

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES DE CARGOS Y EL PROCESO DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PAN VALLE S.A.S.

“Solo recuerdo la emoción de las cosas”

Antonio Machado

JOHAN FERNEY CUELLAR
MARTHA ISABEL ROJAS

Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Santiago de Cali
2023

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi mamá que ha sido la persona que me ha inspirado a salir adelante con su ejemplo y dedicación.

Martha Isabel Rojas

Dedico este trabajo a mis padres que siempre han estado apoyándome y sirviendo como ejemplo de perseverancia y resiliencia.

Johan F. Cuellar P.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposo por el apoyo, a mi hija por que ha sido inspiración a mi familia por estar ahí en cada uno de mis logros personales y académicos, a mis compañeros que han sido de gran apoyo en este proceso.

Martha Isabel Rojas

A mis padres y hermanos; A mis padres por convertirme en la persona que soy hoy, les debo muchos de mis logros, incluido este, me educaron con reglas y ciertas libertades, pero al final me motivaron constantemente para lograr mis sueños siempre buscaban la manera de ayudarme con el ejemplo de constancia y perseverancia.

Johan Ferney Cuellar

TABLA DE CONTENIDOS

1.	EL PROBLEMA.....	13
1.1.	Antecedentes del Problema.....	13
1.2.	Formulación del Problema.....	14
2.	OBJETIVOS	16
2.1.	General.....	16
2.2.	Específicos	16
3.	JUSTIFICACIÓN	17
4.	METODOLOGÍA.....	20
4.1	Tipo de Investigación.....	20
4.2.	Método de investigación.....	21
4.3.	Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.....	21
4.4.	Manejo de información.....	22
4.5.	Aplicación Metodológica.....	22
4.6.	Bitácora.....	23
5.	MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1.	Marco teórico	24
5.1.1.	Gestión de Recursos Humanos en las PYMES.....	24
5.1.2	Análisis y diseño de cargos.....	26
5.1.2.1	Análisis y diseño de cargos en las pymes	28
5.1.2.2	Factores que influyen en el diseño de cargos.....	29
5.1.2.3	Enfoques para el diseño del cargo.	33
5.1.2.4	Descripción de cargos.	35
5.1.3	La evaluación de desempeño en las pymes.....	36
5.1.3.1	Métodos de Evaluación de desempeño	37
5.1.3.2	Tipo de mediciones del desempeño	38
5.1.3.3	Métodos de evaluación del desempeño.....	39
5.1.3.4	Escalas de clasificación basadas en la conducta	40
5.1.3.5	Método de selección forzada	40
5.1.3.6	Autoevaluaciones.....	41
5.2.	Marco Conceptual	45
5.3.	Marco Contextual.....	47
5.3.1.	Razón Social: PAN VALLE S.A.S.....	47
5.3.2.	Ubicación	47
5.3.2.1.	Actividad Principal	48
5.3.2.2.	Reseña Histórica	48
6.	RESULTADOS.....	50
6.1.	Descripción de la situación actual con respecto al diseño de cargos y evaluación de desempeño.....	50
6.1.1.	Situación actual y Gestión humana en la empresa Pan Valle SAS.....	50
6.1.2.	Situación Actual del Análisis y Diseño de Cargos	51
6.1.3.	Situación Actual de la Evaluación de Desempeño	53

6.1.4.	Análisis y diseño de los cargos necesarios en la empresa Pan Valle S.A.S	53
6.1.5.	Formato	54
6.1.6.	Acciones.....	75
5.	CONCLUSIONES	77
6.	RECOMENDACIONES.....	79
7.	REFERENCIAS.....	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Bitácora de Actividades.....	23
Tabla 2-Tipos de medición del desempeño	39
Tabla 3-Evaluación de desempeño	43
Tabla 4 Autoevaluación	44
Tabla 5- Formato GH-HP-001 Perfil del cargo	55
Tabla 6 - Manual de funciones Tesorero	56
Tabla 7- Manual de funciones Tesorero	57
Tabla 8-Manual de funciones Asistente Administrativo/a y Servicio al Cliente.....	58
Tabla 9-Manual de funciones cargo auxiliar contable y facturación	59
Tabla 10- Manual de funciones cargo Analista de Calidad	60
Tabla 11- Manual de funciones Conductor.....	61
Tabla 12- Manual de funciones Vendedores	62
Tabla 13- Manual funciones Despachador	63
Tabla 14- Manual de funciones Auxiliar de Despacho.....	64
Tabla 15- Manual de funciones jefe de Planta.....	65
Tabla 16- Manual de funciones Supervisor	66
Tabla 17- Manual de funciones Dosificador.....	67
Tabla 18- Manual de funciones Operarios de producción y/o empaque	68
Tabla 19– Manual de funciones Hornero.....	69
Tabla 20- Manual de funciones Auxiliar de Mantenimiento	70
Tabla 21– Formato Evaluación.....	71
Tabla 22- Relación de responsables y cronograma.....	76

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1Proceso de análisis y diseño de cargos	27
Ilustración 2Proceso de evaluación de desempeño	32
Ilustración 3Características del puesto.....	36
Ilustración 4Logo Pan Valle	47
Ilustración 5Mapa Ubicación Pan Valle	47

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como propósito analizar y diseñar el manual de funciones para los puestos de trabajo de la empresa Pan Valle S.A.S., que contiene información relevante sobre las responsabilidades de cada puesto de trabajo y también diseñar el proceso de evaluación de desempeño de estos, buscando formalizar estos cargos con sus respectivas funciones y de esta manera brindar claridad a los procesos que debe manejar cada uno de los colaboradores con el fin de mejorar los niveles de rendimiento aprovechando al máximo los recursos entregados por la empresa, facilitando el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encomendadas para lograr metas y objetivos planteados.

La empresa Pan Valle S.A.S, tiene como proceso principal la producción, venta y comercialización de productos de panadería, teniendo en cuenta todas las actividades que se ejecutan en el día a día de la organización, se identificaron los cargos y sus respectivas funciones, además de realizar el diseño de la evaluación de desempeño basados en la información recolectada, brindando herramientas que le permitan a la gerencia la toma oportuna de decisiones.

Con este trabajo se pretende dar solución a la falta del Manual de funciones en la Empresa “Pan Valle” beneficiando directamente a empleados, administrativos y clientes en la empresa donde se ha realizado el trabajo de campo.

Palabras claves: Objetivo, información, rendimiento, funciones, colaboradores, organización, estructura, eficacia, eficiencia, metas

Abstract

The purpose of this work is to analyze and design the manual of functions for the jobs of the company Pan Valle S.A.S., which contains relevant information about the responsibilities of each job and also to design the process of performance evaluation of these, seeking to formalize these positions with their respective functions and in this way provide clarity to the processes that each of the collaborators must handle with In order to improve performance levels by making the most of the resources delivered by the company, facilitating the management of times and movements when performing each of the functions entrusted to achieve goals and objectives.

The company Pan Valle S.A.S, has as its main process the production, sale and marketing of bakery products, taking into account all the activities that are carried out in the day to day of the organization, the positions and their respective functions were identified, in addition to carrying out the design of the performance evaluation based on the information collected, Providing tools that allow management to make timely decisions.

This work is intended to solve the lack of the Manual of functions in the Company "Pan Valle" directly benefiting employees, administrative and customers in the company where the field work has been carried out.

Keywords: Objective, information, performance, functions, collaborators, organization, structure, effectiveness, efficiency, goals.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la administración de los recursos humanos es la base fundamental para generar crecimiento dentro de las organizaciones, se hace necesario que la empresa tenga definidos los procesos ya que con estos debidamente estructurados se puede generar valor agregado dentro de la organización llevando a la organización a cumplir los objetivos organizacionales.

En la actualidad es posible observar que dentro de las PYMES no existe un área de gestión humana, siendo algunas de las funciones como pago de nómina y contratación una función más de algún auxiliar administrativo sin el mayor conocimiento, por tal motivo se pretende que en la panificadora PAN VALLE S.A.S se dé mayor importancia a estos procesos ya que una buena administración de estos recursos nos ayuda a generar valor agregado ya que con esto se genera mayor calidad en los procesos productivos.

Teniendo en cuenta las necesidades de la organización en este documento se abordarán el diseño de los cargos y de la evaluación de desempeño que se realizan para la empresa PAN VALLE S.A.S., con el fin de mejorar su diseño y estructura para un mejor funcionamiento además de generar mejoras dentro de los procesos de gestión humana.

Partiendo de esto en el siguiente documento se encontrará primero la formulación del problema que será la guía base de desarrollo del trabajo, El segundo paso del trabajo es determinar los objetivos a desarrollar, los cuales son claves para la coherencia del trabajo y determinarán las propuestas al final de este documento. En tercer lugar, se presentan las causas por las que se lleva

a cabo el trabajo y cuál es la dificultad que se debe solucionar. La metodología se describe en el cuarto capítulo, donde se detallan las etapas que se siguieron durante el desarrollo del trabajo, las cuales permitieron recopilar la información necesaria para la elaboración del presente trabajo. En el quinto se recopila las bases teóricas de la administración en recursos humanos las cuales se utilizan para elaborar la propuesta final para la resolución de la problemática que tiene la empresa Pan Valle, en el diseño de cargos y estructura de procesos de evaluación de desempeño.

Al final de este documento se encontrará las conclusiones y recomendaciones que se le brinda a la empresa Pan Valle S.A.S.

1. EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Problema

En las organizaciones un elemento fundamental para su funcionamiento es la coordinación del talento humano que conforma a este, también la claridad de las funciones de cada cargo, esto permite que las metas propuestas tanto a corto como largo plazo de las organizaciones se cumplan, con respecto a lo anterior para que se cumpla esta idea es necesario contar con los empleados que cumplan con las aptitudes idóneas para desempeñar el cargo en función en la organización, para ello se deben establecer un buen diseño de cargos para que este aporte en la etapa de selección, y que también sea un punto de partida en la evaluación de estos.

PAN VALLE S.A.S es una empresa panificadora familiar ubicada en la ciudad de Cali, esta cuenta con un gerente con 58 personas a cargo, además cuenta con 13 cargos, estos se crearon informalmente dependiendo de las necesidades de la empresa, entre las problemáticas que se evidencian es que no tienen un conocimiento a cabalidad sobre sus funciones y responsabilidades haciendo que omitan parte de los procesos que conlleva a problemas en procesos administrativos y de producción, al no haber un diseño de cargos exhaustivo genera problemas en el proceso de contratación haciendo que esta no sea eficiente y se necesite más tiempo el procesos de incorporación y capacitación de una persona que entre a ocupar un cargo en la empresa, además de que los empleados de menor rango dependen mucho de sus jefes inmediatos para resolver problemas que con una buena selección e incorporación podría resolver ellos mismos, continuando de esta manera la empresa seguiría teniendo reprocesos en la producción y abarcaría más tiempo y gastos en procesos de incorporación de nuevos empleados. por lo anterior queda en evidencia la

importancia de hacer un diseño de cargos y evaluación de estos, esto ayudaría a la empresa a que sus empleados conozcan cabalidad los procesos y deberes de cada uno, y en cuanto a la evaluación de desempeño nos permitirá evidenciar los puntos críticos de este para poder apreciar las oportunidades de mejora debido a que en el momento no se cuenta con una ya que al no tener claras las funciones es difícil aplicar algún tipo de evaluación ya que es primordial definir las responsabilidades de cada uno para poder empezar a realizar seguimiento, además de los beneficios para la organización con su implementación ya que se obtendrán mejores resultados debido a que se podrá evaluar mejor y de una manera más objetiva, realizar una mejor planificación y organización de cada área y fomentar una mejor comunicación para poder lograr los objetivos organizacionales.

1.2. Formulación del Problema

La falta de desempeño, dificulta la ejecución y medición de los cargos en la organización Pan Valle S.A.S, afectando la calidad de los servicios que ofrece esto porque al no tener claro las funciones a realizar y estas del manual de funciones y el proceso de la evaluación de las funciones pasen de persona a persona en momentos en que un colaborador olvide u omita unas de sus funciones no tiene unos documentos en el cual apoyarse para su ejecución de actividades. Por tal motivo se necesita establecer herramientas que permitan desarrollar y fortalecer el desempeño de los colaboradores.

