

**“DISEÑO PERFIL DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA
MICROEMPRESA V³ EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN”**

**JULIANA MARÍA MONTOYA LONDOÑO
JOANA CATHERINE HERNÁNDEZ LUNA
LEIDY YASIRA MEJÍA PARRA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2008**

**“DISEÑO PERFIL DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA
MICROEMPRESA V³ EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN”**

**JULIANA MARÍA MONTOYA LONDOÑO
JOANA CATHERINE HERNÁNDEZ LUNA
LEIDY YASIRA MEJÍA PARRA**

**Asesor
DIEGO FLOREZ**

**Trabajo de aplicación del Diplomado de Gestión del Talento Humano para
optar al título de Psicología**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2008**

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Febrero 29 de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R.A.E.	
INTRODUCCIÓN	9
1. TITULO	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. JUSTIFICACIÓN	14
5. MARCO REFERENCIAL	16
5.1 MARCO HISTÓRICO	16
5.1.1 Evaluación del desempeño	16
5.1.2 Competencias	18
5.2 MARCO CONTEXTUAL	20
5.2.1 Descripción global de la empresa	20
5.2.2 Misión	22
5.2.3 Visión	22
5.2.4 Objetivos	22
5.2.5 Forma jurídica	23
5.3 MARCO LEGAL	23
5.4 MARCO CONCEPTUAL	26
5.5 MARCO TEÓRICO	27
5.5.1 Perfil de cargo	27

5.5.2 Evaluación del desempeño	29
5.5.3 Competencias	52
6. PROCESO METODOLÓGICO	59
6.1 TIPO DE ESTUDIO	59
6.2 MÉTODO	59
6.3 ENFOQUE	59
6.4 DISEÑO	59
6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA	60
6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	60
6.6.1 Fuentes primarias	60
6.6.2 Fuentes secundarias	60
6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
8. CONCLUSIONES	69
9. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de perfil de cargo	76
Anexo B. Formato de perfil gerente	80
Anexo C. Formato de perfil administrativo	84
Anexo D. Formato de perfil botonadora	89
Anexo E. Formato de perfil control de calidad	93
Anexo F. Formato de perfil fileteadora	97
Anexo G. Formato de perfil terminación	101
Anexo H. Formato de perfil plana	105
Anexo I. Formato de perfil recubridora de resortadora	109
Anexo J. Formato de perfil recubridora de rueda	113
Anexo K. Formato de perfil recubridora	117
Anexo L. Formato de evaluación del desempeño	121
Anexo M. Contrato por prestaciones y servicios	123
Anexo N. Fotos de la maquinaria	126

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R.A.E.

TÍTULO: “Diseño PERFIL de cargos y evaluación de desempeño en la Microempresa V³ en la ciudad de Medellín”

AUTORES: Juliana María Montoya Londoño, Joana Catherine Hernández Luna, Leidy Yasira Mejía Parra.

FECHA: 19 de Mayo del año 2008. Primer Semestre Académico.

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 2007, imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: Microempresa V³, FUMC (Fundación Universitaria María Cano). Autores: Juliana María Montoya Londoño, Joana Catherine Hernández Luna, Leidy Yasira Mejía Parra.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Humana.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Valoración del Talento Humano.

MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO: Trabajo de Aplicación.

PALABRAS CLAVES: Desempeño, Competencia, Perfil, Productividad, Estrategia; Mejoramiento Continuo, Alto desempeño, Evaluación.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: Parte de la necesidad de buscar una estabilidad empresarial en V³ de acuerdo a la demanda del mercado, que permita fortalecer e incrementar un mejoramiento continuo como microempresa competente y eficaz en las exigencias y satisfacción de las necesidades del cliente como del talento humano. De igual modo genera una estructuración organizacional equilibrada y que esté a la vanguardia de las estrategias y tendencias que contribuyan en el crecimiento de ésta para que se posicione en el mercado con excelencia y eficacia haciendo énfasis en sus objetivos, metas y filosofías externas e internas.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: Desde el diseño de perfiles de las funciones que se realizan en la microempresa se elabora un formato de evaluación de desempeño, así se toma en cuenta en el documento los diferentes factores que influyen en el momento de la evaluación, fundamentándose en el valor e importancia del desarrollo integral del talento humano en el progreso hacia la eficacia y la excelencia de la microempresa, además la gestión por competencias conlleva a su crecimiento, puesto que los colaboradores potencializan sus habilidades en la ejecución de las actividades del rol laboral, de esta forma el desempeño mejora, por ende la producción y la calidad.

METODOLOGÍA: Descriptivo – Aplicativo, puesto que se analizan las características del perfil del talento humano de la microempresa V³, y posteriormente medir el desempeño por medio de un formato de evaluación.

CONCLUSIONES: A lo largo del contenido se puede observar el manejo de datos reales los cuales fueron obtenidos de la microempresa “confecciones V³”, por lo que el análisis hecho y el diseño de herramientas como perfiles de cargo y evaluación del desempeño serán de gran utilidad a la Microempresa para mejorar su estructura a nivel general.

INTRODUCCIÓN

En la antigüedad se tenía presente la habilidad para aprender algún oficio a nivel empresarial a partir de la memoria y habilidades del cuerpo en la ejecución de las tareas que hacían parte de los cargos, cumpliendo una serie de requisitos en conocimientos y estructura corporal que establecían las empresas para adquirir su personal por parte de la descripción del puesto de trabajo; todo esto sólo hace referencia al reflejo de la constancia de la labor cotidiana, sin tener presente la competencia laboral, aspectos fundamentales para el crecimiento de la productividad y la estabilidad en la Organización.

No obstante en la actualidad hablar de Evaluación de Desempeño es algo muy importante para las organizaciones, pero muchos no saben para qué se aplican o cuál es la mejor fórmula para efectuar dicha actividad dentro de la que se permite el desarrollo de las tareas diarias de las mismas, estos conceptos se han convertido en grandes estrategias para aumentar la competitividad dentro y fuera especialmente de las industrias y grandes fabricas las cuales deben atraer y lo mas difícil mantener a los mejores, teniendo en cuenta que el medio exige cada vez mas y que son muchos los factores que se involucran para efectuar lo que llamamos hoy en día evaluación de desempeño.

Esto parece tener una relación directa con la importancia del área de Recursos Humanos, ya que esta logrará ser pertinente en el desarrollo y la aplicación de lo que sea necesario para el mejoramiento continuo de lo que se vaya requiriendo en cada uno de los cargos que se tengan en la empresa, sin evadir ninguna dificultad que se detecte en toda la labor empresarial.

El aumento constante del flujo de ideas innovadoras e incremento del desarrollo a través de la globalización fortalecer cada vez mas el rendimiento de lo que se pretende dentro; de lo que será el progreso de y la estabilidad de la empresa por medio del cumplimiento de los ciclos que genere la ejecución de la evaluación del desempeño, logrando de esta manera categorizar y mantener el orden en la microempresa.

Por ende, el diseño de perfiles y evaluación de desempeño que queremos implementar en la microempresa V³, se enfoca en el fortalecimiento de las herramientas de selección de personal para que de esta forma se estructure un equipo de trabajo eficiente y con gran sentido de pertenencia frente a la organización; esta es una estrategia que aumentara la competitividad interna y externa de la microempresa V³.

