3 Ruta de evacuación.

En el caso de una emergencia las personas expuestas inician un desplazamiento por las vías disponibles hacia el punto de encuentro establecido según el tipo de emergencia. Cuando la emergencia pueda ser atendida por la brigada de emergencia las personas expuestas se ubicaran en el punto establecido, cuando la emergencia amerita refugiarse en el interior de las instalaciones las personas deben refugiarse al lado de mesas, escritorios, o a un lado de la pared cubriéndose la cabeza con los brazos y alejados de puertas y ventanas de vidrio.

A continuación se muestra la ruta de evacuación de la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA:

Figura 16: Ruta de evacuación.



Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.2.4.5.4 Regreso a la normalidad

Es la información que indica la terminación de las labores de emergencia, el regreso a la normalidad o la disminución del peligro. Una vez controlado el evento le corresponderá al jefe de emergencias ordenar el regreso a la normalidad. En el caso de una evacuación será el mismo jefe el encargado de ordenar el regreso a las dependencias.

4.2.4.6 Evaluación y mantenimiento.

4.2.4.6.1 Prácticas y simulacros

Deberán efectuarse prácticas y simulacros de evacuación en forma periódica que incluyan: reconocimiento de la señal de alarma y de las instrucciones de emergencia; recorrido por las rutas de salida; ejecución de los procedimientos de salida; reconocimiento y ubicación en el sitio de reunión final; reporte de los

coordinadores de área y/o piso; y ejecución de las acciones del plan de atención establecidas.

Sin excepción las sesiones de instrucción, las prácticas y los simulacros son de obligatoria participación para todos los ocupantes; durante los ejercicios de práctica y los simulacros de evacuación deberán adoptarse todas las precauciones que se consideren necesarias como establecer vigilancia previa de los sitios estratégicos tanto dentro de las instalaciones como fuera de las mismas; durante una práctica de evacuación parcial (un área), deberá darse aviso a los demás ocupantes de las instalaciones y durante una práctica de evacuación total deberá darse aviso a todo el personal y a las autoridades competentes.

4.2.4.6.2 Auditoría y control

Verificación de condiciones: En el momento de una emergencia hay muy pocas posibilidades de corregir anomalías en las condiciones necesarias para evacuar. Es necesario, por lo tanto, garantizar estas condiciones en forma permanente, mediante verificación periódica de las mismas.

Responsabilidad y periodicidad: Corresponde a los coordinadores de evacuación efectuar la verificación de las condiciones de salida y notificar oportunamente.

Control y análisis: Con el fin de mantener actualizado el plan de evacuación, el coordinador de emergencias será responsable de elaborar un informe cada vez que por cualquier motivo haya sido necesario evacuar en el que se evalúe las oportunidades de mejora y se establezcan planes de acción

Revisión: El comité de emergencia deberá revisar los informes y compararlos con los parámetros establecidos originalmente. En caso de diferencias importantes respecto a los procedimientos previstos, deberá investigarse la causa de ellas, e

introducirse los correctivos necesarios para asegurar la operatividad del plan de evacuación

Archivos: Salud ocupacional y el comité de emergencia, deberán mantener un archivo actualizado con toda la información referente al plan de evacuación, incluyendo: copia del plan de evacuación (con los correctivos hechos); informe de resultados; informes de anomalías reportadas; propuestas de modificaciones; actas de reunión con los coordinadores; registros de prácticas y simulacros.

4.2.4.6.3 Inducción a personal nuevo

Para garantizar la capacidad de respuesta de todas las personas ocupantes de las instalaciones en caso de emergencia, es necesario que se informe a todo nuevo empleado sobre el plan de emergencias. Corresponde al comité de emergencias garantizar la inclusión de dichos temas en los procesos de inducción.

4.2.4.7 Vigía ocupacional

En la COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA el vigía ocupacional cumplirá las funciones del COPASST de acuerdo al artículo 35 del decreto 1295 de 1994 que indica que para las empresas de menos de 10 empleados se debe nombrar un vigía ocupacional. El vigía será nombrado por el gerente de la empresa por un periodo de dos años. Ver acta nombramiento vigía ocupacional. El vigía ocupacional según el artículo 11 de la resolución 2013 de 1986 y el artículo 26 de decreto 614 de 1984 tiene entre otras las siguientes funciones:

- a.** Proponer a la administración de la empresa o establecimiento de trabajo la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.
- b.** Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional dirigidas a trabajadores, supervisores y directivos de la empresa o establecimiento de trabajo.

- c.** Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional en las actividades que éstos adelanten en la empresa y recibir por derecho propio los informes correspondientes.
- d.** Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer al empleador las medidas correctivas que haya lugar para evitar su ocurrencia.
- e.** Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control.
- f.** Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores en materia de medicina, higiene y seguridad industrial.
- g.** Servir como organismo de coordinación entre empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional. Tramitar los reclamos de los trabajadores relacionados con la salud ocupacional.
- h.** Solicitar periódicamente a la empresa informes sobre accidentalidad y enfermedades profesionales con el objeto de dar cumplimiento a lo estipulado en la presente Resolución.

El vigía ocupacional realizara sus funciones con el permiso del sr Edison Ospina, gerente y propietario de la empresa quien le facilitara un espacio de 4 horas semanales para desarrollar sus actividades. (Ver anexo D).

CONCLUSIONES

- El presente trabajo destaca la importancia de los procesos de Gestión Humana como factor diferenciador y de éxito para las organizaciones, a través de la definición, formalización e implementación de los procesos abordados se proporciona a la empresa herramientas administrativas de gran impacto, los cuales permiten establecer criterios claros para ejercer control sobre el personal y velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La revisión bibliográfica llevada a cabo sobre la gestión humana permitió obtener las bases teóricas necesarias para realizar cada uno de los procesos planteados en esta investigación.
- El diagnóstico de la situación actual de la empresa permitió determinar que el gerente tiene dificultades en los procesos de gestión humana, políticas del área, análisis y diseño de cargos, evaluación de desempeño e higiene y seguridad industrial que son los que considera estratégicos para la gestión empresarial, teniendo en cuenta las falencias halladas se plantean unas estrategias mediante las cuales se puedan dar solución a los problemas presentados.
- Con el diseño, formalización e implementación de los procesos de gestión humana planteados en el presente trabajo, se busca poner frente a las falencias o problemas existentes respecto al manejo del personal. Los procesos mencionados se desarrollan con la intención de buscar mejoras que contribuyan al logro de los objetivos dando herramientas para que su personal sea el idóneo y adecuado en cada cargo.
- Implementar la formalización del proceso de Diseño de cargos en esta organización implica un aporte tangible al logro de los objetivos organizacionales, ya que define criterios o lineamientos sobre los cuales es mucho más eficiente articular un adecuado manejo de personal y estrategia organizacional.