Ante la situación planteada se hace necesario diseñar un manual de funciones y un modelo de evaluación de desempeño que conduzca a mejorar el rendimiento del personal para lo cual se

planea el siguiente interrogante:

¿Cuál es el diseño de manual de funciones y correspondiente proceso de evaluación de desempeño para la Panificadora Pan Valle S.A.S?

2. OBJETIVOS

2.1. General

Diseñar el manual de funciones y el procedimiento de la evaluación de desempeño para cada cargo de la Panificadora Pan Valle S.A.S que ayude a la mejora de procesos de gestión humana.

2.2. Específicos

- Identificar y describir los cargos que tiene la Panificadora Pan Valle S.A.S para su funcionamiento.
- Diseñar el manual de Funciones para cada puesto de trabajo de la Panificadora Pan Valle S.A.S.
- Crear el proceso de evaluación de desempeño de los cargos acorde al manual de funciones para la empresa Pan Valle S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

En nuestro país la ley 905 de 2004 define los aspectos referentes a la micro, pequeña y mediana empresa incluidas las famiempresas, 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 con algunos parámetros como el número de trabajadores, las ventas o sus activos. con la información suministrada por la esta ley y tomando el número de empleados que prestan su fuerza de trabajo para la panificadora Pan Valle S.A.S que este caso es de 58 trabajadores la ley dictamina que si hay entre uno (51) y doscientos (200) empleados se considera mediana empresa.

Toda organización independientemente de su tamaño se encuentra direccionada a constantes cambios ya sea de carácter del mercado o legal, estos cambios pueden ejercer oportunidades de mejora, por lo tanto, es necesario que cada organización adopte procesos y estructuras formales que permitan anticipar o responder adecuadamente y en menor tiempo a estos cambios, y aprovechar estas oportunidades.

La panificadora Pan Valle S.A.S en una mediana empresa que como las gran mayoría de pequeñas y medianas empresas en Colombia no cuentan estructuras y procesos formalmente establecidos en gestión humana, esto hace que muchos procesos no puedan ser planeados y evaluados de forma adecuada para obtener información sobre las habilidades y competitividad de cada uno de los colaboradores siendo esto de vital muy importancia a la hora de adaptarse a los cambios o como dice Yáñez “La competitividad y productividad de las Mi pymes depende de la

calidad y la manera administrará los recursos humanos. Por ello a medida que aumenta la complejidad de las MIPYMES y de los mercados en las que están inmersas, se necesita que el factor humano obtenga nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse productivos en el área laboral y para contribuir continuamente a la ventaja competitiva de la empresa “está competitividad que adquiere una organización a formalizar sus estructuras y procesos de gestión humana ayudará a la empresa a adaptarse a los cambios más fácilmente y a evitar la resistencia a estos cambios.

El diseño de los manuales de funciones y el proceso de la evaluación de desempeño para la empresa Pan Valle S.A.S., surge como respuesta a las observaciones realizadas a la organización y como sugerencia a la Gerencia, para poder fortalecer el desempeño individual y colectivo, siendo estos importantes para que cada uno de los colaboradores tenga clara cada una de las funciones y se tenga una manera de medir a cada uno de los colaboradores para aplicar mejoras que evidencie la evaluación de desempeño.

Por tal motivo se espera que este trabajo sea de gran aporte para la organización Pan Valle S.A.S., siendo los manuales de funciones y el proceso de la evaluación de desempeño gran ayuda para la optimización del recurso humano, generando mayor eficiencia y eficacia, además de facilitar la implementación otros sistemas organizacionales, reducir conflictos entre colaboradores, fomentando orden teniendo en cuenta que cada uno sabe sus responsabilidades, además de mejorar resultados aplicando el proceso de evaluación del desempeño.

Implementando las herramientas establecidas en esta investigación, se pueden prever dificultades futuras, como la contratación del personal idóneo para cada cargo, disminuir la rotación de personal, comprometer a cada colaborador con las responsabilidades asignadas.

Lo planteado en este trabajo, permitirá a la organización Pan Valle S.A.S mejore la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes ya que sin el recurso humano se encuentra enfocado hacia la satisfacción de las necesidades y desarrollo de las habilidades llevando a la empresa a la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente, para nosotros, es muy importante realizar el trabajo de grado en la carrera de Ciencias de la Administración, ya que este proyecto representa una culminación de todo el esfuerzo y la dedicación que hemos puesto durante nuestra carrera universitaria.

El trabajo de grado nos permitirá aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de nuestra carrera en un proyecto práctico, lo que nos ayudará a entender mejor cómo se aplican estos conceptos en el mundo real de la administración. Esto también nos dará la oportunidad de desarrollar habilidades valiosas como la investigación, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la escritura académica.

4. METODOLOGÍA

El análisis y descripción de cargos se ha realizado en la empresa Pan Valle S.A.S, aplicando entrevistas realizadas al personal con una serie de preguntas con el fin de conocer cada uno de los cargos de la empresa teniendo en cuenta el organigrama y cada una de las funciones realizadas, al igual que las funciones, responsabilidades asignadas y su opinión frente a la importancia del diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en la empresa para el desempeño de sus labores experiencia laboral y estudios realizados para ocupar cada uno de los cargos todo esto con el fin de realizar el análisis y descripción de cargos y su respectiva evaluación de desempeño.

4.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es un estudio de campo descriptivo directo utilizando métodos cualitativos, comenzando a utilizar la documentación adecuada para el diagnóstico de los puestos existentes, y realización de diagnósticos funcionales, responsabilidades y procesos para posiciones administrativas y operativas. Una vez diagnosticados, se actualizaría el organigrama y la realización de manuales de funciones de los cargos de la empresa, es necesario observar el flujo de colaboradores en el trabajo, también se elaboraron notas de campo, documentos visuales y entrevistas compuestas por preguntas que respondían a las definiciones de la descripción del puesto.

Con los resultados que se obtengan con la anterior investigación se realizara la elaboración del manual de funciones para los cargos de la empresa, y una evaluación del cumplimiento de los

perfiles de cargo con la intención de que la empresa defina un plan de entrenamiento para los colaboradores que no cumplían con las competencias del perfil, finalmente se entregaría el respectivo informe al área de talento humano y gerencia de la Empresa Pan Valle S.A.S.

4.2. Método de investigación

El método de investigación implementada es deductivo. Debido a la forma como se establecen las conclusiones pertinentes al estudio, ya que teniendo en cuenta los datos recolectados en la fase exploratoria, es decir, del análisis de las entrevistas y de los elementos compilados de la observación, y formatos, se explica e interpreta el contexto estudiado.

4.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Para realizar esta investigación se recolectará información de fuentes primarias ya que será directamente de la organización PAN VALLE S.A.S., siendo esta recolectada principalmente por medio de la observación y entrevistas, etc., realizadas a las personas directamente involucradas en los procesos, además de las fuentes secundarias basadas en diversas técnicas diversas técnicas con las cuales se obtiene información requerida dentro de los cuales se cuenta con los registros documentales requeridos.

Observación: Su propósito es que el investigador realice un proceso de observación, teniendo en cuenta los registros observacionales, los objetivos de la observación y el control.

Entrevista: Esta se realiza en forma verbal, es una conversación de la cual se propone con el fin de recolectar datos, siendo esta un instrumento para recolección de información dentro de investigaciones cualitativas.

4.4. Manejo de información

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

4.5. Aplicación Metodológica

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

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

8. ¿Se evalúa el desempeño de las labores de cada una de las personas que laboran en la empresa?

4.6. Bitácora

La información contenida en el desarrollo de esta investigación está condensada a partir de las entrevistas, visitas de reconocimiento y observación (directa o participante) (Ver tabla 1)

Tabla 1 - Bitácora de Actividades

VISITA	FECHA	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ACTIVIDAD	PERSONA DE CONTACTO	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA
1	16 de febrero 2022	Observación	Descripción de la situación actual de la empresa	Jaime Antonio Marulanda	Gerente Propietario
2	16 de febrero 2022	Entrevista	Interrogatorio a los empleados de si tiene claridad de sus actividades a realizar	Martha Rojas, Jaime Antonio Marulanda, Empleados	Empleados
3	16 de febrero 2022	Entrevistas	Recolección de datos de las actividades, funciones y cargos de las personas que trabajan en la empresa	Martha Rojas, Jaime Antonio Marulanda, Empleados	Gerente Propietario, Jefe administrativa
4	22 de Julio 2022	Entrevista	Recolección de datos sobre el proceso de evaluación de desempeño	Jaime Antonio Marulanda	Gerente Propietario
5	30 de Julio 2022	Entrevista	Propuesta de diseño de cargos y del proceso de evaluación del desempeño	Jaime Antonio Marulanda	Gerente Propietario

Fuente: Elaboración propia

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco teórico

5.1.1. Gestión de Recursos Humanos en las PYMES

Para algunos autores como López, Cacique y Ferrer (2011), la eficacia y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas es necesario del apoyo fundamental de las personas para el alcance de sus objetivos. (Lopez, F., Ferrer, J, 2011) De allí que sea importante administrar el recurso humano en este tipo de organizaciones. Díaz y León (2019) definen la administración de recursos humanos (RRHH) como la gestión de las personas que forman parte de la organización, fundamentando que “las personas son el principal recurso del que disponen en las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad, ya que van a centrar toda su actividad en conseguir la satisfacción de los clientes” (Diaz, E & Leon, M, 2019).

Por su parte, Chiavenato (2017) habla sobre la gestión de recursos humanos (RRHH), de esto menciona que es un campo de estudio relativamente nuevo, por lo cual lo conlleva a que esté atravesando profundas modificaciones. Su labor está en continuo crecimiento, por lo cual es cada vez más estratégico y menos operativo. Para el autor, la gestión de recursos humanos (RRHH) “se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización” (Chiavenato I. , 2017) .

Mientras tanto Dessler y Varela (2011),manifiestan que la administración de gestión recursos humanos hace referencia a las prácticas y a las políticas necesarias para darle control a los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. (Dessler, G & Varela, R, 2017) Entre esas prácticas los autores resaltan las labores orientadas a reclutar, capacitar, remunerar,evaluar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Aunque académicos y empresarios conciben y reconocen el recurso humano como una fuente importante de (Añes, C., & Nava, Y, 2009) ventaja competitiva, estos no son administrados adecuadamente, sobre todo en aquellas empresas que operan en el sector servicios, donde los empleados son la cara visible de la compañía frente a los clientes. Para (Rodriguez, D., Granados, P., & Velandia S., 2015), la mayoría de los empresarios no comprenden la utilidad de administrar el recurso humano, posiblemente porque no conocen sus procesos y por su percepción de no requerir que estos sean estructurados cuando la empresa es pequeña. De hecho, la mayoría de los procesos de RRHH en la Mimes se desarrollan de manera empírica e intuitiva, es decir, no están formalizados.

De acuerdo con (Añes, C., & Nava, Y, 2009) y otros investigadores, los problemas que enfrentan las Mimes con relación a la gestión del recurso humano son los siguientes:

- Falta de políticas, objetivos, estrategias y estructuras claras y adecuadas, lo cual impide la alineación de la gestión de RRHH con la estrategia empresarial.
- Precariedad de la tecnología y escasez de recursos económicos.
- Altos niveles de rotación de personal.

- Desconocimiento de la importancia de la gestión de RRHH y, por tanto, el incremento del uso de prácticas informales para su gestión.
- Fuentes costosas y poco confiables para la búsqueda de personal.
- Vinculación de personas a la organización que no cumplen el perfil del cargo.
- Falta de programas de formación y capacitación del personal.
- Escaso grado de profesionalización de la parte directiva.