Teniendo en cuenta que lo necesario, es lograr la organización interna en V³, se trabajara con cada una de estas medidas potencializando la participación de todos los trabajadores fortaleciéndose como agente directo para la construcción de una organización equilibrada.

1. TITULO

“DISEÑO PERFIL DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA MICROEMPRESA V³ EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN”.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Al no tener perfiles laborales estipulados para la selección del personal de V³ se genera inestabilidad en los cargos, rotación del personal, altos costos en el reclutamiento y formación del talento humano; además de la falta de un personal comprometido e idóneo con la filosofía y objetivos organizacionales; trayendo consigo baja productividad, sin reconocimiento de la empresa en el medio.

Para reducir las problemáticas anteriormente nombradas entre muchas otras; la evaluación del desempeño complementará los programas de desarrollo del talento humano haciendo un acompañamiento continuo y además verificará que el personal inicialmente contratado cumpla tanto en la actualidad como en el futuro con una excelente ejecución de sus funciones y el logro de los objetivos que la organización persigue y desea alcanzar.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué componentes se deben tener en cuenta para realizar el diseño de perfil de cargo y evaluación de desempeño en la microempresa V³ de la Ciudad de Medellín?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar perfil de cargos y evaluación del desempeño en la microempresa V³ para incrementar el rendimiento de sus colaboradores.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar perfil de cargos en la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín con el propósito de identificar al personal idóneo y que cumpla con los requisitos exigidos, mantenerlos en la organización y permitirles crecimiento y retroalimentación por medio de la evaluación del desempeño.
- Elaborar el organigrama de la Microempresa V³, para proporcionar la posición de los cargos en la misma.
- Construir un mapa de competencias que fortalezcan las capacidades del gerente, administrador y operarios, para optimizar la productividad y posicionamiento de la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín.
- Elaborar un diccionario de competencias que suministren un significado claro y sencillo de cada uno de los elementos a desarrollar.
- Diseñar un formato de evaluación del desempeño para la Microempresa V³ que permita identificar el comportamiento de los colaboradores en el cargo que desempeñan.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta es una Investigación fundamental para la microempresa V³, porque se proporcionarán las estrategias necesarias para reestructurar ciertos aspectos de la organización, y a su vez potencializar en los colaboradores las competencias y cualidades precisas para el alcance de los logros y objetivos planteados. Igualmente en pro de un bienestar común, reduciendo las dificultades que obstaculizan el proceso de mejoramiento de la microempresa V³ y posteriormente fortaleciendo las habilidades competitivas de esta futura empresa como un todo en sus diferentes cargos y/o funciones.

De esta manera se estará enriqueciendo el desarrollo integral de cada colaborador como agente activo en el progreso de V³, ya que contribuirán con sus pensamientos, sentimientos e ideas en la construcción de una calidad de vida empresarial satisfactoria y agradable para el entorno y sus dependencias.

Llegando a este punto es relevante disminuir la rotación puesto que es un problema actual en la microempresa, factor que no permite el ascenso a una empresa sólida que piensa en la satisfacción del cliente por medio de colaboradores capacitados y eficientes para llegar a ofrecer un producto seguro y confiable.

En síntesis esta descripción nace del hecho de que la microempresa V³ encontrará una estabilidad en sus colaboradores, lo cual conlleva a una mejor productividad, generando un mayor compromiso con su rol laboral.

A nivel personal y profesional nos proporciona la posibilidad de adquirir más habilidades para llevar a cabo un desempeño exitoso en nuestra labor, cumpliendo

con las funciones respectivas del área organizacional como son las capacitaciones, motivación, comunicación asertiva, promoción y prevención de riesgos, reclutamiento, selección de personal, entre otras actividades que buscan el bienestar del colaborador.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO HISTÓRICO

5.1.1 Evaluación del desempeño: Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial – especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial” (Fuchs, 1997).

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mondy y Noé, 1997). Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados

en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la ED como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como: “La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: “Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es “emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una

decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999).

5.1.2 Competencias: En la historia es posible visualizar tres eras organizacionales, la era industrial clásica, la cuál se extiende desde la revolución industrial hasta 1.950 la que se caracteriza por tener una estructura organizacional burocrática basada en la departamentalización y en la centralización de las decisiones. (Sánchez y Osvaldo, revisado el 2007).

Posterior a esta era se da paso a la era industrial neoclásica la cual se extiende desde 1950 hasta 1.990 se caracteriza por vivir cambios más rápidos, poseer una estructura matriarcal y por tener un mayor interés en el comportamiento organizacional de los trabajadores así como también a niveles gerenciales. (Sánchez y Osvaldo, revisado el 2007).

Y luego se da paso a la era del conocimiento, que se extiende desde 1990 hasta hoy día y se caracteriza por cambios bruscos, impredecibles, caracterizados por estructuras más planas, donde el Recurso Humano es valorado y potenciado con respecto a las 2 eras anteriores, dando un cambio notable a la visión y concepto de este. (Sánchez y Osvaldo, revisado el 2007).

Es así como el termino de competencia laboral comienza a tomar más fuerza y diversos investigadores se interesan por el tema, uno de los pionero en esto es Atkinson (1958, citado en Valle, 2003) estudia el poder incentivador del dinero sobre el trabajo. Extraído de Valle 2003. Posteriormente es David Mclelland (1973, citado en Valle, 2003) quien estudia el tipo de necesidad y los trabajadores necesarios, ante lo cuál concluye que si se relacionan ambas variables se puede determinar el trabajador necesario para aquello.

Luego de esto, tras determinar que los test no predicen el éxito laboral, concluye que la mejor manera de predecirlo era estudiando las características que poseían los

trabajadores exitosos en sus puestos de trabajo, a lo cuál llamó competencias. Luego de esto Boyatzis (1982, citado en Valle, 2003) menciona que existen características que debían poseer algunos gerentes así como también algunos trabajadores responsables. Así también quienes aportan a esta investigación son Ernest y Young, (1998, citado en Villa, Garví y colaboradores, 2004) quienes postulan que dado a la globalización el concepto de Recurso Humano debía cambiar. Según Mora (2006), mencionan que la tecnología, la globalización y el intercambio dinámico del conocimiento impulsan al aprendizaje social, donde las competencias toman un rol fundamental. (Mora, 2006).

- **Estructuras Organizativas y Tipos de Organigramas**

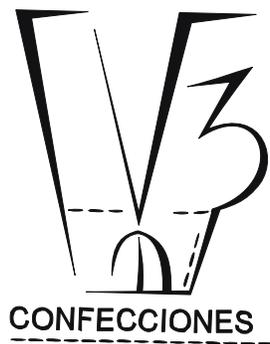
El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Descripción global de la empresa:

Nombre de la empresa: Confecciones V3

- **Logotipo**



Antecedentes: La empresa fue fundada hace 2 años, por la señora Adriana Vargas, quien es la esposa del señor Jorge Vélez (Representante legal). La empresa tiene una alta trayectoria en el sector de la confección quien tuvo una sociedad con sus hermanos alrededor de 7 años, pero por los bajos precios al cual le pagaban la producción y la falta de entendimiento entre algunos socios la empresa se diluye. Es cuando la Señora Adriana decide iniciar su propio negocio en compañía con su esposo. Se inició con 5 máquinas, y actualmente se cuenta con 13 máquinas. Durante el primer año trabajaron para SEX Y PAUL PRIMS, en el último año sólo trabajan para EL MUNDO DE BOXER. Su crecimiento ha sido tan rápido que los controles administrativos y productivos se les salieron de las manos, argumentan los empresarios.