- Tener un Diseño de cargos bien estructurado y actualizado, permite a la empresa conocer la competencia, relaciones, recursos y funciones que le corresponden a cada persona, lo cual permite hacer el seguimiento y evaluación del rendimiento de la misma.
- Llevar a cabo la evaluación de desempeño permite a la empresa conocer de primera mano las fortalezas y debilidades de sus trabajadores, de esta manera podrá tomar decisiones sobre todo el personal aportando mejoras en las funciones que ejecutan.
- El proceso de higiene y seguridad industrial le proporciona a la empresa las herramientas que permitan minimizar los riesgos laborales a los cuales están expuestos los empleados y cómo proceder en caso de situaciones de emergencias.
- Concientizar a los empleados acerca de la importancia de correcto uso de los elementos de protección personal es una actividad desgastante por la falta de una cultura de seguridad y del autocuidado, es necesario desarrollar medidas de choque que puedan lograr generar dicha cultura.

RECOMENDACIONES

- Implementar el proceso de análisis y diseños de cargos descritos en el presente trabajo, con el propósito y objetivo de garantizar que los trabajadores tengan claras sus funciones y responsabilidades; la importancia de ejecutarlas bajo las normas, procedimientos e instrucciones de la empresa; y el valor agregado que este le brinda a los procesos. Igualmente garantizar la rápida adaptación de las nuevas personas en la organización.
- Utilizar los formatos diseñados para la evaluación de desempeño permite a la empresa llevar un historial y control sobre el buen rendimiento en cada una de las funciones de cada trabajador. De esta manera el Gerente propietario podrá tomar decisiones basadas en la evolución de sus empleados.
- Realizar la evaluación de desempeño anualmente debido a que dicho proceso suministra información importante y relevante a otros temas como el clima laboral o necesidades de capacitación del personal.
- Implementar el proceso de higiene y seguridad industrial con el propósito de velar por la salud e integridad de los empleados y cumplir con la normatividad vigente referente a salud ocupacional en nuestro país.
- Brindar capacitaciones con el apoyo de la ARL al personal de la empresa y en especial al vigía ocupacional acerca del panorama de riesgos y el plan de emergencia con la intención de concientizar a las personas sobre el “deber ser” en sus acciones ante cualquier situación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Bogotá. Resolución 02013 de 1986. [En línea] Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. Disponible en internet.*
([http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.\[sp?\]=5411](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.[sp?]=5411)).
- Alcaldía de Bogotá. Resolución 1016 de 1989. [En línea]. 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. Disponible en internet.*
([http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.\[sp?\]=5412](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.[sp?]=5412)).
- Alcaldía de Bogotá. Ley 905 de 2004. [En línea]. Disponible en internet.*
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>. (s.f.).
- CALDERON Hernández, Gregorio; ALVAREZ Giraldo, Claudia Milena; NARANJO Valencia, Julia Clemencia. *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración* (19). (2006). Pontificia Universidad Javeriana Bogotá.
- BECKER, Gary. *Human capital: A Theoretical and Empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago. 2009. (s.f.).
- BERNAL. Cesar A. *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educacion. Colombia, 2010. (s.f.).
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administración de recursos humanos*. 14a edición. CengageLearnig. P 147. (s.f.).
- CARO, Arelly. *Gestión Humana: La Imagen del Servicio*”. McCraw-Hill, Bogotá, D.C. 2001 P 84.(s.f.).
- CASTILLO A. José, *administración del personal, serie: textos universitarios primera edición: Santa Fe de Bogotá, febrero de 1993*. Editorial Prentice. P. 86. . (s.f.).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. Colombia. 1999. P 357. (s.f.).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2000. (s.f.).
- DÁVILA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá 2001 Mc Graw Hill. (s.f.).
- DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. *Administración de recursos humanos*. LimusaWiley, primera edición; México, 2001. P. 139. (s.f.).

- DESSLER, Gary y VARELA Juarez, Ricardo. *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Quinta edición Pearson Educación. México 2011. p 230-239. (s.f.).
- DESSLER, Gary. *Administración de personal*. Editorial, Pearson Education, octava edición, México, 2001. p.21. (s.f.).
- DIAN. Resolución Numero 000139. [En línea]. Noviembre 21 de 2.012. Disponible en internet. http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf. (s.f.).
- DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. *La gestión de los recursos humanos*. Editorial, McGraw-Hill. Madrid, 2003. p.13. (s.f.).
- FRANCO GONZALEZ, Juan C. *Seguridad industrial (Salud Ocupacional)*. Quindío: Copyright, 1992. p. 39. (s.f.).
- García, Monica. (2009), “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, en *Revista pensamiento & gestión*, 27. [En línea] Universidad del Norte, págs.171-172. Disponible en internet. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06>. (s.f.).
- GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos H. *Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana*. Cali. Universidad del Valle, 2009. P 166-197. (s.f.).
- GARCIA Solarte, Mónica; SANCHEZ de Roldan, Karen; ZAPATA Domínguez, Álvaro. *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el Management*. Universidad del valle. Pág. 16. (2008). Cali.
- Guía técnica Colombiana, GTC 45. [En línea]. Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. Disponible en internet. <http://idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/gtc450.pdf>. (s.f.).
- JARAMILLO Naranjo, Olga Lucia. *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de comercio y alimentos*. Revista pensamiento y gestión. N° 18. Barranquilla. 2005. (s.f.).
- LeCompte, M.D. (1995). *Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas*. [En línea] RELIEVE, vol. 1, n. 1. Disponible en internet. <http://www.uv.es/RELIEVE/v1/RELIEVEv1n1.htm>. (s.f.).
- LLEDO, Pablo (2011) *Director de proyectos*. Versión 3.4. Copyright © 2011. Capítulo 9. (s.f.).

- MATHIS, R; JACKSON, J. *Human resource management*. Thomson Learning. USA 2008. (s.f.).
- MENDEZ, Carlos E. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias*. (s.f.).
- MENDEZ, Carlos Eduardo. *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Serie de documentos N° 1*. Ediciones Rosaristas. Bogotá 2000. (s.f.).
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. *Dirección y administración de recursos humanos, Un enfoque de estrategia*. Sexta edición. USA. 1994. Addison-Wesley Iberoamericana. (s.f.).
- MONDY, Wayne. *Administración de los recursos humanos*. Pearson educación. Decimoprimera edición. México 2010. P 239-241. (s.f.).
- Presidencia. Ley 1562 de 2012. [En línea] Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Disponible en internet. (<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>).
- ROBBINS, Sthepen. *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Séptima edición Prentice Hall. México 1995 P 666. (s.f.).
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. *Administración moderna de personal*. Thomson. Sexta edición. México 2002. (s.f.).
- TAYLOR, Frederick Winslow (1911). *Los principios de la administración científica*. Onceava edición. México. Herrero Hnos. S.A. (s.f.).
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de los significados*. Editorial Paidós Básica. 1987. P 100-132. (s.f.).
- Universidad del Valle. *Higiene y Seguridad Industrial*. [En línea] Disponible en internet. <http://saludocupacional.univalle.edu.co/higieneyseguridad.html>. (s.f.).