En definitiva, la gestión de RRHH es importante porque está vinculado con la contribución útil de las personas para lograr las necesidades estratégicas de las organizaciones (Schuler, 1992; citado por (Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M., 2016). De hecho, la gestión de RRHH puede considerarse una herramienta para lograr una ventaja competitiva, aun para la pequeña empresa. Sin embargo, estos procesos en la pyme suelen ser informales, por lo que varios académicos alientan a que estas empresas los formalicen. Para Zehir et al (2016), la gestión de RRHH debe intentar concertar sus estrategias, procesos y prácticas con las estrategias generales de las organizaciones, porque de no hacerlo permanece como un proceso operativo en la organización.

5.1.2 Análisis y diseño de cargos

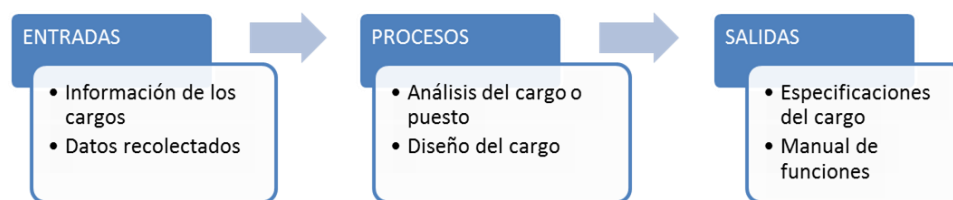
Para García et al (2010) el análisis y el diseño del cargo consiste en:

“... describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo desarrolla la organización sus funciones, como asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de

los oficios y las relaciones de comportamiento organizacional, comportamiento humano y motivación que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial” (García, M., Murillo, G., & González, C, 2010) (p. 34)

Los autores explican que este proceso está compuesto por dos componentes importantes: el análisis del cargo y el diseño del cargo. El primero está relacionado con a la descripción de las actividades, funciones, y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto. El segundo hace referencia a la definición del perfil cuales son las aptitudes para cumplir con las funciones descritas, brindando como consecuencia las especificaciones del puesto. Para García et al. (2010), “ambos componentes se verán reflejados en lo que se conoce como manual de funciones, el cual contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización” (García, M., Murillo, G., & González, C, 2010). En la figura se observa el proceso de análisis y diseño de cargos.

Ilustración 1 Proceso de análisis y diseño de cargos



Fuente. Tomado de García et al. (2010, p. 35)

Esta definición de García et al. (2010), es coincidente con la de Chiavenato (2017) quien plantea que la explicación del cargo es una interacción de las labores, obligaciones y responsabilidades de este, mientras tanto que las especificaciones del cargo dan los requisitos para quien lo ocuparía. La explicación del cargo detalla de forma impersonal su contenido; entretanto que las especificaciones otorgan la percepción de la organización en relación con las

propiedades humanas deseables para hacer el trabajo, expresadas en términos de enseñanza, vivencia, idea, etcétera.

5.1.2.1 Análisis y diseño de cargos en las pymes

Rodríguez (2012) muestra un comparativo sobre la especificación y la exploración de cargos de las pymes en diversos territorios. (Rodríguez, D., Granados, P., & Velandia S., 2015). La autora muestra como Carrasco y Rubio (2007) muestran la situación de las pymes famosas en España donde hay una planeación y orientación a mediano y extenso plazo de las labores con métodos predeterminados. Estas labores permanecen formalizadas, facilitan la comunicación entre los empleados y la facilidad de los trabajadores para actuar con soberanía frente a los inconvenientes y participar en la toma de elecciones de la organización.

En el caso colombiano, Calderón (citado por Rodríguez, 2012) y Jaramillo (2005) descubren que las MiPymes no cuentan con una explicación de los cargos formalmente determinada; en escasas organizaciones existe un perfil estructurado de los cargos, el cual se fundamenta en la vivencia del gerente o el individuo delegada. Adicionalmente, aunque los empresarios son bastante conscientes de que tienen que hacer este proceso, justifican el no tenerlo gracias a no disponer del personal, el tiempo, ni las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.

Dicha perspectiva concuerda con el estudio realizado por Rodríguez et al. (2015), para identificar las prácticas de gestión humana en hoteles, bares y restaurantes (pequeñas empresas) en la ciudad Tunja. Según su estudio, pese a que los directivos de las empresas consultadas consideran que es fundamental la existencia del análisis de cargos, ya que en este proceso se

establecen los parámetros esenciales para el desarrollo adecuado del mismo, solo el 25% de las empresas encuestadas contenían un documento en relación con el análisis del cargo. En contraste, el 75% no contaban con dicho análisis, ya que consideran que “las labores son tan claras y sencillas que no se hace necesario tener un documento que presente las funciones y perfiles del cargo, pues todo se puede explicar de manera verbal” (p. 165). Frente a la descripción del cargo, las autoras ahondan en que “los empresarios buscan ciertas características en sus empleados que tienen que ver con valores y actitudes además del entrenamiento o conocimiento en actividades del cargo. En general, no existe inducción, las tareas y responsabilidades se aprenden en desarrollo del trabajo” (Rodriguez, D., Granados, P., & Velandia S., 2015)

De esta manera, se puede inferir que los directivos reconocen la importancia de la descripción y análisis de cargos en las Mimes, pero son pocas las Mimes que realmente lo llevan a hacer algo al respecto con esto.

5.1.2.2 Factores que influyen en el diseño de cargos

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) mencionan que el diseño del cargo suele estar influenciado por tres factores importantes: estrategia empresarial, estructuray análisis del flujo del trabajo.

Estrategia empresarial: Es definida por Hill y Jones (2009) como un “conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill, C., & Jones, G., 2009) Para Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III (2012), la estrategia empresarial la definen como “las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A., 2012) ,la cual sigue a

cuestionamientos como ¿Cuál es nuestra situación actual? y ¿Hacia dónde queremos ir? Pretender darles respuesta a estos interrogantes, implica formular y ejecutar una estrategia que lleve a la organización a la dirección deseada, involucrando la elaboración de un plan que exprese acciones competitivas. Teniendo en cuenta esto, el diseño de cargos debe contribuir a como se piensa la estrategia empresarial, para lograr su cumplimiento.

Estructura organizacional: Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh (2016) la definen como “la manifestación del pensamiento sistemático” (p. 456). Los autores amplían este concepto aclarando:

La organización está compuesta de elementos, relaciones entre los elementos y la estructura de relaciones como una generalidad que compone una unidad.

La estructura es una alta combinación de las relaciones entre elementos organizacionales que forman la filosofía de existencia de la actividad organizacional. (Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A, 2016)

Schine (citado por Ahmady et al, 2016) determina tres dimensiones desde cuales analizar las relaciones estructurales, las cuales son:

- Dimensión de la jerarquía: muestra los rangos relativos de unidades organizativas por un método similar de organigrama.
- Dimensión funcional: muestra diferentes trabajos desarrollados en la organización.
- Dimensión de inclusión: la distancia cercana o lejana de cada persona en la organización al núcleo central de la organización.

Algunos autores utilizan los términos administración o gestión del desempeño para referirse a la evaluación del rendimiento. Según Werther y Davis (2014), este proceso se enfoca en medir el desempeño global del empleado, lo que incluye su contribución total a la organización. Este factor es determinante para la permanencia del empleado en la empresa.

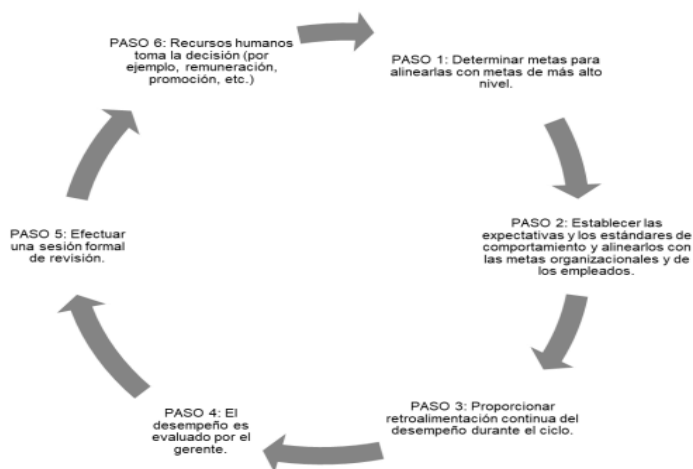
Bohlander, Snell y Morris (2018) definieron la administración del desempeño como "el proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de alcanzar las metas de la organización" (p. 300). Según los autores, este proceso se deriva de los objetivos de la empresa y consta de varios pasos, los cuales se ilustran en la figura 2.

La evaluación del desempeño, por su parte, es una herramienta que puede ser utilizada por las organizaciones para mejorar su productividad y avanzar hacia sus objetivos estratégicos. Sin embargo, las evaluaciones no son la única parte del proceso de administración del desempeño. Es fundamental también alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, proporcionar retroalimentación continua sobre el desempeño del puesto y recompensar a los trabajadores. De acuerdo con Werther y Davis (2014), los gerentes o supervisores deben tomar medidas correctivas cuando el desempeño es inferior a lo esperado, y estimular el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado.

Bohlander, Snell y Morris (2018) sugieren adoptar una perspectiva integral del sistema de administración del desempeño en lugar de enfocarse exclusivamente en las evaluaciones, ya que estas últimas son una extensión natural del proceso diario de gestión del desempeño

En la gestión del desempeño, Parent, Sloan y Tsuchida (2015) establecen que ha habido una reinvencción con el propósito de crear un proceso de negocio eficaz y enfocado que mejora el compromiso del empleado e impulsa los resultados del negocio (p. 53). Los autores destacan que ha habido un cambio de calificar a los colaboradores a ayudar a los gerentes a dirigir su recurso humano para tener éxito, lo que genera un mayor impacto y aborda los retos actuales de crear compromiso, retención y desarrollo de capacidades. Según los autores, la mayoría de las compañías afirman que un proceso de gestión de desempeño "up or out (asciendes o te despiden)" por sí solo no ayuda a abordar estos retos, y en muchos casos los dificulta (p. 56). Esto se debe a que este enfoque tiene un efecto negativo en la cultura organizacional, el compromiso y la autoconfianza.

Ilustración 2 Proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Tomado de Bohlander, Snell & Morris (2018 p.301)

Werther y Davis (2014) explican que un sistema sólido de evaluación del desempeño no sólo mide el rendimiento de los empleados, sino que también puede ayudar a evaluar otros procesos de recursos humanos, como la selección de personal, el diseño del cargo y los desafíos asociados

al puesto. Asimismo, este sistema puede facilitar la toma de decisiones en cuanto a promociones, compensaciones y otras áreas de gestión de recursos humanos (p. 216).

Parent et al. (2015) sugieren que el desempeño de los colaboradores puede mejorarse al construir un modelo basado en sus fortalezas, en lugar de enfocarse en sus debilidades. Para lograr esto, se debe proporcionar a los colaboradores un trabajo significativo que les permita combinar sus fortalezas y aspiraciones personales, en lugar de simplemente evaluarlos frente a metas. Estos procesos de gestión del desempeño pueden incluir calificaciones anuales o no, pero generalmente se enfocan menos en la evaluación y más en establecer metas ágiles, proporcionar retroalimentación frecuente, coaching y desarrollo.

5.1.2.3 Enfoques para el diseño del cargo.

Gómez-Mejía et al (2016) proponen cinco enfoques para realizar el diseño del cargo, estos son: simplificación del trabajo, ampliación del trabajo, rotación del trabajo, enriquecimiento del trabajo y diseño del trabajo en función de equipo:

Simplificación del trabajo: Según Gómez-Mejía et al. (2016), se puede dividir el trabajo en tareas simples y repetitivas para maximizar la eficiencia. Esto puede permitir el uso eficiente de la mano de obra para producir una gran cantidad de productos estandarizados. Sin embargo, la simplificación del trabajo puede ser efectiva en entornos estables, pero es menos efectiva en entornos cambiantes donde los clientes requieren productos personalizados de alta calidad.

Según los autores, la simplificación del trabajo puede conducir a altos niveles de rotación de trabajadores y bajos niveles de satisfacción. Incluso, los profesionales de niveles superiores que

se someten a este enfoque pueden acabar tan especializados en sus tareas que no alcanzan a ver cómo su trabajo afecta el producto o servicio total de la organización, lo que resulta en trabajos muy bien elaborados que no tienen ningún valor para el consumidor final.