Descripción del producto: La empresa tiene como producto principal la fabricación de bóxer de hombre, los cuales son una prenda fundamental en el

closet de cualquier persona debido a que la tendencia de la moda va dirigida a este tipo de prenda en la ropa interior, es un producto confortable con una textura adherible al cuerpo y delicado debido a que tiene la función de proteger una parte íntima. Además se maneja línea de adultos y otra para niños, para su fabricación se utiliza la siguiente materia prima: Hilos, tela licra algodón y elástico plano.

Recurso humano: La empresa está conformado por las siguientes personas:

Dos (2) propietarios, El señor Jorge Vélez (Representante legal), se dedica a las compras, mantenimiento de las máquinas, transporte de la mercancía (recepción y entrega). La señora Adriana Vargas, se encarga de coordinar la producción y vela además por la calidad.

En la parte operativa se encuentran: Veinte (20) personas en el manejo de máquinas, Nueve (9) Manuales.

La manera de pago es por operaciones, forma que adoptó de otras empresas y conocidos del sector confección.

El contrato actual para todo el personal es verbal y no cuentan con ninguna materia de seguridad y prestaciones. Sólo hay dos personas manuales que se les paga por horas a razón de \$2.000.

Los empresarios de contratar al personal dándole importancia a: Personas bien recomendadas y con buena disposición para trabajar. Para su ingreso realiza una prueba técnica de manejo de las máquinas y entrevista personal, sin exigir hoja de vida y exámenes médicos. O si las personas no tienen el conocimiento del manejo de las máquinas se les enseña a trabajar. Política que les está dando resultado. Los empresarios tampoco cuentan con una asignación salarial. Tampoco hay

mucha rigurosidad en el cumplimiento de horarios de trabajo por el mismo sistema de pago, pudiendo apreciar que existe un alto grado de ausentismo.

Se cuenta además con dos (2) turnos de trabajo: El primero comienza desde las 6AM hasta las 5PM, con trece (13) personas en máquinas y ocho (8) manuales. Y el segundo turno comienza a las 5PM hasta las 6AM con siete (7) personas en máquinas y una (1) manual.

5.2.2 Misión: Producir y comercializar prendas interiores masculinas (bóxer) de óptima calidad, mediante la excelencia en los insumos, mano d obra y atención al cliente, además de la responsabilidad social con los empleados, su entorno y la rentabilidad para sus asociados.

5.2.3 Visión: Confecciones V3 para el año 2015 será una empresa líder en la producción y comercialización de ropa interior masculina (bóxer), además ser el mejor proveedor de bóxer para su segmento en el mercado, fabricando prendas confiables, a la vanguardia y de excelente calidad.

5.2.4 Objetivos:

Objetivo General: Ser líder en el campo de la ropa interior masculina.

Objetivos Específicos:

- ✓ Trabajar con productos de alta calidad.
- ✓ Tener una mano de obra bien calificada.
- ✓ Obtener rentabilidad.
- ✓ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

5.2.5 Forma jurídica: Confecciones V3, es una empresa que se dedica a prestar servicios de ensamble de confección en BOXER MASCULINOS. La empresa viene operando hace dos (2) años y se encuentra inscrita ante la DIAN y LA CÁMARA DE COMERCIO. Pertenece además al régimen simplificado.

5.3 MARCO LEGAL

Nos encontramos en época donde las exigencias, las necesidades y la globalización acrecientan con el diario vivir en los diferentes aspectos de la cotidiana en las cuales encontramos las empresas y sus progreso de ofrecer un mejor servicio y en la caso de la microempresa V³ un producto con calidad donde invertir en el talento humano es la mejor alternativa para el cambio, aspectos sustentados en las normas ISO.

“Para la implantación de un sistema de gestión de calidad según ISO 9000:2000, el departamento de recursos humanos deberá adaptar su funcionamiento y documentación de forma que cumpla con el punto 6.2 de la norma, basándose en el documento UNE 66173 IN. El departamento de recursos humanos debe presentar la información de acuerdo a la norma y en ello debe reflejarse la manera de determinar y medir competencias, así como su aplicación sistemática a la selección, formación, descripción de puestos de trabajo, y evaluación del desempeño como mínimo; aunque en un sistema maduro sería de esperar que se trabajara en planes de carrera y gestión del conocimiento”.¹

ISO 9000: Hace participe diferentes elementos frente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad donde principalmente se enfoca en la satisfacción de las necesidades del cliente con un continuo mejoramiento del producto y/o servicio prestado; de estas circunstancias nace el hecho de que el talento humano es

¹ CONGRESO NACIONAL SOBRE EMPLEO PÚBLICO. NUEVA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Andrés Senlle.

valorado desde los principios de Gestión de Calidad como es el liderazgo, la participación del personal y el mejoramiento continuo.

ISO 9001:2000 ISO 9001:2000: El personal debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada. La organización debe:

- Determinar las competencias
- Proporcionar formación en base a las competencias
- Evaluar la eficacia de las acciones
- Concienciar al personal sobre la calidad y el logro de objetivos
- Mantener registros sobre educación, formación, habilidades y experiencias.

ISO 9004:2000: Por medio de la presente estandarización, permite el mejoramiento del desempeño de los colaboradores en las empresas a partir del sistema de calidad.

ISO 9004:2000 ISO 9004:2000: La dirección deberá asegurarse de que dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización.

Las competencias influyen en:

- Planes, objetivos estratégicos y operacionales
- Sucesión de la dirección
- Fuerza laboral
- Cambios de procesos y equipos
- Evaluación de las propias competencias
- Requisitos legales

ISO 9001:200 ISO 9001:2000: La formación tendrá en cuenta los cambios de los procesos, el desarrollo del personal y la cultura de la organización. El objetivo es proporcionar conocimientos, habilidades y experiencias que mejoren las competencias individuales.²

LEY 909 DE 2.004; sobre competencias laborales en la Administración Pública. Artículo 16. Las Comisiones de Personal. PIE DE PAGINA Publíquese y cúmplase.

DECRETO 770 DE 2005: Establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. Decreta los ámbitos de aplicación en los empleados públicos frente a sus funciones pertenecientes a las diferentes entidades que retoma el artículo 1º. De manera que el decreto 770 de 2005 identifica las nociones de empleo junto con sus competencias y la responsabilidad en la labor asignada en la empresa; de igual forma se toma los requisitos especiales según a naturaleza del empleado, equivalencias entre estudios y experiencia, disciplinas académicas, requisitos ya acreditados, compensación de requisitos en casos excepcionales, obligatoriedad de las competencias laborales y su transitoriedad según el Gobierno Nacional. Publíquese y cúmplase.