ANEXOS

ANEXO A: Entrevista realizada a Adriana Quintero.

FICHA DE RESUMEN

La guía de entrevista se encuentra compuesta por dos apartados o temas que se abordan para un total de 46 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 60 minutos aproximadamente. A continuación se describen cada uno de los apartados de la guía de entrevista.

Introducción: Tiene por objetivo conocer de una manera general la razón social de la empresa y de recopilar información acerca de los temas que la empresa desea que se desarrollen en el trabajo de grado para satisfacer sus necesidades.

Área 1. Caracterización la empresa: Tiene por objetivo identificar las características de la empresa y comprender su actividad comercial en la que se desempeña de una forma general. Consta de 15 preguntas.

Área 2. Caracterización de área de Gestión Humana: Tiene por objetivo identificar la importancia y constitución del área de gestión humana en la empresa. Consta de 12 preguntas.

Área 3. Caracterización del proceso de diseño y descripción de los cargos: Tiene por objetivo identificar y caracterizar las actividades en el proceso de diseño y descripción de cargos en la empresa. Consta de 7 preguntas.

Área 4. Caracterización del proceso de evaluación de desempeño: Tiene por objetivo identificar y caracterizar las actividades en el proceso de evaluación de desempeño en la empresa. Consta de 6 preguntas

Área 5. Caracterización del proceso de higiene y seguridad industrial: Tiene por objetivo identificar y caracterizar las actividades en el proceso de higiene y seguridad industrial en la empresa. Consta de 6 preguntas.

Guía Entrevista

Nombre del Entrevistado: Adriana Quintero

Fecha de Realización de la Entrevista

20	04	15
----	----	----

AREA 1. Caracterización de la Empresa

1.1 ¿Cuál es el objeto social o a qué se dedica la empresa?

Vender todo lo que tiene que ver con material para acabados nada de obra gris, todo lo que tiene que ver con la rama de la construcción liviana (superboard): panel yeso, estucos y pinturas.

1.2 ¿Cómo y cuándo surge la idea de negocio y en qué fecha la constituyen legalmente?

Siempre han sido negociantes-comerciantes de muchas ramas, pero se enfocan últimamente en el tema de la construcción debido a que familiares del dueño se desempeñan en la fabricación de estucos y pinturas con la empresa “Ospina y Asociados”, quienes tenían la bodega en Palmira como punto de distribución, pero debido a que el negocio no les funcionaba, el señor Edison solicito que dicha bodega le sea alquilada para montar su propio negocio y hacerlo funcionar, “Ospina y Asociados” accede a alquilarles ese punto y se empieza a dar inicio a la Comercializadora Ospina pero desde una perspectiva diferente, debido a que complementaron lo de la otra empresa con la incursión en el negocio de la construcción liviana que es la innovación en el mercado y lo que más se mueve. Mientras que Ospina y Asociados solo vendía estucos y pinturas. Arrancan el 01 de abril del 2006, desde sus inicios están constituidos legalmente: cámara de comercio, escrituras, son régimen común. Son una empresa totalmente independiente de “Ospina y Asociados” a pesar que los referencian con ellos, pero si distribuyen los productos de ellos pero como Comercializadora Ospina.

1.3 ¿Qué grandes cambios, mejoras o evoluciones han tenido?

Se ha crecido en cuanto a clientes con pequeños distribuidores que son las ferreterías. El dueño está incursionando en los pueblos que hay alrededor de Palmira. En la parte de la bodega se ha remodelado la fachada, se puso parte del techo, se arregló la sala de ventas y se cambió el piso de la sala vetas pero siempre pensando en que sea bonito y agradable al público; y debido a la amplitud de la bodega se piensa remodelar por tramos ya que sale muy costoso hacer todo de una.

1.4 ¿Dónde está ubicada la empresa y por qué?

Está ubicada en Palmira porque la bodega es de “Ospina y Asociados” quien les tiene alquilado el lugar, dado a que durante dos años el negocio no le funciono a esta empresa y Comercializadora Ospina quiso incursionar con una idea de negocio complementaria y a su vez innovadora sobre lo que manejaba “Ospina y Asociados”.

1.5 ¿Quiénes son sus clientes?

La mayoría de los clientes son gente del común, gente que quiere arreglar su casa. Están los instaladores que se hacen clientes cuando les resulta trabajo van y compran los materiales por el buen descuento que se les da. Sus precios son económicos y de buena calidad. Pocos clientes son arquitectos, ingenieros, constructores debido a que no manejan cartera y prácticamente todos los días llega gente nueva.

Solo manejan contado y tarjeta de crédito, o cheque y consignación, pero solo se despacha mercancía cuando el cheque se hace efectivo y cuando la consignación entra a la cuenta. Siempre se verifica primero en el banco que el dinero haya entrado.

1.6 ¿Quiénes son sus proveedores?

Manejan aproximadamente cinco proveedores grandes a quienes básicamente compran tres materiales importantes que son la placa, la superboard y la perfilera que son: GITTEC S.A, ETERNIC PASIFICO, JHONNY RUBIANO, OSPINA Y ASOCIADOS, MOMENTIVE QUIMICA.

1.7 ¿Cuáles son las proyecciones de su empresa a futuro?

A corto plazo tratar de coger más distribuidores, están enfocados en darse a conocer en los pueblos alrededor de Palmira (pradera, rozo, Tuluá, la unión) aunque se dificulta porque la gente no te conoce o te pide sistema de crédito. En Cali no porque hay mucha competencia, hay mucha competencia de precios. A pesar que han tenido clientes de Cali que han salido satisfechos.

1.8 ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de su empresa?

Se considera que son los precios, la atención y el despacho, se caracterizan por ser muy cumplidos en el despacho por la agilidad que acostumbran manejar. En satisfacer el horario establecido con el cliente. Adicionalmente por estar ubicados en Palmira esta la ventaja de que manejan jornada continua a comparación con los demás locales cierran a las 12m y abren nuevamente a las 2pm.