La rotación del trabajo permite que los empleados se muevan entre diversas tareas bien definidas sin interrumpir el flujo de trabajo, según Gómez-Mejía et al. (2016). Utiliza un ejemplo de un empleado que trabaja en una cadena de montaje de automóviles, donde el empleado que debe instalar alfombras ahora puede cambiar de tarea periódicamente a otro módulo donde solo debe instalar los asientos del automóvil y luego a otro módulo donde debe instalar los cuadros de mando. El trabajador cambió de tarea a intervalos regulares a lo largo de un día de trabajo en la cadena de montaje.

Ampliación del trabajo: Según Gómez-Mejía et al. (2016), se utiliza el enfoque de ampliación y rotación del trabajo para rediseñar los puestos, lo que reduce la fatiga y el aburrimiento de los empleados que realizan trabajos simples y especializados. Combinando trabajos con actividades complementarias, se pueden aumentar las tareas de un trabajo. Con el fin de ilustrar esta estrategia, los autores utilizan el siguiente ejemplo: "Los trabajadores, cuyo trabajo especializado consiste en poner las alfombras en el suelo del coche, pueden ampliar su trabajo para incluir tareas adicionales como la instalación de asientos o cuadros de mandos".

Enriquecimiento del trabajo: Según Gómez-Mejía et al. (2016), este enfoque de diseño de cargo implica la aplicación de estrategias para hacer que los trabajos sean más interesantes y mejorar la motivación de los colaboradores, ya que une tareas especializadas de forma que una persona sea la responsable de la producción de un servicio o producto completo, ofreciendo más

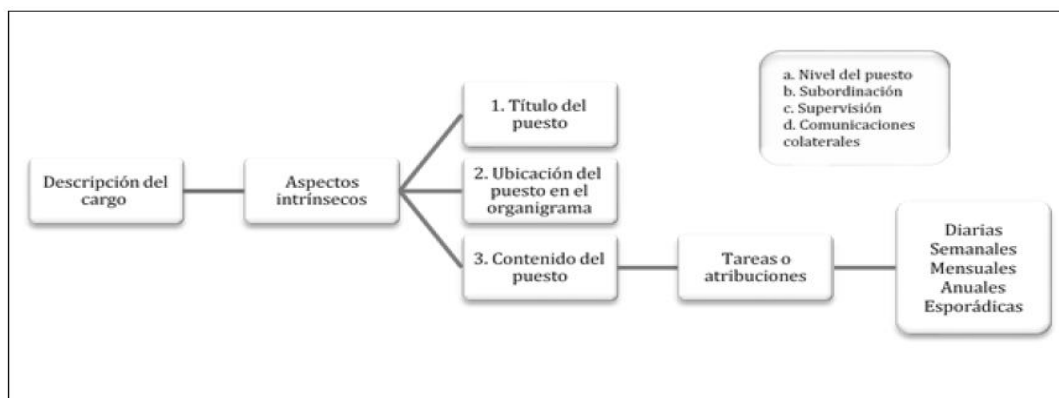
oportunidades de autonomía y retroalimentación, lo que permite que el trabajador tenga más cabida para expresarse.

El diseño del trabajo en función de los equipos: Según Gómez-Mejía et al. (2016), este enfoque hace que el trabajo se diseñe para un equipo en lugar de para una sola persona que debe completar una tarea. Los equipos tienen miembros de diferentes formaciones; deciden cómo hacer el trabajo, asumen la responsabilidad de dirigirse a sí mismos, definen a sus nuevos miembros y gestionan su propio presupuesto. "El diseño del trabajo en función de equipos se adapta mejor a estructuras organizativas planas y sin límites".

5.1.2.4 Descripción de cargos.

Según Chiavenato (2017), la descripción de cargos es un proceso en el que se describen las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo distinguen del resto de los cargos en la organización. Aquí se detallan las responsabilidades o tareas del cargo (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para cumplir con esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los propósitos. Se refiere a una lista por escrito de las principales características importantes del puesto, así como de las obligaciones y responsabilidades asumidas.

Ilustración 3 Características del puesto



Fuente. Tomado de Chiavenato (2017 página 194)

5.1.3 La evaluación de desempeño en las pymes

La evaluación de desempeño en las pymes presenta distintas tendencias que varían según el tamaño de la empresa, la cantidad de colaboradores, su ubicación geográfica y el sector de actividad (Camarena & Saavedra, 2018; Agudelo, 2015). Se ha observado que, en general, las organizaciones con mayor cantidad de empleados suelen tener procesos de evaluación mejor estructurados. Por lo tanto, las evaluaciones de desempeño no solo se utilizan para mejorar el rendimiento, sino también para crear estrategias de compensación y capacitación (Agudelo, 2015).

Según Jaramillo (2005), el proceso de evaluación de desempeño varía según la ubicación geográfica y el sector de la empresa. En las empresas de confecciones y alimentos de Barranquilla vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, la evaluación de desempeño se realiza de manera informal y se basa en estándares de producción por hora, sin llevar un registro adecuado. Los colaboradores perciben que este proceso no es una herramienta para su crecimiento y desarrollo, sino que determina la permanencia en la organización y la posibilidad de obtener una

bonificación por objetivos alcanzados. Por otro lado, Gutiérrez y Almanza (2016) encontraron que en el municipio de Madrid (Cundinamarca), un 45% de las empresas industriales encuestadas no tienen un sistema de evaluación de desempeño definido, en comparación con el 35% de las empresas floricultoras que también fueron encuestadas.

Agudelo (2015) informa que, en el Valle del Cauca, el 68% de las 25 empresas encuestadas cuentan con un método para evaluar las tareas desempeñadas, pero esta cifra disminuye al 53% cuando se enfoca en las pymes. Los encuestados indicaron que en su mayoría utilizan indicadores de gestión objetivos. Sin embargo, el resto de las empresas realiza evaluaciones de desempeño de manera informal o simplemente no cuentan con una herramienta adecuada para evaluar el rendimiento de sus colaboradores (Agudelo, 2015, p. 19).

En base a lo expuesto, se puede concluir que la práctica formal de la evaluación del desempeño no se encuentra ampliamente difundida en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Su relevancia se destaca principalmente en las empresas con un mayor número de empleados o ubicadas en áreas urbanas importantes o cercanas a ellas. Además, los resultados obtenidos de la evaluación no garantizan necesariamente que la organización haga un esfuerzo para mejorar el rendimiento del trabajador. Este esfuerzo también dependerá del tipo de organización en cuestión.

5.1.3.1 Métodos de Evaluación de desempeño

Werther y Davis (2014) argumentan que la evaluación del desempeño es importante y ha dado lugar a varios métodos que, aunque no son perfectos, buscan reducir los inconvenientes

proporcionados por otros enfoques. En base a esto, hacen una división de dos métodos generales para evaluar el desempeño: los métodos orientados al pasado y los métodos orientados al futuro.

Métodos orientados al pasado: Estas técnicas presentan la ventaja de evaluar situaciones ya ocurridas y que, por ende, pueden ser medidas. Sin embargo, no permiten corregir eventos pasados, por lo que solo hasta que los colaboradores reciben retroalimentación, pueden identificar si están yendo hacia la meta establecida o si deben modificar su accionar para alcanzarla. Las técnicas de evaluación del desempeño más utilizadas son:

5.1.3.2 Tipo de mediciones del desempeño

Según Werther y Davis (2014), existen dos formas de realizar las observaciones (directa e indirecta) y dos maneras de medir el desempeño (objetivo y subjetivo).

Según Werther y Davis (2014), la observación directa implica la evaluación de un fenómeno o evento por parte del observador presente en persona. Por el contrario, la observación indirecta se basa en otros elementos, como la evaluación de situaciones hipotéticas, y por lo tanto, puede considerarse menos confiable.

En relación con las mediciones, Werther y Davis (2014) explican que las mediciones objetivas son aquellas que pueden ser verificadas por otras personas y tienen un carácter cuantitativo. Estas mediciones se relacionan con aspectos como el número de unidades producidas, unidades defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros

o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Por otro lado, las mediciones subjetivas son calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador (Werther & Davis, 2014).

En la tabla 5 se compara la precisión de las medidas objetivas y subjetivas con las directas e indirectas. Werther y Davis (2014) indican que, por el lado relativo de precisión, los especialistas en personal prefieren utilizar observaciones directas y objetivas, y prescindir de las indirectas y subjetivas.

Tabla 2-Tipos de medición del desempeño

Tipos de medición del desempeño	Grado relativo de precisión	
	Observación directa	Observación indirecta
Objetiva	Muy alta	Alta
Subjetiva	Baja	Muy baja

Fuente. Tomado de Werther y Davis (2014, p. 220)

5.1.3.3 Métodos de evaluación del desempeño.

Werther y Davis (2014) sostienen que la importancia de la evaluación del desempeño les ha dado origen a diversos métodos, que a pesar de no ser perfectos procuran reducir los inconvenientes proporcionados por otros enfoques. Con base a esto, hacen una división de dos métodos generales para la evaluar el desempeño: los métodos orientados al pasado y los métodos orientados al futuro.

Métodos orientados al pasado: Estas técnicas presentan la ventaja de evaluar situaciones ya ocurridas y que, por ende, pueden ser medidas. Sin embargo, no permiten corregir eventos pasados, por lo que solo hasta que los colaboradores reciben retroalimentación, pueden identificar si están yendo hacia la meta establecida o si deben modificar su accionar para alcanzarla. Las técnicas de evaluación del desempeño más utilizadas son:

5.1.3.4 Escalas de clasificación basadas en la conducta

Fogli y Blood (citados por Rodríguez, 2007) afirman que a partir de descripciones de buen y mal rendimiento proporcionados por los supervisores, los evaluadores pueden agrupar estos datos en categorías relacionadas con el desempeño, como conocimientos de los empleados, relaciones con los clientes, entre otras.

Rodríguez (2007) sostiene que es más factible que esta evaluación sea más objetiva, debido a que las posiciones en la escala describen en conductas relacionadas con el trabajo, mostrando que conductas específicas el colaborador debe mejorar.

5.1.3.5 Método de selección forzada

Bohlander et al, (2018) explican que en este método el evaluador debe elegir forzosamente la opción entre una serie de declaraciones favorables o desfavorables algo similares, que más se ajusta al desempeño del trabajador. Estas declaraciones generalmente se dan en pares, aunque también se pueden dar en grupos de tres o cuatro declaraciones.

Desde la perspectiva de Werther y Davis (2014), los especialistas en gestión de recursos humanos agrupan las declaraciones en categorías, tales como: habilidad de aprendizaje,

desempeño, relaciones interpersonales, entre otras, permitiendo tener una perspectiva más aterrizada de las áreas de mejora que requiere el colaborador.

En la 3 se presenta un ejemplo del método de selección forzada mencionado por Bohlander et al, (2018) que se ajusta a la metodología tradicional. En contraposición, en la tabla 9, Chiavenato (2017) propone un formato donde se muestran bloques de cuatro declaraciones que deben ser marcadas entre la que más se ajusta y la que menos se ajusta al desempeño del trabajador, generando que cada grupo tenga dos marcas.

Ilustración 4 Método de Selección forzada

1.	☐ a) Trabaja arduamente	☐ b) Trabaja con rapidez
2.	☐ a) Muestra iniciativa	☐ b) Ofrece velocidad de respuesta a los clientes
3.	☐ a) Su trabajo es confiable	☐ b) Su desempeño es adecuado.

Fuente. Tomado de Bohlander et al, (2018, p. 319)

Bohlander et al (2018) mencionan que una de las desventajas de establecer y mantener la validez de las declaraciones de trabajo es el elevado costo, mientras que Werther y Davis (2014) hablan de cómo las declaraciones generalizadas se pueden alejar de las realidades del cargo, al igual que los colaboradores pueden percibir como injusta o inapropiada la elección de una declaración sobre otra.