DECRETO 2539 DE 2005: Establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. Se fundamenta en la definición de competencias y sus componentes en el contenido funcional del empleo; en el cual se visualiza la importancia de las competencias funcionales, comportamentales, las competencias comunes a los servidores público, y por nivel

² Andrés Senlle .Gestión de competencias para el cambio y mejora de la Administración Pública. NUEVAS NORMAS INTERNACIONALES PARA EL TRATAMIENTO DE LOS RRHH. www.andressenlle.com - www.icfide.com

jerárquico. De conformidad con lo dispuesto en el presente decreto, las entidades y organismos deberán ajustar sus manuales específicos de funciones y requisitos al igual que Definición de las competencias para la convocatoria a concurso. Publíquese y cúmplase.³

5.4 MARCO CONCEPTUAL

Desempeño: Es la realización de las funciones propias de un cargo o trabajo de una manera eficaz y oportuna.

Competencia: Es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas específicas deseables que posee una persona y le permiten la ejecución exitosa de su labor.

Perfil: Es el análisis de los componentes del puesto, de las condiciones que rodean la tarea y los requisitos que ésta exige del colaborador.

Productividad: Es la relación existente entre los insumos empleados y el producto obtenido; mide la eficiencia del trabajo del Talento Humano.

Mejoramiento Continuo: Es el proceso que pretende la máxima excelencia en la prestación de servicios y/o elaboración de productos permanentemente.

Estrategia: Es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa,

³ Constitución política. Dado en Bogotá, D. C. ÁLVARO URIBE VÉLEZ. El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Fernando Grillo Rubiano.

teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. Se ha convertido en una herramienta obligatoria dentro de la actividad gerencial.

Evaluación del Desempeño: Es el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado determinando la relación entre la ejecución del cargo y su formación y habilidades.

5.5 MARCO TEÓRICO

5.5.1 Perfil de cargo:

- **¿Qué es un perfil?**
- Es el análisis de los componentes del puesto, de las condiciones que rodean la tarea y los requisitos que ésta exige del ocupante.
- Es una caracterización genérica de tipo de actividad ligada a las necesidades de una organización donde intervienen los conocimientos generales y técnicos especializados, las habilidades de comunicación, actitudes requeridas para el cargo, relación con otros perfiles, recursos materiales asociados al perfil.

En el perfil de cargo se describe los compromisos, deberes y obligaciones a desempeñar en un puesto determinado, de acuerdo a esto se busca la persona más idónea para ejecutar el cargo.

Diagnóstico del talento humano: Su propósito es identificar las condiciones generales del talento humano, reconociendo tanto las estructuras fuertes como aquellas débiles que requieren de especial intervención, posibilitando así la toma de decisiones que lleven a la prosperidad de la organización.

Diseño de perfil de cargos: Identifica las tareas, condiciones y requisitos que una labor exige de un ocupante, sin olvidar las habilidades, aptitudes y componentes psicológicos deseables en el talento humano.

- **Análisis y descripción de cargos:**

El Análisis: Estudia los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige del ocupante.

La Descripción: Se ocupa de: qué hace el ocupante del cargo, cómo lo hace, cuándo y por qué lo hace.

Estudio del clima laboral: Permite identificar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de la organización acerca del ambiente que se vive al interior de la empresa. La permanencia de unas relaciones laborales armoniosas, acompañadas de una eficaz retroalimentación favorece el logro de los objetivos propuestos.

- Estudio del sentido de pertenencia: Posibilita identificar áreas débiles en las cuales sea apropiado reforzar el esfuerzo y la energía del talento humano hacia el logro de los objetivos, tanto organizacionales como personales.

- Estudio de la cultura organizacional: Ayuda a identificar las creencias, valores y normas que son compartidas y aceptadas por los miembros de la organización. Tener claramente identificada la cultura de una organización permite a sus integrantes adaptarse a esta, además guía la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Además transmite sentido de identidad entre sus miembros.

- **Análisis de necesidades de motivación:** Permite identificar y analizar necesidades motivacionales con el fin de puntualizar en aspectos clave que eleven los índices de motivación y efectividad organizacional, proponiendo alternativas de solución adecuadas. La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona.

5.5.2 Evaluación del desempeño: *“Es el análisis del pasado en el momento presente para proyectar al futuro”*. Constituye el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del colaborador con relación a la ejecución del cargo y su esfuerzo individual el cual depende de las habilidades y capacidades de la persona al igual de la percepción que tenga del papel que desempeñara.

La Evaluación del Desempeño (ED) se puede definir como una herramienta utilizada en el área de Recursos Humanos (RRHH) de cada empresa, para conocer y evaluar el estado y funcionamiento de cada trabajador en el cumplimiento de sus labores, con ella se mide el rendimiento de cada empleado, comparando sus resultados con el cumplimiento de objetivos que tiene la empresa para cada cargo. Así mismo, la información obtenida en ella, ayuda a la empresa a elaborar cambios o trazar nuevas estrategias para potenciar el rendimiento de los mismos.

La ED ayuda en cada empresa a detectar los trabajadores que cumplen con sus objetivos, a aquellos que los superan e igualmente a los que no lo hacen, por eso la retroalimentación se hace importante en la ED, siempre que cada trabajador busque con ella superarse a sí mismo en la realización de su labor. También sirve la ED para probar la mecánica de reclutamiento, selección y orientación en la empresa; y muchas veces para tomar las decisiones sobre ascensos, promociones, reconocimientos y compensaciones.

Cada empresa en su área de RRHH, con el debido asesoramiento, es autónoma para elaborar las evaluaciones de desempeño que se han de aplicar a sus empleados en cada sector de la misma y según el nivel de cada uno (ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros), así como de diseñar su estándar de calificación. Es recomendable que, aunque el área de RRHH es quien elabore las pruebas, sea el superior de cada empleado quien las aplique a sus subalternos.

Según algunos autores, la ED se debe considerar en la empresa, como una revisión y cruce de opiniones encaminada a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el interior de la misma, y nunca se debe tomar como un examen o valoración unidireccional y personal que ejerza un elemento de control o juzgue sobre la persona. Otros autores dan algunas otras razones para evaluar a los trabajadores, algunas veces se busca beneficiar a este, algunas veces quien se beneficia es la empresa y en algunas oportunidades ambas partes salen favorecidas.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.

- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.

- Actualización de las descripciones de puestos.

La mayor parte de los trabajadores esperan ser evaluados en su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que se les ofrece y en muchos casos se tiene la oportunidad para comentar objetivos individuales y profesionales con su jefe inmediato.

- **¿Cómo debe ser la evaluación?**

- Valido con lo que se mide y lo que se pretende evaluar.
- Confiable con la preparación de los parámetros.
- Efectivo con el cumplimiento de los objetivos.
- Aceptado.

- **¿Por qué se evalúa a la gente y su desempeño?**

- Como base para las acciones relacionadas con el personal: seleccionar, ascender, distribuir recompensas, transferir, liquidar.

- Como base para la planeación del Talento Humano: número correcto de personas, haciendo cosas correctas, combinación correcta de personas.