1.9 ¿Cuáles considera que son las debilidades más importantes de su empresa?

Por ahora la falla que no se ha podido mejorar esta en el personal de ventas que es la puerta de entrada con el cliente ya que la nueva chica no les ha dado la talla, debido a que es poco ágil y algo despistada en su trabajo. Es lenta comparado con el ritmo al que acostumbran, lo que ha ocasionado que el cliente se disguste porque no lo atiende como debe ser, se le despacha la mercancía que no es o manda al conductor con la dirección errada.

1.10 ¿Cómo se sienten en el mercado?

De acuerdo a los comentarios de la gente, sienten que han ganado reconocimiento, muchos clientes llegan por referencia de otros aunque también porque los relacionan con los productos de Ospina y Asociados.

Don Edison no acostumbra a votar corriente en perifoneo ni en repartir publicidad, él mismo se encarga de dar a conocer su empresa con las tarjetas de presentación que reparte a clientes potenciales y con la publicidad visual que tiene en los carros de la empresa.

1.11 ¿Quién o qué empresa consideran su competencia?

Desde que inicio Home Center la gente los compara mucho con los precios, por lo que se puede considerar una fuerte competencia por lo tanto constantemente se está perifoneando esa parte.

1.12 ¿Ofrece algo que no ofrezcan sus competidores?

Si, la atención al cliente es más personalizada. Nosotros le decimos al cliente cuando material necesita exactamente partiendo de una necesidad básica, se le hace la cotización y según el valor se le brinda un descuento. Mientras que en Home Center el cliente debe llegar con las medidas y la cantidad exacta de lo que necesita. También nos distinguimos en la rapidez de los despachos, no se demora más de 24 horas en entregar la mercancía al cliente, adicionalmente si la factura tiene un costo mayor a \$100.000 pesos no se le cobra el domicilio.

1.13 ¿Tienen implementado un servicio Post venta?

No, lo que se ha visto es que si el cliente vuelve nuevamente a la empresa se le pregunta cómo le fue con la anterior compra, pero de que se contacte al cliente no. Ya que Comercializadora Ospina solo vende los materiales, no hace la obra.

1.14 ¿Cómo es el proceso de atención a clientes? Descríbanos el proceso.

El cliente llega y el primer contacto es con la vendedora, a quien le describe lo que tiene pensado hacer o le pide los materiales que necesita. La vendedora le hace el

despiece (estudio de la cantidad de materiales que necesita) y le ofrece cosas adicionales que le pueden servir al cliente en su remodelación. Se procede a hacerle la cotización a full precio por el problema con los precios con la competencia pero la vendedora le ofrece un descuento.

Cuando se lleva a cabo la compra (el cliente paga), la vendedora genera la factura y procede a clasificarla en una de las siguientes tres opciones:

- 1. RECOGEN: Que el cliente se recoja la mercancía y el mismo la transporta.*
- 2. PARA LLEVAR: Que se debe enviar la mercancía al lugar donde el cliente indica. Se carga el camión.*
- 3. JUANCHITO: es cuando mandan a preparar productos de color, que hay que mandarlos a preparar a “Ospina y Asociados” y siempre el despacho sale al otro día. Luego el producto ya listo llega a la sala de ventas para ser despachado al cliente.*

Cuando se tiene toda la mercancía que el cliente necesita, entra la función del Conductor y el señor de despachos (Lucho), quienes se encargan de separar la mercancía, de cargar el camión y de realizar la ruta para repartir los pedidos.

El cliente solo tiene contacto con la vendedora y con el conductor al momento de la entrega.

Comercializadora Ospina empezó con tres trabajadores, una secretaria (la todera), el señor de despachos (Lucho) y el dueño (Don Edison).

En el 2010 se compra el primer camión por lo que se contrató un conductor (John Jairo).

1.15 *¿Cuáles son sus expectativas con esta asesoría empresarial que nos permitirán hacer con su empresa?*

Esperamos solucionar la falencia o de suplir la necesidad que tiene la empresa respecto a la falta del manual de funciones ya que consideran que de esta manera se pueden realizar los llamados de atención formales mediante de memorandos y de esta manera el empleado toma en cuenta el llamado de atención para mejorar

o la empresa tendrá los argumentos para liquidarlo con justa causa, puesto que desde un principio se estableció por escrito sus responsabilidades.

Área 2. Caracterización de área de Gestión Humana

2.1 ¿Existe en la empresa un área de gestión humana?

No, considera que la empresa es pequeña y no hay personal que se dedique a especialmente a las actividades de esta área.

2.2 ¿Considera que el área de Gestión Humana es estratégica en el funcionamiento general de la empresa y de cada una de sus áreas? SI (x) NO () ¿Por qué?

Porque a través de ella se evalúa el personal de la empresa, se controla la documentación de cada cargo y se describe las funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.3 ¿Cuáles son los objetivos de los procesos de gestión humana?

Velar por el bienestar de todo el personal de la empresa y por su permanencia en el tiempo a través de los diferentes procesos vinculados a la gestión humana.

2.4 ¿La empresa tiene un organigrama?

No. El encargado de tomar las decisiones si tiene que ver con los productos, la atención de clientes o con el personal es el señor Edison Ospina. Ya de la parte administrativa que tenga que ver con los pagos y la contabilidad se encarga la señora Adriana Quintero.

2.5 ¿Cuántos empleados tienen?

Actualmente hay dos chicas de ventas, un señor de despacho, dos conductores, una señora para el aseo, un administrador, el señor Ospina como el gerente y la señora Ospina como la contadora.

2.6 ¿Cómo asignan las funciones?

Cada empleado sabe sus funciones desde el momento del contrato y se responsabiliza de las actividades que hace en la empresa. Todas las funciones e instrucciones son de boca, no hay nada escrito.

2.7 Cuando el empleado empieza su jornada laboral ¿cómo sabe lo que tiene que hacer en el día?

Cada empleado sabe lo que tiene que hacer antes de abrir la puerta. Aunque en el transcurso del día se les pueden dar órdenes diferentes a sus labores.

2.8 ¿Cómo determinan la necesidad de un nuevo empleado?

Depende del movimiento del negocio y cuando se ve que la persona encargada se ve muy saturada. Entonces se evalúa que tan estable está el incremento en las ventas y en los negocios para proceder a contratar a alguien más.

2.9 ¿Cómo es proceso de contratación?

Casi siempre se busca que los empleados sean recomendados. Que tengan buenas referencias y que sea gente responsable. Se maneja contratos a término fijo inferior a un año.

2.10 ¿Capacita a los empleados, y respecto a que los capacita?