5.1.3.6 Autoevaluaciones

Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) indican que pedirles a los colaboradores que se autoevalúen puede resultar muy útil para alentar el desarrollo individual, ya que es menos

probable que se presenten actitudes defensivas. Las autoevaluaciones facilitan determinar las áreas en las que el colaborador necesita mejoras, esta técnica puede resultar de gran utilidad para determinar futuros objetivos personales provocando una participación del empleado y dedicación en su proceso de mejora.

Bohlander et al, (2018) afirman que los colaboradores quedan más satisfechos y consideran que el sistema es más justo cuando pueden opinar de su propio proceso. Por otro lado, Werther y Davis (2014) y Rodríguez (2007) concluyen que este procedimiento proporciona retroalimentación al supervisor respecto a los obstáculos que limitan el logro de objetivos, los cuales deben ser eliminados o mitigados para el desarrollo normal del cargo.

Tabla 3-Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Funcionario: _____

Cargo: _____ Departamento: _____

Sección: _____ Evaluador _____

Fecha: _____

A continuación, encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una “X” debajo del signo “+” para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.

	No.	+	-		No.	+	-
Solo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo a pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene información adecuada	34			Se nota que “le gusta lo que hace”	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio a la toma de decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Fuente. Tomado de Chiavenato (2017)

Tabla 4 Autoevaluación

No.	Factores personales del empleado en la evaluación profesional	Si	No
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está proporcionado?		
4	¿Se opone a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, así que presta mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
8	¿Su escolaridad no es suficiente para el trabajo que realiza?		
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas solo?		
10	¿Su apariencia es buena y agradable en los contactos en general?		
11	¿Se concentra con regularidad en las tareas que realiza?		
12	¿La atención en el trabajo le exige esforzar la vista?		
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
15	¿Se recomienda que tome un curso de especialización para el progreso en el trabajo?		
16	¿Cuida su persona y la de sus compañeros durante su trabajo?		
17	¿Podría tener mejores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
18	¿Observa cuidadosamente el desempeño de las máquinas donde trabaja?		
19	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
20	¿Su producción es plausible?		
21	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no se incómoda con la repetición?		
22	¿Solicita ayuda para realizar los trabajos que no ha podido terminar?		
23	¿Le agrada saber que su producción es de buena calidad?		
24	¿Precisa estudiar para progresar en la empresa y en la vida?		
25	¿Es un empleado dedicado a los compañeros?		
26	¿Es cuidadoso, su trabajo raramente tiene errores y es satisfactoria su producción?		
27	¿No se interesa en aprender nuevas tareas o servicios?		
28	¿Precisa de mucha experiencia para llegar a un buen resultado?		
29	¿Tiene bastantes amistades y sus compañeros lo aprecian?		
30	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?		
31	¿Provoca constantes disgustos con compañeros y con el jefe?		
32	¿Debe conocer una lengua extranjera para mejorar?		
33	¿Conoce los procesos de producción, pero no los comenta con nadie?		
34	¿Es descuido en su disposición y su rendimiento es lamentable?		

Fuente. Tomado de Rodríguez (2007, p. 381)

5.2. Marco Conceptual

Cargo: Se refiere, según el Diccionario de la Lengua Española, a un oficio específico de acuerdo con las funciones asignadas a un empleado.

Diseño: es la descripción y elaboración verbal o escrita de algo que posee una delineación de aspecto, características y formas que son propias, originales de un objeto o cosa lo cual, son destinados a su utilización. **ETICA:** Conjunto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana, sobre todo un ámbito específico, persona que es conforme a la moral o a las costumbres establecidas.

Funciones: Conjunto de las tareas que debe realizarse en función de una Organización, Institución o entidad.

Manual: Se refiere al instrumento institucional que contiene la información pertinente a objetivos, políticas y procedimientos en una organización y se enfoca en indicar las instrucciones específicas sobre los procesos que se llevan a cabo en una empresa.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.

Perfil: son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa.

Tarea: Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular.

5.3. Marco Contextual

5.3.1. Razón Social: PAN VALLE S.A.S

Ilustración 5 Logo Pan Valle



5.3.2. Ubicación

El espacio geográfico sobre el cual se encuentra ubicada la empresa Pan Valle S.A.S es en el nororiente de la ciudad de Santiago de Cali, en la Carrera 10 # 44A-37 Barrio el Troncal.

Ilustración 6 Mapa Ubicación Pan Valle



5.3.2.1.Actividad Principal

La empresa Pan Valle S.A.S. se dedica a la elaboración, venta y distribución de productos de panadería al por mayor y al detal de alta calidad, elaborado con materias primas óptimas contando con marca registrada y empaques con logotipo propio, además cuenta con talento humano capacitado.

5.3.2.2.Reseña Histórica

Pan Valle SAS antes Panadería del Valle, fue fundada hace 35 años en la ciudad de Cali, por una familia tradicionalmente panadera, que a principio de la década de los 80's y después de ser empleados en una antigua panadería, debido a sus necesidades económicas, decidió dar inicio su propia historia vendiendo pandebono caliente en el colorido camión verde que se ubicaba con un pequeño horno de gasolina en la tradicional glorieta del barrio Puerto Rellena.

Continuando con esta tradición Panadería del Valle en un pequeño local de una casa en el Barrio Villa Colombia con tan solo un pequeño horno y una bicicleta "panadera", comienza en su segunda generación a repartir todas las mañanas pandebono y buñuelos calientes a las tiendas del sector y barrios aledaños.

Ahora Pan Valle S.A.S. llega con sus productos hasta diferentes municipios de los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, con un amplio portafolio de productos para toda ocasión y paladar, paradójicamente sin producir pandebono.

Henos aquí entonces compartiendo hoy más de 100 productos diferentes en los que se encuentran panes tajados, panes de hamburguesa, panes para sándwich y todo tipo de galletas, pensados en usted nuestro cliente, nuestra razón de ser, con el mejor sabor, calidad y precio del mercado, para compartir en cualquier momento del día.

6. RESULTADOS

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

6.1.1. Situación actual y Gestión humana en la empresa Pan Valle SAS

Teniendo en cuenta la entrevista llevada a cabo al Gerente de la empresa Pan Valle S.A.S, el gerente, se obtienen los siguientes resultados respecto a los procesos actuales relacionados con la Gestión del Talento Humano.

La empresa Pan Valle S.A.S en el momento no cuenta con un área de Gestión Humana encargada de todos los procesos que involucren a los colaboradores ya que todos los procesos se realizan por parte del gerente de la empresa con el apoyo del asistente administrativo, en los cuales se observa que él es principal encargado de hacer el proceso de selección, reclutamiento, pagos de salarios, vacaciones, retiros, afiliaciones, Lo anterior genera problemas en muchos procesos operativos y administrativos, falta de políticas que establezcan claramente las instrucciones a seguir en cada proceso, falta de estructura laboral que defina los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo y falta de instalaciones productivas. recursos humanos, no es posible realizar una planificación estratégica de recursos humanos, a partir de la cual se puedan orientar las actividades futuras, al haber una dualidad en las funciones que se realizan por parte del gerente y el asistente administrativo no hay un enfoque correcto para hacer estos procesos por los cuales se presenta inconsistencias de cuando el proceso de selección lo hace directamente el gerente, a cuando lo

hace el asistente administrativo generando dificultades en las personas seleccionadas por que al no haber un estándar establecido ya que lo hacen de forma empírica, no hay un consenso de las actividades establecidas para el cargo y esto conlleva a la inconformidad de los empleados y que en algunas ocasiones podría terminar en la terminación del contrato, esto nos trae como repercusión tiempo perdido en capacitación, tiempo que se debe disponer de nuevo para contratar otro colaborador, esto también genera costos para la empresa según lo informado por el gerente que nos comunica que la rotación del personal operativo es muy alto y a esto se suma que puede afectar la producción en temporadas de alta de manda para la empresa.

El gerente expresa su interés por indagar en el área de la gestión humana con herramientas tan útiles de la gestión de recursos humanos como los son el análisis y diseño de cargos, además de la evaluación de desempeño, que le permita tener claridad tanto a él como a los colaboradores de la organización sus funciones de la misma forma tener como evaluar su desempeño individual y así poder determinar beneficios por el buen desempeño e implementar correctivos necesarios que identifiquen en el proceso.

6.1.2. Situación Actual del Análisis y Diseño de Cargos

En la empresa Pan Valle S.A.S se encuentra actualmente los siguientes cargos, teniendo en cuenta el área administrativa y plata de producción distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente
- Tesorera
- Asistente Administrativa
- Analista de Calidad

- Conductores
- Vendedores
- Despachador
- Jefe de Producción
- Supervisor de empaque
- Auxiliar de Despacho
- Dosificador
- Operario de producción
- Operario de empaque
- Hornero
- Auxiliar de Mantenimiento

Cabe aclarar que estos cargos son totalmente diseñados empíricamente debido a la necesidad que el gerente ha observado que la misma demanda de producción del mercado le ha solicitado, algunas veces por la misma demanda el gerente nos cuenta que algunos operarios ha tenido que apoyar otros procesos en la cuales no tienen conocimiento, esto lo hacen con una breve explicación del proceso, se puede analizar que esto puede generar actividades mal ejecutadas debido que estas personas no están capacitadas para ejercer estas mimas pero por la prontitud de la necesidad se han tenido que hacer, esto es un evidente ejemplo de que la alta rotación puede generar fuga de información de actividades y problemas en los procesos.

Se identifican las funciones de cada cargo mediante observación y con entrevistas no estructuradas las cuales permiten el desarrollo de los formatos propuestos los cuales contienen información recolectada.

6.1.3. Situación Actual de la Evaluación de Desempeño

En el momento como lo menciona el Señor Jaime Marulanda no se realiza evaluación de desempeño a los miembros de la organización, midiendo este por el nivel de satisfacción de los clientes y entregas oportunas de los productos, los errores observados se corrigen dentro de la operación diaria.

6.1.4. Análisis y diseño de los cargos necesarios en la empresa Pan Valle S.A.S

El señor Jaime Marulanda menciona las actividades centrales de la organización y con base a esa información se propone el diseño del manual de funciones de los cargos existentes.

Dentro de los cargos de operario tanto de producción como de empaque los colaboradores pueden tomar diferente rol, dependiendo de las variables de carga laboral según la planeación, tareas a largo corto o mediano plazo o en casos que impliquen cubrir labores de otros colaboradores.

Además, se plantea el rediseño de los cargos administrativos, ya que se deben establecer las funciones de cada una de las personas dentro de la organización quedando de la siguiente manera:

- Gerente
- Tesorero
- Asistente Administrativo/a y Servicio al Cliente
- Auxiliar contable y Facturación
- Analista de Calidad

- Conductor
- Vendedor
- Despachador
- Auxiliar de Logística y despacho
- Jefe de Producción
- Supervisor de Empaque
- Dosificador
- Operarios de producción y/o empaque
- Hornero
- Auxiliar de Mantenimiento

Se decide crear el cargo de Asistente administrativo y Servicio al cliente y Auxiliar de contabilidad y facturación, ya que el gerente plantea que hay que bajar la carga laboral al cargo Asistente Administrativo/a.

6.1.5. Formato

Debido a que la empresa Pan Valle S.A.S a la fecha no cuenta con documentos relacionados con los procesos de Recursos Humanos, se propone crear formato para análisis de cargos de la organización para ser usados en procesos futuros.

El diseño del formato fue autorizado por Gerencia ya que con este se da estandarización en el proceso de diseño de cargos, además se determina que a cada cargo se hará entrega dicho documento para que cada uno de los colaboradores tenga claras sus responsabilidades y funciones.