- Como base para la planeación del desarrollo individual.

- Para mejorar los estándares de desempeño.

- **¿Qué es lo que se evalúa?**

Los rasgos estables: Características o habilidades que supuestamente no cambian: “es una persona muy dinámica”, “le falta agresividad”, es una de las mejores en computación”.

- Capacidad analítica.
- Conocimiento del trabajo.

Los rasgos maleables: Características o habilidades que pueden modificarse por medio de la experiencia o capacitación: “es muy duro con la gente, pero puede suavizarse con la experiencia”, “lo que le falta ahora es confianza en sí mismo”.

- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Liderazgo y comunicación.
- Estabilidad emocional.

“Una administración efectiva del desempeño une todas las actividades y procesos que se ha descrito anteriormente. Es la manera como los colaboradores entregan valor”⁴

- **¿Por qué evaluar?**

Por los colaboradores, dado que es un derecho saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, de esta manera conoce tanto sus aciertos y contribuciones como sus dificultades y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.

⁴ Modulo II – Modelos de Gestión.

- La observación del comportamiento de la persona a quien se está juzgando, en situaciones relacionadas con el desempeño.
- La comparación del comportamiento observado con la norma o el criterio: cierta capacidad para medir o calificar tanto el comportamiento como la norma.
- Un juicio o evaluación de lo que la diferencia entre el comportamiento observado y el criterio empleado significa desde el punto de vista de la valoración.
- Por la Organización, ya que desde un diagnóstico de necesidades elaborado por los directivos de la empresa se sabe si se han cumplido las metas establecidas en ese mismo plazo para alcanzar lo esperado.
- Igualmente es pertinente evaluar por que el mismo medio exige actualización y mejoramiento continuo.
- El desarrollo de alguna norma o criterio que defina niveles de desempeño muy elevados, los esperados y los que están por debajo de la norma.
- **¿Para qué evaluar?**

Para alinear la conducción de la organización con la del personal, tendiendo al logro del plan estratégico y de esta forma se esté a la delantera con lo que el medio requiere; constituye la base para que una empresa se optimice y continúe creciendo a nivel de producción, calidad, logrando con ello el mejoramiento de su desempeño laboral y el aprendizaje permanente, propendiendo al cumplimiento de metas y expectativas de desarrollo individual, grupal y organizacional.

- **¿Qué es lo que se evalúa?**

El desempeño promedio: Es el resumen, realizado a lo largo de cierto periodo: “siempre trabaja bien con los clientes”, “maneja muy bien la presión del puesto”.

El desempeño específico: Evaluación de una situación específica: “manejó muy bien al director del almacén durante la reunión”, su presentación ante el grupo fue débil”, no cumplió con el plazo para la promoción de ventas”.

El potencial futuro: Evaluación de fortalezas y debilidades en relación con puestos futuros. Posibilidades de ascender, asumir nuevas funciones.

- **¿Cómo evaluar?**

Entrevistas: Es una conversación entre dos o más personas. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

El Entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

El Entrevistador es el que dirige la Entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista.

- **Tipos de entrevista:**

Entrevista estructurada: Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen. Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Entre las ventajas que tiene este tipo de Entrevista, se mencionan:

- La información es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo.
- El entrevistador no necesita estar entrenado arduamente en la técnica.
- Hay uniformidad en la información obtenida.

Entre las desventajas se tienen:

- Es difícil obtener información confidencial.
- Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerja durante la Entrevista.
- Entrevista no estructurada.

Entrevista no estructurada: Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las

preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Entre las ventajas de este tipo de Entrevista se tienen:

- Es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas.
- Permite profundizar en temas de interés.
- Orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Entre sus desventajas se mencionan:

- Se requiere de mayor tiempo.
- Es más costoso por la inversión de tiempo de los entrevistadores.
- Se dificulta la tabulación de los datos.
- Se requiere mucha habilidad técnica para obtener la información y mayor conocimiento del tema.

Dentro de la Entrevista no estructurada se comentarán tres tipos de:

Entrevista a Profundidad: Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La Entrevista comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente a este ejercicio de representación casi teatral.

Entrevista Enfocada: Es una Entrevista en profundidad pero específicamente dirigida a situaciones concretas. Va dirigida a un individuo concreto, caracterizado

y señalado previamente por haber tomado parte de la situación o experiencia definida.

A diferencia de la Entrevista a profundidad, la Entrevista enfocada no revive toda la vida, sino la reconstrucción de una experiencia personal concreta. De alguna manera el entrevistador conoce de antemano directa o indirectamente, esta situación con los elementos, procesos y estructura total de la misma y la ha analizado sistemáticamente. En base de este análisis es que se elabora la guía de preguntas.

Entrevista Focalizada: Es una forma de llevar la Entrevista en profundidad en forma grupal. La Entrevista en grupo ofrece unas oportunidades de conocimiento y de análisis que la Entrevista individual no ofrece. La experiencia en grupo promueve un ambiente en el cual se intercambian puntos de vista, los individuos encuentran una mayor facilidad de reflexión sobre el tema tratado.

Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor numero de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación, la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Pasos Que Debe Tener La Observación:

- Determinar el objeto, situación, caso, entre otros (que se va a observar)
- Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- Observar cuidadosa y críticamente
- Registrar los datos observados
- Analizar e interpretar los datos
- Elaborar conclusiones
- Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo)

Observación Directa y la Indirecta: Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

Tal ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionadas con lo que estamos investigando, los cuales han sido conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.

Observación Participante y No Participante: La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información "desde adentro".

Observación participante es aquella que la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

Observación Estructurada y No Estructurada: Observación no Estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales.

La Observación estructurada es en cambio, la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, entre otros, por lo cual se los la denomina observación sistemática.

Observación de Campo y de Laboratorio: La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. La investigación social y la educativa recurren en gran medida a esta modalidad.

La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados, para observar sus comportamientos y actitudes.

Observación Individual y de Equipo: Observación Individual es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola.

Observación de Equipo o de grupo es, en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación puede realizarse de varias maneras:

- Cada individuo observa una parte o aspecto de todo
- Todos observan lo mismo para cotejar luego sus datos (esto permite superar las operaciones subjetivas de cada una)
- Todos asisten, pero algunos realizan otras tareas o aplican otras técnicas.⁵
- **Formularios de evaluación por competencias:**

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de

⁵ Wilson Puente. <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales: El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado: Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de

permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que

encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos

los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro: Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de

otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.⁶

- **Proporcionar y recibir retroalimentación sobre el desempeño**

⁶ Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill.

Retroalimentación: Esta puede ser cualitativa o cuantitativa. Es aquella información que proporciona al receptor orientación para saber si está bien encaminado en lo que se refiere a los objetivos que está tratando de alcanzar.

Peligros: La incapacidad para llegar a un acuerdo sobre los objetivos que deben alcanzarse y/o a las normas de desempeño que se deben cumplir.

Retroalimentación positiva: Es de la que se aprende más fácilmente, conduce a un comportamiento mejor.

Retroalimentación descriptiva neutral: Útil si hay normas definidas, sólo se necesita saber que fue lo que hizo.