Solo cuando los proveedores la brindan, básicamente es cuando lanzan un producto o cuando hay una charla sobre el rendimiento de los materiales, se hace necesario que las vendedoras se enteren para saber que le ofrecen al cliente.

2.11 ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?

Entre los empleados: *Se vio afectado el grupo de trabajo a causa de un trabajador, del que ya prescindieron sus servicios, debido a que era muy problemático, gritaba mucho, entonces eso ocasiono que el ambiente laboral fuera*

pesado. Pero actualmente las cosas mejoraron y hay buena armonía, no hay rivalidad sino cooperación.

Entre jefe y empleado: *Existe confianza y respeto en ambas direcciones, pero don Edison es muy explosivo y cuando algo le molesta dirige sus llamados de atención a gritos.*

No se han realizado actividades de integración con todo el personal, con quienes si han salido y han hecho actividades son con Natalia y Lucho que son los trabajadores más antiguos y porque se aprovecha que ambos viven en Cali; los otros dos trabajadores viven en Palmira.

2.12 ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?

Todos los trabajadores se desempeñan en un 100% con sus labores, la única a la que le vemos falencias pero tratándose de acoplar es a la nueva vendedora, que ha de tener un desempeño de un 7%. Empezó a trabajar en la empresa desde el mes de octubre del 2013. La decisión de sacar a algún empleado es directamente de don Edison.

Área 3. Caracterización del proceso de diseño y descripción de los cargos

3.1 ¿Se lleva a cabo el proceso de diseño y descripción de cargos? SI () NO (X) ¿Por qué?

Las labores ya están identificadas y debidamente asignadas de forma empírica de acuerdo a los procesos que se llevan a cabo. Adicionalmente no hay un personal asignado para que implemente y lleve a cabo las funciones de gestión humana.

3.2 ¿Cuál sería el objetivo de este proceso?

Documentar a detalle las funciones de los cargos describiendo las actividades asignadas a ellos.

3.3 ¿Quién sería el responsable de este proceso?

Sería el gerente de la empresa o a quien él asigne para esta labor.

3.4 ¿Cuáles son los resultados esperados en el proceso?

Tener documentados los cargos de la empresa con las respectivas tareas que debe llevar a cabo el trabajador para poder conocer las características que una persona debe cumplir para asumir el cargo.

3.5 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección?

Básicamente el personal que se contrata es por referencia de personas conocidas, se les hace una entrevista, se contrata y se lleva a cabo un periodo de prueba.

3.6 ¿Cuáles son las características, competencias y consideraciones que tienen en cuenta al momento de selección al candidato más apto para ocupar un cargo?

Todo es sujeto a las recomendaciones que se reciban de la persona candidata a ocupar el cargo, de tener más de un aspirante se tiene en cuenta el rendimiento en el periodo de prueba.

3.7 ¿Existe una definición clara de los perfiles de cada empleado y manuales de funciones?

No, prácticamente todo está sujeto a las decisiones del gerente.

Área 4. Caracterización del proceso de evaluación de desempeño

4.1 ¿Se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño? SI () NO (X) ¿Por qué?

No, pero el gerente se encarga de darles cátedra o “sermón” a todos los empleados y de estar pendiente del desempeño de cada uno. Y así como los puede regañar los puede felicitar por el buen trabajo.

4.2 ¿Cuál sería el objetivo de este proceso?

Evaluar el desempeño de los trabajadores y supervisar que las responsabilidades asignadas se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

4.3 ¿Quién sería el responsable de este proceso?

Sería el gerente de la empresa o a quien él asigne para esta labor.

4.4 ¿Cuáles son los resultados esperados en el proceso?

Poder implementar un modelo de evaluación para realizar el respectivo seguimiento a las labores de los empleados y poder tomar las decisiones correspondientes sobre la permanencia del empleado.

4.5 ¿Existe un proceso de retroalimentación con el trabajador respecto a sus labores?

No hay un proceso establecido, pero el gerente y el administrador realizan seguimiento a cada cargo y en caso de que se requiera aportan mejoras desempeño de los trabajadores a través de una comunicación asertiva.

4.6 ¿Cómo incentivan el desempeño de sus empleados?

En diciembre a cada empleado se le entrega una bonificación.

Área 5. Caracterización del proceso de higiene y seguridad industrial

5.1 ¿Se lleva a cabo el proceso de higiene y seguridad industrial? SI () NO (X)

¿Por qué?

Solo llevamos a cabo lo pertinente a la dotación que se debe utilizar al momento de realizar una labor de alto riesgo como guantes, botas con puntera, hombreras, etc.

5.2 ¿Cuál sería el objetivo de este proceso?

Velar por la seguridad de cada empleado y que al momento de llevar a cabo sus labores el riesgo sea el mínimo.

5.3 ¿Quién sería el responsable de este proceso?

Sería el gerente de la empresa o a quien él asigne para esta labor.

5.4 ¿Cuáles son los resultados esperados en el proceso?

Implementar planes de acción que permitan elevar la seguridad en las actividades diarias de los empleados.

5.5 ¿Qué riesgos tienen los trabajadores en su labor?

En la parte de los despachos y en la perfilera corren el riesgo de cortarse; en el movimiento de la mercancía que se les caiga en a los pies algo pesado como una placa o un cuñete.

5.6 ¿Qué medidas de seguridad se llevan a cabo según la función del empleado?

A cada empleado se les entrega la dotación adecuada, deben usar guantes especiales para manipular la perfilera y el fibro cemento, botas con puntera para la protección de los pies y hombreras para cargar la perfilera que pesa mucho. Pero no falta el empleado que sea terco y descuidado que no use la implementación adecuada.

No hay ruta de evacuación, ni punto de encuentro en caso de una catástrofe.

ANEXO B: Estructura de entrevista realizada a los empleados de la empresa.

FICHA DE RESUMEN

La guía de entrevista se encuentra compuesta por un apartado o tema que se aborda para un total de 14 preguntas, se estima que tiene un tiempo de aplicación de 20 minutos aproximadamente. A continuación se describe el apartado de la guía de entrevista.

Introducción: Tiene por objetivo conocer de una manera general la razón social de la empresa y de recopilar información acerca de los temas que la empresa desea que se desarrollen en el trabajo de grado para satisfacer sus necesidades.

Área 1. Caracterización del cargo: Tiene por objetivo identificar las características del cargo que desempeña cada trabajador, las actividades y responsabilidades que conlleva sus funciones. Consta de 15 preguntas.