A continuación, se mostrarán cada uno de los manuales de funciones que se desarrollaron y propuestos para la empresa Pan Valle SAS Comenzando por el área Administrativa y terminando por la operativa en el orden establecido anteriormente

Tabla 5- Formato GH-HP-001 Perfil del cargo

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Aprobó: Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO:	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO:
2. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA:	
EXPERIENCIA:	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
3.1 FUNCIONES	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____.	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 6 - Manual de funciones Tesorero

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: _____ Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: Gerente	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Administrativo PERSONAL A SU CARGO: TODO EL PERSONAL	JEFE INMEDIATO: N/A
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Título universitario en Economía, Administración de Empresas,	
EXPERIENCIA: 5 Años relacionado	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Liderazgo, visión estratégica, orientación al resultado, dirigir equipos de trabajo,	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Administrar, vigilar y Coordinar la organización manteniendo un adecuado control de los recursos físicos, humanos y económicos, garantizando que se cumplan los presupuestos y objetivos de la empresa	
3.1 FUNCIONES	
- Liderar toda la compañía. - Coordinar el trabajo de las diferentes áreas dentro de la empresa u organización. - Establecer las metas a corto y largo plazo de la organización. - Planificar y supervisar todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. - Coordinar alianzas o negocios con otras organizaciones o compañías. - Toma de decisiones. - Administrar los recursos humanos y materiales.	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Manejar información confidencial	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 7- Manual de funciones Tesorero

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: Tesorero	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Administrativo PERSONAL A SU CARGO: Aux. Contable	JEFE INMEDIATO: Gerente
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Título universitario en Economía, Administración de Empresas, Contador Público	
EXPERIENCIA: 5 Años relacionado	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Conocimiento en Legislación, Análisis Financiero, Manejo de Herramientas Ofimáticas y Contables	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Gestionar y manejar todos los fondos monetarios y financieros de la empresa	
3.1 FUNCIONES	
- Custodiar los fondos y títulos valores de la empresa. - Dirigir y controlar las cuentas bancarias de la empresa. - Liderar y administrar el registro de la información financiera para la correcta toma de decisiones. - Controlar los pagos y la cartera de la empresa. - Expedir pagos a proveedores. - Demás funciones relacionadas que le designe el gerente	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Manejar información confidencial, contable y financiera de la empresa	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados materiales y económicos
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 8-Manual de funciones Asistente Administrativo/a y Servicio al Cliente

 PAN VALLE SAS			
DESCRIPCION			
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:		Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: Asistente Administrativo/a y Servicio al Cliente			
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Administrativo		JEFE INMEDIATO: Gerente	
PERSONAL A SU CARGO: N/A			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Técnico o Tecnólogo en administración de empresas			
EXPERIENCIA: 1 Año relacionado			
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE		ESTADO CIVIL: INDIFERENTE	
HABILIDADES			
Orientación al servicio, competencias comunicativas, manejo de herramientas ofimáticas.			
NATURALEZA DEL PERFIL			
OBJETIVO DEL CARGO			
Brindar apoyo a los procesos administrativos de la empresa			
3.1 FUNCIONES			
- Elaborar y manejar archivo de la empresa - Brindar información y tomas de pedidos de los clientes - Apoyar en la logística de los despachos y pedidos programados - Liquidar nómina y prestaciones sociales - Apoyar en la programación de la producción - Demás funciones designadas por el jefe inmediato.			
3.2 RESPONSABILIDADES			
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN	• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos	Manejar información confidencial, y del personal de la empresa	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados materiales y económicos
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.			
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.			
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	FIRMA	

Tabla 9-Manual de funciones cargo auxiliar contable y facturación

 PAN VALLE SAS			
DESCRIPCION			
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:		Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: Auxiliar de Contabilidad y Facturación			
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Administrativo		JEFE INMEDIATO: Tesorero	
PERSONAL A SU CARGO: N/A			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Técnico o Tecnólogo en Contabilidad, Administración de empresas.			
EXPERIENCIA: 1 Año relacionado			
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE		ESTADO CIVIL: INDIFERENTE	
HABILIDADES			
Capacidad en redacción y elaboración de informes y estados financieros. Conocimiento de las leyes que rigen la gestión contable y versatilidad para adaptarse a los cambios permanentes en la legislación, manejo de herramientas ofimáticas.			
NATURALEZA DEL PERFIL			
OBJETIVO DEL CARGO			
Garantizar la contabilización de los pagos a Clientes, tener control de los archivos de área, apoyo directo a el tesorero			
3.1 FUNCIONES			
- Procesar información contable garantizando el registro de las transacciones - Actualizar el estado de la cartera - Actualizar cuentas por pagar - Apoyar al contador con generación de balances y estados de resultados - Demás funciones designadas por el jefe inmediato.			
3.2 RESPONSABILIDADES			
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN	• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos	Manejar información confidencial, y del personal de la empresa	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados materiales y económicos
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.			
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.			
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	FIRMA	

Tabla 10- Manual de funciones cargo Analista de Calidad

 PAN VALLE SAS			
DESCRIPCION			
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:	Fecha: 01/05/2023		
DENOMINACION DEL EMPLEO: Analista De Calidad			
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Producción PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: Gerente		
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Ingeniero o Tecnólogo en ingeniería de alimentos, Ingeniero industrial			
EXPERIENCIA: 2 Año relacionado			
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE		
HABILIDADES			
Análisis de alimentos en los aspectos físicos, químicos, sensoriales y microbiológicos. - Control de Calidad en materias primas y de productos alimenticios. - Actuar como personal de apoyo en tareas técnicas y de investigación aplicada			
NATURALEZA DEL PERFIL			
OBJETIVO DEL CARGO			
Dirigir, planificar y coordinar todas las actividades pertinentes a la producción, gestionando los recursos disponibles desarrollando estrategias y procedimientos óptimos para mejorar los procesos productivos, además de garantizar la calidad de los productos desde el proceso de dosificado hasta el empaque supervisando todo el proceso productivo. El trabajo requiere organización, coordinación y control para ayudar en la consecución de los planes que se trace el departamento de ventas y en el área de calidad, garantizando así, una correcta toma de decisiones. Análisis numérico y adecuada comunicación.			
3.1 FUNCIONES			
• Dirigir, supervisar y controlar las actividades de los procesos de la Planta, la disponibilidad y utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los programas de producción y mantenimiento. • Validar que los operarios cumplan con las normas de manipulación de alimentos y BPM. • Revisar el plan de producción diario y sugerir ajustes en caso de ser necesario teniendo en cuenta errores y problemas técnicos • Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de las normas BPM que generen el desarrollo de los procesos de producción y mantenimiento. • Participar en el buen desarrollo y cumplimiento del programa de calibración de equipos e instrumentos de medición, para garantizar la disponibilidad y confiabilidad de estos, durante el uso. • Verificar que las funciones de supervisión en el área de empaque y producción se realicen de forma adecuada y de manera oportuna			
3.2 RESPONSABILIDADES			
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN	• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos	Manejar información confidencial, y del personal de la empresa	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados materiales (materias primas, material en proceso) y económicos
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.			
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.			
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	FIRMA	

Tabla 11- Manual de funciones Conductor

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:	Fecha: 01/05/2023
DENOMINACION DEL EMPLEO: Conductor	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Ventas PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: Despachador
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Licencia de Conducción C3	
EXPERIENCIA: 2 Año relacionado	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente, Compromiso	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar labores de conducción de vehículo automotor con el fin de hacer entregas oportunas del producto	
3.1 FUNCIONES	
- Conducir y velar por el buen funcionamiento del vehículo - Hacer control de inventario que entra y sale del vehículo (Canastillas asignadas a cada ruta) - Realizar entregas en tiempos estimados - Desempeñar las funciones designadas por el jefe inmediato	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Manejar información confidencial, y del personal de la empresa	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 12- Manual de funciones Vendedores

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: Vendedor	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: Ventas PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: Gerente
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Técnico o tecnólogo en Mercadeo	
EXPERIENCIA: 2 Año relacionado	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Comunicación Asertiva, buenas relaciones interpersonales, resolución de problemas, trabajo en equipo.	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Lograr metas de ventas, propuestas por la organización, cultivando buenas relaciones con los clientes resolviendo todo tipo de dudas e inquietudes.	
3.1 FUNCIONES	
- mantener buenas relaciones con los clientes - Tomar pedidos - Responsabilizarse por el dinero recibido en las rutas por concepto de las ventas - Informar con antelación las necesidades de producto para realizar sus entregas - Informar al área de despachos los pedidos solicitados para su alistamiento - Responsabilizarse de las canastillas asignadas a su ruta	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver Situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos establecidos por la empresa	Controlar recursos físicos y humanos
Manejar información confidencial, y del personal de la empresa	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 13- Manual funciones Despachador

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: DESPACHADOR	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCIÓN
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Técnico o tecnólogo en Logística	
EXPERIENCIA: 2 Año relacionado	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Habilidades organizativas para desarrollar varias actividades a la vez, capacidad comunicativa, pensamiento critico	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Entregar cantidades solicitadas por los clientes a los conductores para su entrega, manteniendo controlados los inventarios de producto terminado y canastillas asignadas.	
3.1 FUNCIONES	
- Revisar productos para despacho de acuerdo con remisión - Mantener producto terminado debidamente rotulado para su despacho - Enviar información actualizada de Inventarios para programación de producción - Tener al día, inventario y control de canastilla despachado diario - Realizar entrega de pedidos a cada conductor en la ruta asignada - Asignar rutas a conductores	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
Están sujetas a su jefe inmediato	De conductores y Auxiliar de Despacho
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Manejar registros de inventarios y control de canastillas	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 14- Manual de funciones Auxiliar de Despacho

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: _____ Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: AUXILIAR DE LOGISTICA Y DESPACHOS	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCIÓN
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Técnico o tecnólogo en logística y distribución o experiencia certificada en el área	
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
El trabajo requiere organización, coordinación y control para ayudar en la consecución de los planes que se trace el departamento de ventas, garantizando así, una correcta toma de decisiones. Análisis numérico y adecuada comunicación.	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Ser soporte del jefe de planta y área de ventas, realizando las labores asignadas, colaborando activamente para que los programas de despacho de mercancías se cumplan y aprovechando al máximo los recursos disponibles.	
3.1 FUNCIONES	
- Cumplir con el plan de saneamiento de limpieza y desinfección, control de plagas y control de desechos del área de la bodega - Ingresar a bodega el producto terminado, velar por su adecuado almacenamiento y preservación de este - Realizar la adecuada rotación (sistema PEPS) y almacenamiento de los productos de su área - Alistar las solicitudes de pedidos para su despacho. - Almacenar adecuadamente los productos - Reportar oportunamente averías al área correspondiente. - Atender y resolver consultas de los superiores	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidas por la empresa.	Controlar la mercancía que entra y sale de bodega.
Manejar información confidencial y documentos de absoluta reserva de la empresa.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 15- Manual de funciones jefe de Planta

 PAN VALLE SAS			
DESCRIPCION			
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:		Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: JEFE DEPRODUCCION			
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION		JEFE INMEDIATO: GERENTE	
PERSONAL A SU CARGO: N/A			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Profesional en Ingeniería Industria o Administración de Empresas o áreas afines, en su defecto experiencia que acredite sus conocimientos cursos de panadería y pastelería.			
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares			
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE		ESTADO CIVIL: INDIFERENTE	
HABILIDADES			
El trabajo requiere organización, coordinación y control para ayudar en la consecución de los planes del producción, empaque y entrega oportuna de pedidos. Análisis numérico y adecuada comunicación, buenas relaciones interpersonales, iniciativa, creatividad y dinamismo para el logro de resultados. Disposición para el trabajo en equipo.			
NATURALEZA DEL PERFIL			
OBJETIVO DEL CARGO			
Garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad definidas por la compañía. Ser responsable de la dirección y control de la planta en todos y cada una de las etapas de la producción. Dirigir y controlar que el programa de producción diario se cumpla en las cantidades y en los tiempos requeridos. Garantizar las condiciones higiénicas de los equipos, pisos, paredes, techos, lámparas, y baños antes, durante y después de los turnos de operación, en las aéreas de bodega de materias primas, producción, empaque, loceras y comedor, Además de velar por el cumplimiento en los procesos de limpieza y desinfección de toda la planta. Reportar por escrito las averías y las anomalías en el formato de inspección diaria y entregar a la GERENCIA.			
Mantener un permanente dinamismo de la gestión que garantice el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la competitividad del área.			
3.1 FUNCIONES			
- Dirigir, supervisar y controlar las actividades de los procesos de la Planta - Validar que los operarios cumplan con las normas de manipulación de alimentos y BPM. - Supervisar el desempeño del personal de planta en cada una de las etapas y dar retroalimentación a la GERENCIA - Planear, organizar y coordinar con el área de producción el proceso logístico para la entrega oportuna de pedidos al área de despachos - Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo de los procesos de producción y mantenimiento. - Garantizar stock de seguridad de bodega y el control de inventarios. - Planificar programa de producción semanal y/o mensual según requerimiento de pedidos y capacidad de producción - Planificar cronograma de recibo de materias primas - Asegurar el cumplimiento y/o mejora de los costos primos acordados con gerencia, pero manteniendo estándares de calidad y los indicadores - Coordinar capacitaciones del personal - supervisar el desarrollo de los procesos a cargo			
3.2 RESPONSABILIDADES			
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN	• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidas por la empresa.	Controlar la mercancía que entra y sale de bodega.	Manejar información confidencial y documentos de absoluta reserva de la empresa.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.			
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.			
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____.			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	FIRMA	