Retroalimentación negativa: Necesaria para que no se repitan ciertos comportamientos, puede provocar actitudes defensivas, que o se escuche, se niegue y rechace.

La dependencia excesiva de la retroalimentación negativa y una retroalimentación descriptiva y positiva insuficiente.

La vaguedad y generalidad del mensaje en lugar de ofrecer ejemplos y pautas específicas:

Poco clara: *“Usted es demasiado agresivo”*

Clara: *“He observado que grita a las personas cuando tratan de expresar sus opiniones y creo que esto puede dañar la comunicación”*

Poco clara: *“No maneja usted bien a su gente”*

Clara: *“Debería permitir a sus colaboradores participar más en la toma de decisiones y darles oportunidad de expresar sus opiniones”*

La falta de claridad respecto a los motivos del emisor.

Confusa: *“Debe motivar a sus colaboradores para que controlen sus costos, porque este trimestre otra vez rebasamos el presupuesto”*

Clara: *“Básicamente, las operaciones van bien, pero aún me preocupa el hecho de que volvimos a rebasar el presupuesto. ¿Tiene alguna sugerencia sobre la manera de lograr que los colaboradores se vuelvan más conscientes de los costos?”*

La retención de información negativa crítica, para evitar disputas. La solución consiste en sustituir las generalizaciones vagas por ejemplos claros y específicos. “Si estoy enojado **contigo** puede ser un problema para ti, pero si estoy enojado por lo que **hiciste** es probable que obtengas una mejor comprensión de ello con la retroalimentación.

Las evaluaciones se aplican a rasgos generales o a la persona en su totalidad, en lugar de dirigirlas hacia situaciones o comportamientos específicos.

La retroalimentación inoportuna. Debe propiciarse poco después de un hecho determinado para que tanto el emisor como el receptor recuerden con claridad lo sucedido.

- **¿Por qué evaluar por competencias?**

- Focaliza en el desempeño más que en la persona.
- Se refiere a un saber actuar.

- Promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

5.5.3 Competencias:

- ¿Qué entendemos por competencias?

“La gestión de recursos humanos por competencias es una disciplina tendiente a lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas. Hablar de gestión por competencias nos aleja de esas grises oficinas de personal donde el fichero y las sanciones estaban a la orden del día. Tener en cuenta las competencias necesarias para un determinado puesto, nos acerca más a los seres humanos, y si pensamos en organizaciones, a los recursos humanos”.⁷

“Conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en diferentes circunstancias. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado.”⁸

“Conjunto de saberes y formas de acción que le permite al personal responder satisfactoriamente ante diversas situaciones en distintos ámbitos, conforme a principios y valores establecidos”.⁹

“Refieren al conjunto de saberes que las personas ponen en acción en situaciones laborales o sociales, que involucran:

- ▶ **VALORES:** convicciones, principios, posturas éticas
- ▶ **CONOCIMIENTOS** surgidos del desarrollo intelectual, creativo o físico, y

⁷ Martha Alicia Alles.

⁸ KRIEGER contexto dado. KRIEGER, Mario - UBA

⁹ Resolución N° 240/06.

► **ACTITUDES:** formas de relacionarse con su entorno laboral y social.

Actuar con competencia -ser competente- significa actuar pertinentemente frente a una situación, movilizando los recursos necesarios para obtener los mejores resultados”.¹⁰

- **Concepto de competencia**

Surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.¹¹

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”.¹²

¹⁰ IPAP-SsGP.

¹¹ Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas. Bogotá. Secretaría de Educación de Bogotá.

¹² Idem.

¿De qué hablamos cuando nos referimos al concepto de competencia? A continuación presentamos algunos elementos que la caracterizan¹³:

- Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en nuestro lenguaje cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.
- La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.
- Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.

¹³ Machado, Nilson José. “Sobre a idéia de competência”. In: Perrenoud, Phillippe et. al. (2002). *As competências para ensinar no século XXI. A formação de professores e o desafio da avaliação*. São Paulo, Artmed Editora.

- Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.

- Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

- **Competencias básicas**

Están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

- **Competencias laborales**

Es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Intelectuales: Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

Personales Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente

aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

Interpersonales: Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

Empresariales o para la generación de empresa: Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

- **Competencias laborales específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”¹⁴. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

Las competencias son de mucha importancia para el análisis y descripción de un perfil profesional consistente en la identificación correcta y minuciosa de los rasgos definitorios del comportamiento profesional de un “ocupante tipo” del puesto, esto nos ayuda a garantizar la consecución de los objetivos que se le asignan al puesto de trabajo.

Es importante identificar las competencias para el éxito tanto de la empresa como del ocupante del puesto; a continuación daremos un listado de las competencias conductuales por tipos o categorías, que más se resalten para determinado puesto de trabajo.

Metahabilidades:

- Energía:
- Tolerancia al estrés:

Betahabilidades:

- Ambición profesional.
- Innovación/creatividad.
- Orientación al logro.
- Tenacidad.

¹⁴ SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA.

- Toma de riesgos.

Habilidades interpersonales:

- Capacidad de negociación.
- Escucha activa.
- Dominio de los medios audiovisuales.
- Trabajo en equipo/ cooperación.

Habilidades directivas: Este es más diseccionado a la parte administrativa

- Control directivo.
- Espíritu emprendedor.
- Liderazgo de grupos.
- Liderazgo de personas planificación.
- Organización y visión.

6. PROCESO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo; puesto que se analizan las características del perfil del talento humano de la Microempresa V³, y posteriormente se mide el desempeño por medio de un formato de evaluación.

6.2 MÉTODO

Método inductivo porque a partir de la observación recolectamos la información necesaria para elaborar los perfiles y evaluar el desempeño, consecuentemente sacamos conclusiones generales con posible aplicación.

6.3 ENFOQUE

Cualitativo debido a las funciones y actividades que se tienen en cuenta para intervenir en la evaluación de desempeño que disponen el crecimiento de las ideas y de lo que se pretende con dicha actividad.

6.4 DISEÑO

No experimental, porque a través de un seguimiento se realiza un diseño de perfiles y un formato de evaluación de desempeño en base a la observación de comportamientos manifiestos.

6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA

Colaboradores de la microempresa V³ de la Ciudad de Medellín, clientes, usuarios e investigadoras.

6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.6.1 Fuentes primarias:

- Observación.
- Entrevista.
- Encuestas.

6.6.2 Fuentes secundarias:

- Textos relacionados con el Talento Humano.
- Documentos como:
 - Estructura de un modelo de Competencias.
 - Las habilidades del gerente de gestión humana.
 - El papel de gestión humana en la organización.
 - ¿Qué define a un líder?
- Revistas Científicas.
- Sitios de Internet.

6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Se llevaron a cabo seis encuentros con el gerente y la administradora de la Microempresa V³ de la ciudad de Medellín; en los cuales: en el primer encuentro se dio a conocer el propósito de la intervención de las investigadoras, con el fin de dar alternativas para el mejoramiento del desempeño laboral de los operarios y por ende de la productividad, al mismo tiempo se hizo un recorrido por las instalaciones para conocer paso a paso el proceso productivo; durante los demás encuentros se realizó la recopilación de información a partir de las funciones a desempeñar en cada cargo y posteriormente elaborar los formatos de perfil y evaluación de desempeño.