Guía Entrevista

Nombre del Entrevistado

Fecha de Realización de la

D	M	A
---	---	---

Entrevista

AREA 1. Caracterización del cargo

- 1.1 ¿Qué cargo ocupa?
- 1.2 ¿Qué actividades le corresponden al cargo?
- 1.3 ¿Cada cuánto lo hace?
- 1.4 ¿Porque lo hace?
- 1.5 ¿Bajo qué condiciones lo hace?
- 1.6 ¿Cómo lo hace?
- 1.7 ¿Para que lo hace?
- 1.8 ¿Cuáles son las responsabilidades?
- 1.9 ¿Con que áreas de la empresa tiene relaciones y porque?
- 1.10 ¿Cuál es el equipo requerido para el desarrollo de sus funciones?
- 1.11 ¿Cuál es la experiencia requerida para este cargo?
- 1.12 ¿Cuál es la formación académica?
- 1.13 ¿Cuáles son las competencias y habilidades?
- 1.14 ¿Cuál es la misión del cargo?

ANEXO C: Matriz de Riesgos

 COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.				MATRIZ DE RIESGOS																					
				EMPRESA: COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA																					
				FECHA: MAYO DE 2015																					
Proceso	Zona / lugar	Actividad	Tareas	Rutinario SI/NO	Peligro	Efectos Posibles	Controles Existentes			Evaluacion del riesgo						Valoracion del riesgo	Criterios para establecer controles			Medidas intervención					
				Descripción	Clasificación		Fuente	Medio	Individuo	Nivel de deficiencia	Nivel de exposición	Nivel de probabilidad	Interpretación del nivel de probabilidad	Nivel de consecuencia	Nivel de riesgo e intervención	Interpretación del nivel de riesgo	Aceptabilidad del riesgo	Numero de expuestos	Peor consecuencia	Existencia requisito legal SI/NO	Eliminación	Sustitución	Controles de ingeniería	Controles administrativos	Elementos de protección personal
Administración Oficinas de administración Control de compras, ventas, inventarios, personal, finanzas, logística Generar y revisar informes, planear la operación, diseñar presupuestos, evaluar el personal, reunion con grupos de interes				NO	Posiciones sentadas prolongadas	Ergonomico	Lumbagias	N.E	sillas con ajuste	Pausa activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	3	Lumbagia cronica	NO			Reducion del tiempo exposicion, asegurar pausas activas y autocontrol	
					Movimientos repetitivos	Ergonomico	Tendinitis, tunel del carpo	N.E	Teclado y mouse al nivel del plano de trabajo	Pausa activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	3	Perdida de capacidad laboral	N O			Reducion del tiempo exposicion, asegurar pausas activas y autocontrol	
					Radiaciones no ionizantes (radiación UV, visible, infrarroja, microondas y radiofrecuencia)	Fisico	Afecciones menores en los ojos. Cansancio visual. Dolor de Cabeza.	N.E	Cambio de pantallas de tipo plasma y LCD	Pausa activas	2	1	2	BAJO	10	20	IV	ACEPTABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Pausas activas	
					Responsabilidad de la tarea.	Psicosocial	Estrés	N.E	N.E	Control de estrés	2	4	8	MEDIO	10	80	III	MEJORABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, manejo de conflictos laborales y relaciones interpersonales y trabajo en equipo	
					Defectos del piso (lisos, irregulares, húmedos)	Locativo	Torceduras, Caídas. Golpes.	N.E	Pisos nivelados	Autoquitado al realizar	2	1	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	3	Fracturas	SI		Adecuacion de pisos		
					Tránsito	Mecanico	Accidentes de tránsito	N.E	Mantenimiento preventivo y correctivos de vehiculos	Capacitación en Manejo	6	3	18	ALTO	60	1080	I	NO ACEPTABLE	3	Fracturas, lesiones graves	SI			Revision tecnomecanica, seguros y pólizas al día	
					Ambiente de trabajo: disconfort térmico, espacio	Psicosocial	Estrés, alteraciones gástricas, irritabilidad, ausentismo, insatisfacción, pasividad, problemas familiares.	N.E	N.E	Autocontrol	2	1	2	BAJO	10	20	IV	ACEPTABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, conflictos laborales, relaciones interpersonales y trabajo en equipo	
					Condiciones Seguridad. Alta o baja tension	Electrico	Electrización. Quemaduras. Corto circuito. Incendio.	N.E	cableado entubado	N.E	1	2	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	3	Quemaduras	SI		Revision del cableado		
						Condiciones de seguridad. Ausencia de guardias de seguridad	Mecanico	Estrés, lesiones	N.E	N.E	Autoquitado	6	4	24	MUY ALTO	60	1440	I	NO ACEPTABLE	3	lesiones graves	NO			Contratar guardias de seguridad

COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.				MATRIZ DE RIESGOS																					
				EMPRESA: COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA																					
				FECHA: MAYO DE 2015																					
Proceso	Zona / lugar	Actividad	Tareas	Rutinario SI/NO	Peligro		Efectos Posibles	Controles Existentes			Evaluacion del riesgo						Valoracion del riesgo	Criterios para establecer controles		Medidas intervencion					
					Descripción	Clasificacion		Fuente	Medio	Individuo	Nivel de deficiencia	Nivel de exposicion	Nivel de probabilidad	Interpretacion del nivel de probabilidad	Nivel de consecuencia	Nivel de riesgo e intervencion		Interpretacion del nivel de riesgo	Aceptabilidad del riesgo	Numero de expuestos	Peor consecuencia	Existencia requisito legal SI/NO	Eliminacion	Sustitucion	Controles de ingenieria
Ventas y atencion al cliente Sala de ventas Atender los requerimientos de los clientes Atender a los clientes presenciales, atender el telefono, realizar pedidos, facturas y cotizaciones, programar despachos, recibir medios de pago y hacer cuadro de caja.					Posiciones sentadas prolongadas	Ergonomico	Lumbagias	N.E	sillas con ajuste	Pausa activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	2	Lumbagia cronica	NO			Reduccion del tiempo exposicion, asegurar pausas activas y autocontrol	
					Movimientos repetitivos	Ergonomico	Tendinitis, tunel del carpo	N.E	Teclado y mouse al nivel del plano de trabajo	Pausa activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	2	Perdida de capacidad laboral	NO			Reduccion del tiempo exposicion, asegurar pausas activas y autocontrol	
					Radiaciones no ionizantes (radiación UV, visible, infrarroja, microondas y radiofrecuencia)	Fisico	Afecciones menores en los ojos. Cansancio visual. Dolor de Cabeza.	N.E	Cambio de pantallas de tipo plasma y LCD	Pausa activas	2	1	2	BAJO	10	20	IV	ACEPTABLE	2	Incapacidad laboral	NO			Pausas activas	
					Responsabilidad de la tarea.	Psicosocial	Estrés	N.E	N.E	Control de estrés	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	2	Incapacidad laboral	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, manejo de conflictos laborales y relaciones interpersonales y trabajo en equipo	
					Defectos del piso (lisos, irregulares, húmedos)	Locativo	Torceduras, Caídas. Golpes.	N.E	Pisos nivelados	Autocuidado al realizar	2	1	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	2	Fracturas	SI		Adecuacion de pisos		
					Ambiente de trabajo: disconfort térmico, espacio	Psicosocial	Estrés, alteraciones gástricas, irritabilidad, ausentismo, insatisfacción.	N.E	N.E	Autocontrol	2	1	2	BAJO	10	20	IV	ACEPTABLE	2	Ausentismo	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, conflictos laborales, relaciones	
					Condiciones Seguridad. Alta o baja tension	Electrico	Electrización. Quemaduras. Corto circuito. Incendio.	N.E	cableado entubado	N.E	1	2	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	2	Quemaduras	SI		Revision del cableado		
					Condiciones de seguridad. Ausencia de guardias de seguridad	Mecanico	Estrés, lesiones	N.E	N.E	Autocuidado	6	4	24	MUY ALTO	60	1440	I	NO ACEPTABLE	2	lesiones graves	NO			Contratar guardias de seguridad	