Tabla 16- Manual de funciones Supervisor

 PAN VALLE SAS			
DESCRIPCION			
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:	Fecha: 01/05/2023		
DENOMINACION DEL EMPLEO: SUPERVISOR DE EMPAQUE			
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION	JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCION		
PERSONAL A SU CARGO: N/A			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: técnico o tecnólogo en ingeniería de alimentos, en su defecto experiencia que acredite sus conocimientos cursos de panadería y pastelería.			
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares			
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE		
HABILIDADES			
Organización, coordinación y control para ayudar en la consecución de los planes del producción y empaque. Análisis numérico y adecuada comunicación, buenas relaciones interpersonales, iniciativa, creatividad y dinamismo para el logro de resultados.			
NATURALEZA DEL PERFIL			
OBJETIVO DEL CARGO			
Dirigir, planificar y coordinar todas las actividades pertinentes al empaque, gestionando los recursos necesarios para llevar a cabo el programa de producción además de garantizar la calidad de los productos que se entregan al área de despacho. El trabajo requiere organización, coordinación y control para ayudar a la entrega oportuna de pedidos a los clientes y despacho de rutas, garantizando así, una correcta toma de decisiones. Análisis numérico y adecuada comunicación.			
3.1 FUNCIONES			
- Dirigir y supervisar el proceso de empaque - Validar y verificar que los productos entregados al área de despachos cumplan los requerimientos mínimos de calidad solicitados - Validar y verificar que los productos se entreguen al área de despachos con fecha de vencimiento y lotes correctos - Realizar la adecuada rotación (sistema PEPS) y almacenamiento de los productos de su área - Ser dinámico para la toma de acciones de mejoramiento, preventivas y correctivas y evitar no conformidades en el producto, proceso y/o sistema de Gestión Integral - Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo del proceso de empaque y embalaje de los productos - Participar en el buen desarrollo y cumplimiento del programa de calibración de equipos e instrumentos de medición, para garantizar la disponibilidad y confiabilidad de estos, durante el uso. - Cumplir con el plan de saneamiento a través de la limpieza y desinfección, control de plagas y control de los desechos del área de bodega. - Garantizar que los productos necesarios para el correcto despacho de pedidos y rutas se encuentren disponibles según requerimientos del área de despacho - Validar el correcto funcionamiento de los activos asignados al área de empaque"			
3.2 RESPONSABILIDADES			
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN	• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidas por la empresa.	Controlar la mercancía que entra y sale de bodega.	Manejar información confidencial y documentos de absoluta reserva de la empresa.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.			
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.			
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	FIRMA	

Tabla 17- Manual de funciones Dosificador

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: DOSIFICADOR	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCION
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: técnico en logística e inventario	
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Atención a los detalles, cumplimiento de tareas, seguimiento de actividades	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Garantizar la disposición de la materia prima a través del correcto control de inventario, rotación, manipulación y almacenamiento del mismo	
3.1 FUNCIONES	
- Liderar y cumplir con el plan de saneamiento de la materia prima - Recibir el producto comercializado procedente de compras, velar por su adecuado almacenamiento y preservación - Supervisar el stock en bodega - Digitalización y control de entradas e Siigo del producto - Distribuir y clasificar el producto - Dosificar la materia prima para cada proceso productivo	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidas por la empresa.	Controlar la mercancía que entra y sale de bodega.
Manejar información confidencial y documentos de absoluta reserva de la empresa.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de ____ del año ____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 18- Manual de funciones Operarios de producción y/o empaque

 PAN VALLE SAS			
DESCRIPCION			
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó:		Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: OPERARIO			
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION		JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCION	
PERSONAL A SU CARGO: N/A			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Bachiller			
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares			
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE		ESTADO CIVIL: INDIFERENTE	
HABILIDADES			
Las tareas son rutinarias y se siguen los métodos de trabajo impartidos por el jefe inmediato, el trabajo requiere organización, dinamismo, concentración, agilidad y rapidez para el logro de resultados.			
NATURALEZA DEL PERFIL			
OBJETIVO DEL CARGO			
Realizar las labores asignadas, colaborando activamente para cumplir con la programación de empaque, garantizando el cumplimiento de los pedidos en los plazos establecidos. Ser soporte en el área de empaque y producción, así como prestar el servicio en oficios varios.			
3.1 FUNCIONES			
- Realizar el aseo de su lugar de trabajo. - Velar por el buen estado de la maquinaria a su cargo, limpiándose después de utilizarla. - Organizar la zona de almacenamiento de materiales que maneja. - Colaborar en la aplicación de los indicadores de gestión que se manejen en su área. - Manejo de las máquinas de producción relacionadas con las actividades asignadas. - Transporte del producto terminado al área de almacenamiento. - Trasladar los productos al área de empaque o la bodega de producto terminado, según corresponda. - Colaborar en la aplicación de los indicadores de gestión que se manejen en su área.			
3.2 RESPONSABILIDADES			
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN	• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Están sujetas a su jefe inmediato	No tienen personal a su cargo, responde únicamente por su trabajo.	Manejar las órdenes de Empaque.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.			
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.			
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____			
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO	FIRMA	

Tabla 19– Manual de funciones Hornero

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: _____ Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: HORNERO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: JEFE DE PRODUCCION
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: Bachiller Cursos de panadería, Experiencia en manejo en Hornos Industriales	
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
El trabajo requiere organización, coordinación y control para un excelente resultado en la obtención de la calidad del producto terminado. Buenas relaciones interpersonales, iniciativa, creatividad y dinamismo para el logro de resultados. Disposición para el trabajo en equipo al igual que excelente presentación personal.	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar las labores asignadas, colaborando activamente para cumplir con la programación de empaque, garantizando el cumplimiento de los pedidos en los plazos establecidos.	
3.1 FUNCIONES	
- Liderar y cumplir con el plan de saneamiento a través de la limpieza y desinfección, control de plagas y control de los desechos del área de bodega. - supervisar de los hornos y su adecuado funcionamiento - Recibir el producto, almacenarlo en el cuarto de crecimiento y controlar el punto ideal para su horneado - Otras tareas que le asigne el supervisor en cumplimiento de su oficio	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Resolver situaciones inherentes al cargo, de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidas por la empresa.	Controlar la mercancía que entra y sale de bodega.
Manejar información confidencial y documentos de absoluta reserva de la empresa.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados y por las materias primas, material en proceso y mercancía en bodega.
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____.	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Tabla 20- Manual de funciones Auxiliar de Mantenimiento

 PAN VALLE SAS	
DESCRIPCION	
Elaboro: Johan Cuellar- Martha Rojas Aprobó: Fecha: 01/05/2023	
DENOMINACION DEL EMPLEO: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENCE: PRODUCCION PERSONAL A SU CARGO: N/A	JEFE INMEDIATO: GERENTE
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACION Y FORMACION REQUERIDA: técnico o tecnólogo en mantenimiento industrial	
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares	
EDAD Y SEXO: INDIFERENTE	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE
HABILIDADES	
Destrezas manuales, atención al detalle, trabajo en equipo, gestión de tiempo	
NATURALEZA DEL PERFIL	
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar mantenimientos correctivos y preventivos manteniendo las condiciones óptimas de los equipos e instalaciones para el adecuado funcionamiento de las operaciones	
3.1 FUNCIONES	
- Debe observar el funcionamiento rutinario de los equipos de fabricación, desarrollar una comprensión intuitiva y detectar rápidamente cualquier indicio de problema. - Mantener registros claros y precisos de las pruebas rutinarias, así como de la resolución de problemas y las reparaciones. - Proporcionar instrucciones claras o actualización sobre las intervenciones o reparaciones. - Interpretar la documentación, los manuales y los planes de mantenimiento - Mantener actualizada la documentación necesaria para garantizar el cumplimiento normas BPM - Ejecutar actividades rutinarias de Mantenimiento	
3.2 RESPONSABILIDADES	
• POR DECISIONES	• POR SUPERVISIÓN
Están sujetas a su jefe inmediato	No tienen personal a su cargo, responde únicamente por su trabajo.
• POR DOCUMENTOS	• POR USO Y CUSTODIA DE MATERIAL
Manejar registros de mantenimiento.	Tiene responsabilidad por todos los activos asignados
ACTA DE LECTURA, Y ACEPTACIÓN DE PERFIL DE CARGO Y RESPONSABILIDADES.	
Certifica que ha leído, comprendido y aceptado su perfil de cargo y las responsabilidades que por medio de este le han sido entregadas para su cumplimiento.	
Por lo anterior, firma en señal de aceptación y compromiso de cumplimiento, en la ciudad de Santiago de Cali, a los ____ días del mes de _____ del año _____	
NOMBRE DEL COLABORADOR	CARGO
FIRMA	

Proceso de la evaluación de desempeño de los cargos de la empresa Pan Valle S.A.S

A Continuación, se enseña el proceso de evaluación de desempeño propuesto para la empresa pan Valle SAS

Tabla 21– Formato Evaluación

Evaluación de desempeño laboral							
		Fecha:		DD	MM	AÑO	
Datos del evaluado:							
Nombre:							
Numero Cedula:							
Departamento:							
Cargo:							
Datos del evaluador							
Nombre:							
Cargo:							
Criterios de Evaluación							
Lea atentamente la información antes de iniciar, este formato de evaluación está diseñado para medir aptitudes de los evaluados con base a los criterios que se relaciona a continuación, asigne la calificación que mejor describa el comportamiento del evaluador en cada uno de los criterios mencionándolos: • Siempre (5 puntos) • Casi siempre (4 puntos) • Algunas veces (3 puntos) • Pocas veces (2 puntos) • No cumplió (1 punto)							
Características Interpersonales y Personales						Calificación	
1.- Es respetuoso con sus pares y superiores							
2.- Tiene compromiso con la Organización							
3.- Para sus compañeros es un buen miembro para la organización							
Promedio							
Calidad del trabajo						Calificación	
1.- Cumplio con las tareas asignadas relacionadas con la parte administrativa durante el periodo evaluado							
2.- Cumplio con las metas asignadas							
3.- Mantubo relaciones cordiales con clientes y potenciales clientes							
4.- Optimizo los recursos asignados por la organización							
Promedio							
SST						Calificación	
1.- No tuvo ningún accidente durante el periodo evaluado							
2.- Reporto riesgos para crear un ambiente de trabajo seguro							
3.- Toma conciencia de los riesgos asociados a las labores realizadas durante el periodo evaluado							
Promedio							
Interpretación de Resultados						Calificación	
Calificación Promedio global (suma de las 3 calificaciones)							
COMPROMISOS							
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		VISTO BUENO GERENTE			
Elaborado por:		Martha Isabel Rojas y Johan Ferney Cuellar					
Revisado Por:							
Aprobado por:							

Teniendo en cuenta que la empresa Pan Valle S.A.S, aun no tiene establecido ningún tipo de evaluación de desempeño para cada colaborador, se establece la creación de un formato para realizar su aplicación anual, para que permita evaluar el desempeño de los colaboradores además que esta nos permita obtener información sobre los compromisos de cada colaborador para mejorar su desempeño

Se define que la evaluación de desempeño debe ser una evaluación cualitativa la cual nos debe brindar información en tres aspectos principales como son la calidad del trabajo, por medio del cual podremos observar el desempeño en sus funciones, características personales con las cuales podremos observar su calidad humana y finalizando son SGSST, con el cual mediremos si cada colaborador tiene disposición a respetar las normas de seguridad, si vela por su bienestar, el de sus superiores y sus pares.