		MATRIZ DE RIESGOS																								
		EMPRESA: COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA																								
		FECHA: MAYO DE 2015																								
Proceso	Zona / lugar	Actividad	Tareas	Rutinario S/NO	Peligro	Efectos Posibles	Controles Existentes	Evaluacion del riesgo						Valoracion del riesgo	Criterios para establecer controles	Medidas intervencion										
					Descripción	Clasificación	Fuente	Medio	Individuo	Nivel de deficiencia	Nivel de exposicion	Nivel de probabilidad	Interpretacion del nivel de probabilidad	Nivel de consecuencia	Nivel de riesgo e intervencion	Interpretacion del nivel de riesgo	Acceptabilidad del riesgo	Numero de expuestos	Peor consecuencia	Existencia requisito legal S/NO	Eliminacion	Sustitucion	Controles de Ingeniería	Controles administrativos	Elementos de proteccion personal	
logística y despachos	Bodega, camiones	Recibir, almacenar y despachar productos	Recibir mercancía, despachar mercancía, entregar mercancía, conducir, facturar, recibir devoluciones, verificar ruta y tablas, hacer inventarios, velar por orden y aseo.	SI	Exposicion a pegantes y estucos	Químico	Irritaciones en la piel, alergias	N.E	N.E	autocuidado	2	2	4	BAJO	25	100	III	MEJORABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Capacitacion con ARL en uso de EPP		Uso de EPP
					Condiciones de seguridad, manipulación de carretas y montacargas	Mecánico	Accidentes, torceduras, esguinces	N.E	N.E	autocuidado	2	3	6	MEDIO	25	150	II	ACEPTABLE CON CONTROL	3	Incapacidad laboral	SI			Capacitacion con ARL en uso de EPP		Uso de EPP
					Caída de objetos	Locativo	Golpes	N.E	N.E	autocuidado	2	2	4	BAJO	25	100	III	MEJORABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Capacitacion con ARL en uso de EPP		Uso de EPP
					Posiciones sentadas prolongadas	Ergonomico	Lumbagias	N.E	sillas con ajuste	Pausa activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	3	Lumbagia conica	NO			Reducion del tiempo exposicion, asegurar pausas activas y autocontrol		
					Movimientos repetitivos	Ergonomico	Tendinitis, tunel del carpo	N.E	tecladop mouse al nivel del plano de trabajo	Pausa activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	3	Perdida de capacidad laboral	NO			Reducion del tiempo exposicion, asegurar pausas activas y autocontrol		
					Radiaciones no ionizantes (radiación UV, visible, infrarroja, microondas y radiofrecuencia)	Físico	Afecciones menores en los ojos. Cansancio visual. Dolor de Cabeza.	Cambio de pantallas de tipo plasma y LCD	N.E	Pausa activas	2	1	2	BAJO	10	20	IV	ACEPTABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Pausas activas		
					Responsabilidad de la tarea.	Psicosocial	Estrés	N.E	N.E	Control de estrés	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	3	Incapacidad laboral	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, manejo de conflictos laborales y relaciones interpersonales y trabajo en equipo		
					Defectos del piso (lisos, irregulares, húmedos)	Locativo	Torceduras, Caídas, Golpes.	N.E	Pisos nivelados	Autocuidado al realizar	2	1	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	3	Fracturas	SI		adecuacion del piso			
					Ambiente de trabajo: discomfort térmico, espacio	Psicosocial	Estrés, alteraciones gástricas, irritabilidad, ausentismo, insatisfacción, pasividad, problemas familiares.	N.E	N.E	Autocontrol	2	1	2	BAJO	10	20	IV	ACEPTABLE	3	Ausentismo	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, conflictos laborales, relaciones interpersonales y trabajo en equipo		
					Condiciones Seguridad. Alta o baja tension	Eléctrico	Electrización. Quemaduras. Corto circuito. Incendio.	N.E	cableado entubado	N.E	1	2	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	3	Quemaduras	SI		Revision del cableado			
					Condiciones de seguridad. Ausencia de guardias de seguridad	Mecánico	Estrés, lesiones	N.E	N.E	Autocuidado	6	4	24	MUY ALTO	60	1440	I	NO ACEPTABLE	3	lesiones graves	NO			Contratar guardias de seguridad		
					Tránsito	Mecánico	Accidentes de tránsito	Mantenimiento preventivo y correctivos de vehículos	N.E	N.E	Capacitación en Manejo defensivo	6	4	24	MUY ALTO	60	1440	I	NO ACEPTABLE	3	Fracturas, lesiones graves	SI			Revision tecnicomecanica, seguros y polizas al día	

 COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA.		MATRIZ DE RIESGOS																							
		EMPRESA: COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA																							
FECHA: MAYO DE 2015																									
Proceso	Zona / lugar	Actividad	Tareas	Rutinario SI/NO	Peligro		Efectos Posibles	Controles Existentes			Evaluacion del riesgo						Criterios para establecer controles		Medidas intervención						
					Descripción	Clasificación		Fuente	Medio	Individuo	Nivel de deficiencia	Nivel de exposicion	Nivel de probabilidad	Interpretacion del nivel de probabilidad	Nivel de consecuencia	Nivel de riesgo e intervencion	Interpretacion del nivel de riesgo	Valoracion del riesgo	Numero de expuestos	Poor consecuencia	Existencia requisito legal SI/NO	Eliminacion	Sustitucion	Controles de ingeniería	Controles administrativos
No aplica	toda la empresa	Mantener las áreas de la empresa dentro de las condiciones de aseo y presentación requeridas	Barrer, trapear, limpiar, sacudir, las áreas de la empresa, cuidar los implementos de aseo,	SI	Gases y vapores	Químico	afecciones respiratorias y/o en los ojos	N.E	Uso de tapabocas	N.E	2	2	4	BAJO	25	100	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO		capacitacion en manejo de sustancias químicas	Uso de EPP	
					Aerosoles sólidos (polvos orgánicos o inorgánicos, humo metálico o no metálico y fibras)	Químico	afecciones respiratorias y/o en los ojos	N.E	Uso de tapabocas	N.E	2	2	4	BAJO	25	100	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO		capacitacion en manejo de sustancias químicas	Uso de EPP	
					Contacto con sustancias químicas	Químico	Alergias, irritaciones	N.E	uso de tapabocas y guantes	N.E	2	2	4	BAJO	25	100	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO		capacitacion en manejo de sustancias químicas	Uso de EPP	
					Golpes	Mecánico	Esquinces, torceduras, fracturas	N.E	N.E	autocuidado	2	1	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO		capacitacion en autocuidado		
					Manipulación de materiales	Mecánico	Esquinces, torceduras, fracturas	N.E	N.E	autocuidado	1	2	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO		capacitacion en autocuidado		
					Defectos del piso (lisos, irregulares, húmedos)	Locativo	Torceduras, Caídas, Golpes.	N.E	Pisos nivelados	Autocuidado al realizar	2	1	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	1	Fracturas	SI	adecuacion del piso	capacitacion en autocuidado		
					Contacto con microorganismos	Biológico	Infecciones	N.E	N.E	autocuidado	1	2	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO		capacitacion en autocuidado	Uso de EPP	
					Posiciones de pie prolongadas	Ergonomico	Lumbagias	N.E		Pausas activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	1	capacidad laboral	NO		Capacitaciones en pausas activas		
					Movimientos repetitivos	Ergonomico	Lumbagias	N.E	°	Pausas activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	1	Perdida de capacidad laboral	NO		Capacitaciones en pausas activas		
					Flexiones repetitivas (tronco o piernas)	Ergonomico	Lumbagias	N.E	N.E	Pausas activas	2	3	6	MEDIO	10	60	III	MEJORABLE	1	Perdida de capacidad laboral	NO		Capacitaciones en pausas activas		
					Condiciones Seguridad. Alta o baja tension	Eléctico	Electrización, Quemaduras, Corto circuito, Incendio.	N.E	cableado entubado	N.E	1	2	2	BAJO	25	50	III	MEJORABLE	1	Quemaduras	SI		Revisión del cableado	capacitacion en autocuidado	
					Condiciones de seguridad. Ausencia de guardias de seguridad	Mecánico	Estrés, lesiones	N.E	N.E	Autocuidado	6	4	24	MUY ALTO	60	1440	I	NO ACEPTABLE	1	lesiones graves	NO			Contratar guardias de seguridad	
					Responsabilidad de la tarea.	Psicosocial	Estrés	N.E	N.E	Control de estrés	2	2	4	BAJO	10	40	III	MEJORABLE	1	Incapacidad laboral	NO			Realizar capacitaciones en manejo del estrés, manejo de conflictos laborales y relaciones interpersonales y trabajo en equipo	

ANEXO D: Tabla comparativa Procesos de Gestión Humana.

Tabla 22: Tabla Comparativa Procesos de Gestión Humana.

PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA		Teoría	Actualidad	¿Se Propone Proceso?		Propuesta
				SI	NO	
1	Análisis y Diseño de Cargos	La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.	El gerente es el encargado de asignar las funciones a los trabajadores al momento de la contratación, además de todas las tareas que se puedan presentar en el día a día de la operación.	X		Diseñar en la empresa una estructura organizacional más óptima y definida documentando las funciones correspondientes al desempeño de cada empleado.
2	Evaluación del Desempeño	La evaluación de desempeño o de desarrollo es una actividad donde, de manera formal, se valora y documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo. Es el insumo para determinar el potencial de desarrollo de cada colaborador.	La empresa no tiene documentada una evaluación de desempeño, para esta actividad el gerente es el encargado, mediante su observación y análisis, de dar cátedra y motivaciones a sus empleados respecto a las actividades que ejerce cada uno.	X		Se crea una evaluación de desempeño con el fin de mejorar aquellos aspectos en los que el empleado tenga dificultades, por tal motivo y en caso de que lo requiera se le hará un seguimiento a sus funciones y acciones con la intención de apoyar las mejoras en su proceso.

3	Higiene y seguridad Industrial	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST (Decreto 1443 de 2014). Es un sistema de gestión basado en la mejora continua y desarrollado como un proceso lógico y por etapas, que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.	A los empleados le son entregados unos Elementos de Protección Personal (EPP) que no son utilizados de la manera correcta o simplemente no se utilizan. Las probabilidades de que los empleados estén expuestos a un accidente de trabajo son altas, además esta opción se vincula a la productividad y las condiciones laborales.	X	Diseñar un programa de higiene y seguridad industrial que le permita a la empresa velar por la salud y bienestar de los empleados mediante la reducción y prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
---	--------------------------------	--	---	---	--

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO E: Acta de Nombramiento Vigía Ocupacional.

ACTA DE NOMBRAMIENTO VIGÍA OCUPACIONAL

Acta N°.001



El día__ del mes __ del año__, el gerente de la empresa **COMERCIALIZADORA OSPINA E HIJOS LTDA**, designo como **VIGIA OCUPACIONAL**, dando cumplimiento a la Resolución 2013 del 6 de junio de 1986, al artículo 63 del Decreto Ley 1295 del 22 de junio de 1994, Ley 1562 de 2012 y a las exigencias de la División de Seguridad y Salud en el Trabajo, del Ministerio de Trabajo, así como lo dispuesto en el programa de higiene y seguridad industrial en la empresa.

El periodo del vigía ocupacional es de dos (2) años y el empleador está obligado a proporcionar, cuando menos, cuatro (4) horas semanales dentro de la jornada normal de trabajo para su funcionamiento (Artículo 63 del Decreto Ley 1295/94).

El gerente de la empresa nombró:

VIGIA OCUPACIONAL

PRINCIPAL

SUPLENTE

C.C.:

C.C.

FECHA DE NOMBRAMIENTO: _____

DD MM AA

Firma Vigía

Firma suplente del vigía

Firma del gerente