La calificación a los puntos mencionados es numérica del número 1 hasta el 5, según la siguiente escala:

- Siempre (5 puntos)
- Casi siempre (4 puntos)
- Algunas veces (3 puntos)
- Pocas veces (2 puntos)
- No cumplió (1 puntos)

A cada aspecto evaluado se le asigna una calificación , realizando una sumatoria y promediando las características de cada aspecto, teniendo los tres promedios (de cada uno de los aspectos evaluados), se suman y se promedia para obtener un puntaje global para asignar una calificación al desempeño del colaborador con respecto al periodo evaluado, teniendo este

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

- **Mayor que 4,5 (desempeño Excelente)**

- Tiene oportunidades de mejora que no representan mayor inconveniente para la organización.

- **Entre 3,5 y 4,5 (desempeño Aceptable)**

- Tiene oportunidades de mejora que puede desarrollar durante periodo siguiente, por medio de los compromisos que establezca con el jefe inmediato.
- Se requieren compromisos de parte del trabajador que corrijan actitudes que pueden ser perjudiciales tanto para la calidad de la empresa como para el ambiente y la seguridad del trabajo.

- **Menor a 3,5 (desempeño negativo)**

- Se deben investigar las causas que llevan al colaborador a tener este nivel de desempeño, y dependiendo del origen y severidad de estas, establecer un plan de trabajo que se evalúe en tres meses máximo, o prescindir de sus servicios.

Los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño deben tenerse en cuenta para tomar medidas tanto preventivas como correctivas, sin tomar medidas como castigos o llamados de atención ya que se debe facilitar a los colaboradores modificar sus comportamientos y compromisos siempre y cuando su desempeño en esta no sea negativo ya que en este caso se deben investigar las causas y realizar un plan especial de trabajo a corto plazo para verificar si las actitudes tienen mejoría o en caso contrario prescindir de los servicios del colaborador.

Esta evaluación de desempeño se realizará de manera anual, realizando retroalimentación de esta a los tres meses posteriores, siendo esta una oportunidad de mejora, siendo el oportuno en el cual tanto los jefes como los colaboradores pueden expresar puntos de vista y opiniones relacionados con los compromisos adquiridos por mutuo acuerdo durante la evaluación inmediatamente anterior.

6.1.6. Acciones

Se proponen las siguientes acciones para implementar los nuevos formatos de los perfiles de cada cargo y de la evaluación de desempeño:

- Realizar socialización con el personal de la empresa, enfatizando sobre la importancia de estos, dando tranquilidad y resolviendo inquietudes.
- Socializar con cada Cargo los formatos de los perfiles.
- Socializar todos los aspectos referentes a la evaluación de desempeño y su formato.
- Realizar simulacro de la evaluación de desempeño validando la claridad de esta y su formato.
- Realizar retroalimentación de la socialización para realizar ajustes.
- Actividades, responsables, cronograma

Tabla 22- Relación de responsables y cronograma

Nº.	Actividad	Responsable	Fecha de ejecución	Estado
1	Socialización del proceso	Martha Rojas – Johan Cuellar	Mayo 2023	Realizado
2	Socialización de los formatos de perfiles de cargo	Martha Rojas – Johan Cuellar	Mayo 2023	Realizado
3	Socialización de la forma de evaluación de desempeño y su formato	Martha Rojas – Johan Cuellar	Mayo 2023	Realizado
4	Simulacros de prueba de la evaluación de desempeño	Martha Rojas – Johan Cuellar	Mayo 2023	Realizado
5	Recepción de retroalimentación para ajustes	Martha Rojas – Johan Cuellar	Mayo 2023	Realizado

Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo realizado con base en la empresa Pan Valle S.A.S, se ha enfocado en el diseño de cargos y la evaluación de desempeño para esta organización, este documento parte de la observación en las instalaciones de Pan Valle S.A.S, teniendo en cuenta que en el momento no cuenta con un departamento de recursos humanos por lo tanto no cuenta con herramientas para cumplir con los diferentes procesos pertinentes al área.

Se presenta una propuesta a Pan Valle S.A.S. para formalizar los procesos mencionados anteriormente. Esta propuesta se basa en el marco teórico y tiene como objetivo proporcionar soluciones que permitan mejorar los procesos para que la empresa pueda mejorar su desempeño operativo.

Se brinda una propuesta a la empresa Pan Valle S.A.S para la formalización del manual de funciones para puestos de trabajos que identifican y crean como se puede evidenciar en los capítulos anteriores también se diseña en proceso de evaluación de desempeño para estos cargos, esto con fin de permitir a los colaboradores conocer sus funciones y al gerente poder evaluar a sus empleados.

Para el caso del diseño y estructura de cargos se propone un formato donde se ajusta la información recopilada durante el desarrollo de este trabajo, permitiendo un mayor entendimiento en las funciones que desempeña cada colaborador y lo que se espera de su gestión en el rol que le corresponde.

Por último, el proceso de Evaluación de desempeño no se encuentra formalizado, y como propuesta se presenta un formato de evaluación de desempeño el cual va a permitir que el colaborador haga parte de esta evolución y que permita que sea el mismo quien reconozca las oportunidades de mejora en la que puede trabajar para tener un mejor desempeño

La literatura ofrece una variedad de herramientas para llevar a cabo estos procesos, pero cuando se consideran al elaborar la propuesta, estas no se ajustan a la realidad de la empresa Pan Valle S.A.S. Por lo tanto, no se pueden utilizar todas las herramientas y se proponen instrumentos que se ajusten al contexto de la empresa después de revisar las herramientas plasmadas en el marco teórico.

6. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la información recolectada durante el proceso se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa Pan Valle S.A.S. para que su gerente evalúe si se pueden aplicar dichas mejoras dentro de la organización.

Capacitar a los colaboradores con los términos que se aplican dentro de los procesos de implementación de los manuales de funciones y evaluación de desempeño, además de dar a conocer cómo se encuentra internamente la organización, explicando el por qué se deben aplicar dichos cambios.

Realizar la socialización con los colaboradores de los cargos diseñados y la evaluación de desempeño, aclarando dudas e inquietudes al respecto además de escuchar sus comentarios al respecto para tenerlos en cuenta para futuras mejoras, siendo lo más importante la aceptación de estas nuevas herramientas ya que si no se comparte a tiempo esta información pueden generar rechazo, evitando influencia de poder y generando confianza para expresar su opinión respecto a los jefes.

Teniendo en cuenta las herramientas brindadas con base a la información recolectada se puede justificar e implementar para realizar contrataciones acertadas del personal y verificar si su desempeño es el adecuado para el área asignada, dentro de esta también se sugiere la rotación entre cargos homólogos para tener un ayuda extra cuando se requiera y así no hacer capacitaciones exprés y este colaborador pueda apoyar a la actividad planteada.

Tener en consideración formalizar el área de RRHH para la organización la cual es de vital importancia para que gestione los procesos clave que liberen recursos humanos importantes y estos se puedan enfocar en áreas de la organización que así lo requieran.

Actualizar los manuales de funciones sistemáticamente, manteniendo los parámetros de los cargos, sin embargo, se debe tener mucha precaución en la asignación de funciones que no pertenezcan a cada perfil de cargo ya que se puede generar una excesiva carga laboral conllevando al bajo rendimiento de las funciones, desmotivación y una excesiva rotación de personal.

Se recomienda a demás diseñar y generar una representación gráfica de la estructura organizacional, para que cada uno de los colaboradores comprendan y no conozcan las líneas de autoridad y puedan identificar la persona indicada al momento de resolver cualquier tipo de situación que llegase a presentar.

Es importante crear y socializar Misión y Visión de la organización, haciéndolas públicas para los colaboradores, así asegurar que cada uno conoce los objetivos organizacionales igualmente actualizarlas periódicamente teniendo en cuenta los objetivos y actividades de la organización, por lo tanto, se recomienda la siguiente misión y visión:

✓ Misión

Proporcionar a nuestros clientes alimentos de la mejor calidad, con precios justos, elaborados con productos de la mejor calidad, garantizando procesos de inocuidad, manteniéndonos en constante innovación, estando comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores y la comunidad.

✓ Visión

Ser reconocidos como una panificadora líder en el sur occidente colombiano, ofreciendo los mejores productos manteniendo alto estándares de calidad e higiene, además de ser competitivos con las panificadoras de la región.

7. REFERENCIAS

- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). *Estructura de la organización. Conferencia Internacional sobre Nuevos Retos en Gestión y Organización*. Dubai: Social and Behavioral Sciences.
- Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. España: E-learning.
- Añes, C., & Nava, Y. (2009). Gestión del Conocimiento del Capital Humano en las pequeñas empresas. *Revista Omnia*, 162-177.
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones* (10a. ed.). México D.D: Mc Graw Hill.
- Ciavenato, A. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Dessler, G & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (6a. ed.). México: Pearson Educación de México.
- Díaz, E & León, M. (2019). *Recursos Humanos u dirección de equipos en restauración*. Madrid, España: Ediciones Parainfo S.A.
- DuhartKizatus, M. A. (2008). *Cómo elaborar un manual de control interno*. Buenos Aires: La Luz.
- ESAP. (14 de Junio de 2010). *Cartillas de administración pública, Guía para establecer o*. Recuperado el 14 de Febrero de 2022, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696
- Franklin Finckowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2010). *Los macroprocesos*. Cali: Programa Universidad del Valle.
- Hartle, F. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Deusto.
- Herrera, H. (2007). *Importancia de los manuales administrativos*. Recuperado el 15 de Febrero de 2022, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10790/0503549.pdf;jsessionid=7AE1E51CE8E6119B85CF9A4798857D8A?sequence=1>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8a. Edición ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Lopez, F., Ferrer, J. (2011). *La Administración de recursos humanos en las PYME*. México D.F: Pearson Educación de México.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Méndez. (1995). *C. E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2da Edición. Bogotá: McGraw-Hill interamericana.

- Millo Carmenate, V., Gonzalez Morales V.E Fuentes Diaz & Fuentes Diaz. (2017). *Manual de Procedimientos para el control interno de la Universidad Metropolitana*. Recuperado el 2022, de <https://rus.ucf.edu.cu>
- Pardo, B. J. (2006). *Administración de contratos, supervisión e interventoría*. Colombia, Bogotá: Servicio Civil Distrital.
- Reyes, J. (1998). *Gestión de Competencias*. Madrid, España: Andersen Consulting.
- Rodriguez, D., Granados, P., & Velandia S. (2015). *Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios; hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja*. Tunja: Criterio Libre.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México D.F: McGraw Hill-Interamericana Editores S.A.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Koc, M. (2016). *Strategic Human Management and Firm Performance: The mediating Role of Entrepreneurial Orientation*. *Procedia - Social and Behavioral*.

ANEXOS

Anexo 1 - ENTREVISTA

1. ¿Existe en la empresa un área de gestión humana actualmente?
2. ¿cuáles procesos que involucra la Gestión Humana se llevan a cabo en la empresa?
3. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
4. ¿Las personas saben exactamente cuáles son sus roles y responsabilidades?
5. A grandes rasgos, ¿qué cargos tiene la empresa? ¿cuáles son las relaciones entre ellos?
6. ¿Cuáles son las características que tiene en cuenta al momento de seleccionar al candidato más idóneo para ocupar un cargo?
7. ¿Cómo se determinan las funciones y actividades que se debe realizar en cada uno de los cargos de la empresa?
8. ¿Se evalúa el desempeño de las labores de cada una de las personas que laboran en la empresa?