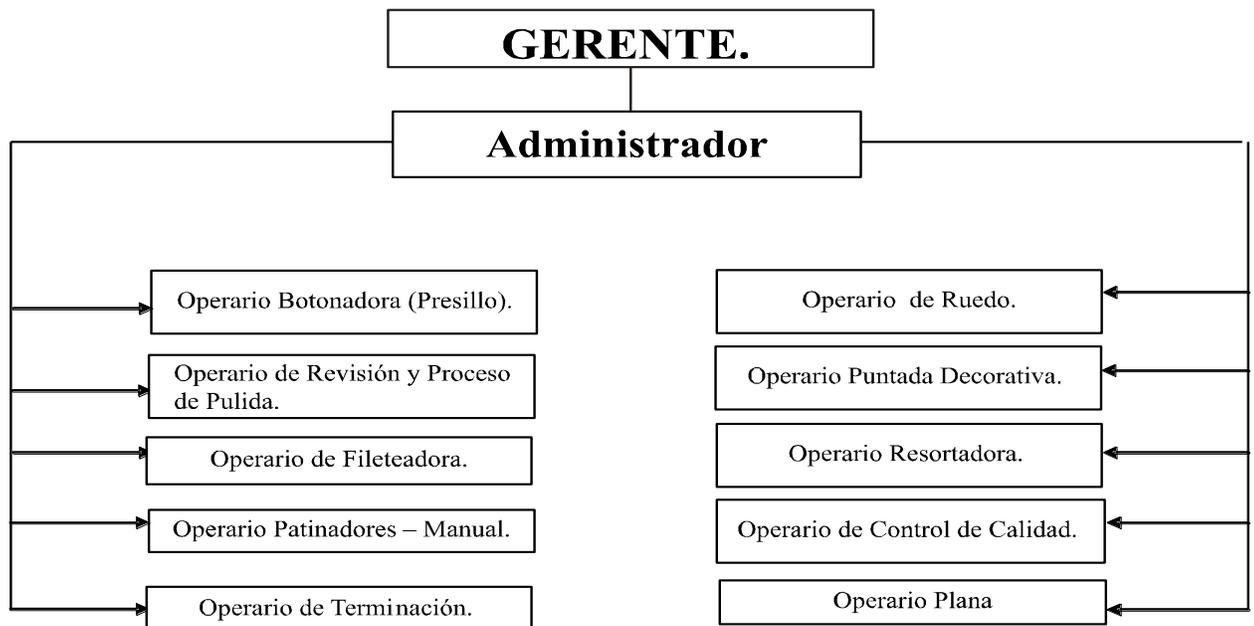
En la última ocasión se retroalimentó al gerente y a la administradora en los siguientes aspectos:

- El manejo de los formatos de perfil en el momento de seleccionar el personal y la actualización de estos en determinado momento.
- La implementación oportuna de la evaluación del desempeño en periodos específicos según la requisición de la Microempresa.
- Explicación de la fundamentación del organigrama, el mapa y diccionario de competencias.
- Presentación de la información abstraída en la investigación, haciendo énfasis en las conclusiones y las recomendaciones; puesto que estas son las bases que permitirán la viabilidad del mejoramiento de la Microempresa.

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La elaboración de los formatos posibilita a la microempresa organización y reconocimiento de cada una de las partes que la confirman y la posición de los mandos; al desarrollar los formatos de perfil de cargo se desglosan las funciones de cada uno de los operarios permitiendo que la directiva de la microempresa detecte el manejo adecuado de los procesos de producción; con la implementación del formato de evaluación del desempeño se identifica el grado de eficiencia y eficacia de cada uno de los operarios al ejercer sus tareas, de igual forma se intervienen en las dificultades latentes encontradas, y se fortalecen diversos aspectos que permitirán a la microempresa V³ el reconocimiento y estabilidad en el mercado competitivo.

- **ORGANIGRAMA.**



- **MAPA DE COMPETENCIAS**



- **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA MICREMPRESA V³**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES: Son aquellas competencias relevantes que la Microempresa desea que todo su personal posea y desarrolle.

Adaptación al cambio: Tener la disposición y la actitud para colaborar con eficacia en otro cargo que sea del conocimiento del operador, cuando ya se hayan cumplido los objetivos diarios.

Autocontrol: Buscar soluciones desde su rol laboral con iniciativa, y con el propósito de no parar la producción.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad para cooperar en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

Planificación y organización: Habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y coste efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando estos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre si de una forma específica.

Monotonía – Repetitividad: Falta de variedad en la actividad laboral. Constancia de las funciones diarias.

Comunicación Asertiva: Utilización adecuada de la gestos y palabras al dirigirse a las directivas y compañeros de trabajo.

COMPETENCIAS FUNCIONALES: Hace referencia a las competencias específicas a cada cargo donde se estipulan los comportamientos concretos que corresponde que un colaborador tenga un sus funciones.

Atención al detalle: Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, entre otros.

Orientación a los resultados: Alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado de una manera efectiva, eficiente y con calidad.

Motricidad Gruesa: Hace referencia a movimientos amplios.

Motricidad Fina: Son movimientos refinados, precisos, finos y con destreza que permiten el control manual del producto con exactitud en los trazos.

Velocidad de Reacción: Estar atento para actuar de una manera rápida y consecuente frente a las diversas situaciones que se puedan presentar en el contexto laboral.

Planificación motora: Tener conocimiento de qué movimientos pueden realizarse o no en qué espacio físico y con qué intensidad.

Discriminación de detalles: Observar, analizar e identificar la calidad del producto que se está manipulando para determinar si pasa al siguiente proceso.

Percepción del color: Identificar la importancia de cada color para cada prenda.

Tareas de precisión viso motora: Es la destreza de integrar adecuadamente los movimientos del cuerpo para desempeñar sus funciones.

Monotonía – Repetitividad: La repetición automática de hechos y actos en la labor del producto.

Percepción visual – auditiva – táctil: Seleccionar, organizar, elaborar e interpretar la información que se suministra en las horas laborales, para un buen funcionamiento del desempeño en los resultados del producto final.

Concentración: Enfocar la mente en una sola cosa, para que el desarrollo y el proceso del producto sea más eficiente.

Disciplina: Es la utilización adecuada del conjunto de reglas para mantener el orden que permita afianzar la responsabilidad laboral en el producto final.

Aprendizaje: Es el proceso de adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores a través de la experiencia y el rol laboral en la Microempresa que permitan un buen desempeño.

Atención: Selección de los estímulos más relevante que permiten el desempeño eficaz del producto y proceso.

Manejo de sistemas: Conocimiento básicos en el dominio de computadores.

Capacidad de Supervisión: Observar, analizar e identificar las diversas características deseadas y las no esperadas en el producto final, así como también el desenvolvimiento de los operarios en el lugar de trabajo.

Liderazgo: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".¹⁵

¹⁵ Chiavenato, Idalberto (1993)

Proactividad: Actuar y toma de decisiones de una manera activa y coherente independiente de las circunstancias y eventos que se generen en la microempresa donde se visualice un bienestar común.

Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

RESPONSABILIDAD EN EL CARGO: Compromiso y sentido de pertenencia con la labor y la Microempresa.

Bienes y valores: La utilización adecuada y el cuidado de las herramientas destinadas para la buena elaboración del producto.

Información: Hace alusión al adecuado manejo y discreción de los colaboradores frente a la información de los eventos importantes que hacen parte de la Microempresa y su posicionamiento.

Relaciones interpersonales: Es la habilidad que tiene el operario de interactuar con los demás compañeros, fomentado un ambiente laboral equilibrado y ameno para los objetivos personales y empresariales.

CONDICIONES AMBIENTALES: Son los criterios ambientales que la Microempresa brinda a cada persona para desempeñar las funciones respectivas del cargo.

Iluminación: Es la intensidad de luz que hay en el lugar de trabajo específico para cada cargo.

Calor: Niveles de temperatura que se presentan en el contexto laboral específico para cada cargo.

Frio: Niveles de temperatura que se presentan en el contexto laboral específico para cada cargo.

Ventilación: Cantidad de aire que llega al espacio en el cual se trabaja específico para cada cargo.

Normales: Adecuadas

Regulares: Moderado

Extremas: Excedidas

Constante: Persistente.

Intermitente: Discontinuo.

Esporádico: Ocasional

NIVEL: Grado de importancia de una competencia específica en un cargo para llevar a cabo las funciones oportuna y adecuadamente.

Alto: (Mucho) Es determinante para el logro de los objetivos propuestos.

Medio: (Moderado) Es importante más no establece el adecuado desempeño.

Bajo: (Poco) Mínimo - necesario para el puesto dentro del perfil requerido.

8. CONCLUSIONES

- La elaboración del organigrama fortalece la estructura de la Organización y facilita el manejo del conducto regular en la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín.
- El diseño de perfil de cargos contribuye en el proceso de selección de los empleados en la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín porque desde sus determinaciones y exigencias se elegirá a las personas idóneas para los respectivos cargos, evitando así inconvenientes y contrariedades que de no implementar las medidas necesarias podrían aparecer.
- Al construir el mapa de competencias de la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín ésta tendrá más claridad en cuanto a la requerida, para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.
- Con la elaboración del Diccionario de las Competencias la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín se especifica a qué hace referencia cada cualidad que debe tener y/o desarrollar un colaborador para desempeñar su oficio.
- Con el formato de evaluación del desempeño elaborado se busca que su aplicación en la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín mejore el desempeño laboral de los operarios y por ende la eficacia en la productividad.
- La motivación y la eficacia son elementos que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización; el diseño y aplicación del formato de evaluación del desempeño fortalecerá tanto procesos productivos y de calidad como personales; que directamente determinarán el mejoramiento global de la microempresa.

- La implementación de nuevas estrategias y el cambio de las ideas tradicionales por elementos estructurados e innovadores han ayudado a la Microempresa V³ de la Ciudad de Medellín a progresar y encaminar sus objetivos y metas con la vanguardia; nuestro trabajo constituye entonces una herramienta complementaria para el mejoramiento continuo desde el análisis de factores que han estancado paulatinamente a la microempresa.
- La utilización de una información adecuada y una comunicación asertiva permite la creación de un talento humano competente, puesto que es a partir de ellos que se construirá el camino hacia el cambio y el mejoramiento de la eficacia en el producto, aspecto trascendental para la Microempresa V³.

9. RECOMENDACIONES

- Evaluar el desempeño de los colaboradores de la microempresa V³ de la Ciudad de Medellín con el fin de desarrollar y potencializar sus competencias, determinar falencias y/o errores en el diseño del puesto, proponer estrategias para mejorar el estándar de desempeño, evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo para fortalecerlo.
- Implementar cuanto antes el sistema de contratación por prestaciones para que la microempresa planifique/fortalezca su estructura; por ende los resultados de calidad y productividad; disminuyendo conjuntamente con otras estrategias las principales falencias de la Microempresa como lo son la rotación de personal y el reproceso.
- Implementar diversas estrategias para incrementar la motivación, y mejorar el ambiente laboral; tales como las que se sugieren a continuación: Ubicar carteleras informativas en los pasillos de la Microempresa, Retroalimentar el trabajo continuamente, dar incentivos salariales de acuerdo al mejoramiento del desempeño y la productividad, Brindar a los operarios capacitaciones por medio de agentes externos
- Utilizar la Evaluación del Desempeño propuesta en la investigación.
- Seleccionar a los empleados en base a los perfiles establecidos para cada cargo.
- Suministrar implementos de seguridad como protector respiratorio, y protector auditivo.

- Ampliar el espacio físico de la microempresa para facilitar y fortalecer la organización y planificación de procesos de la misma.
- Construir una filosofía “Mida todo lo que pueda y recompense lo que mida” – “Compita y gane construyendo equipos para suministrar procesos de alto valor y bajo costo”.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Desempeño por Competencias; Evaluación de 360°. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2004. Pag, 25, 23 – 48, 78 – 79.

ALLES, Martha. Gestión por Competencias; El diccionario. Editorial Granica, 1ª Edición – Buenos Aires, 2004. Pag, 63 – 76, 93 – 102.

BENAVIDES, Olga. Competencias y competitividad. Editorial McGraw – Hill, Bogotá, 2002. Pag, 39 – 44, 73, 75.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw – Hill, 5º Edición. Pág, 178 – 257.

DIRUBE, José Luís. Un modelo de gestión por competencias. Editorial Epise, Edición Gestión 2000, España 2004. Pág, 93 – 120, 127 – 148, 153 – 188.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición, México (2000). Pág, 10 – 11, 22, 60 – 61, 68, 309, 318.

LEVY- LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Editorial Epise, Edición Gestión 2000, SA, Barcelona 2003. Pág 35 – 96.

URDANETA Ballen, Orlando. Psicología Organizacional. 3REditores, Colombia, 2001. Pág, 179 – 191.

WERTER, William. DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill.

http://www.chia.gov.co/archivos/LEY_909_DE_%202004.pdf

<http://www.mseg.gba.gov.ar/Certificacion/presentacion.pdf>

<http://www.consulting.unisys.es/services/Estrategia.asp>

ANEXOS

ANEXO A
FORMATO DE PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. Nombre del cargo: _____
- b. Sueldo: _____
- c. Supervisión: _____
- d. Posición en el organigrama: _____
- e. Fecha del evaluación: _____

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:**
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? si ____ no __ de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? si no__.

d. **Conocimientos**

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.			
Autocontrol.			
Trabajo en Equipo.			
Planificación y organización.			
Responsabilidad.			
Comunicación Asertiva.			
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.			
Orientación a los resultados.			
Motricidad Gruesa.			
Motricidad Fina			
Velocidad de Reacción.			
Monotonía – Repetitividad.			
Tareas de precisión viso motora.			
Percepción visual – táctil.			
Discriminación de detalles.			
Concentración.			
Planificación motora.			

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?)			

Información (¿Cuál?)			
Relaciones interpersonales (¿Cuál?)			

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
ILUMINACION									
CALOR									
FRIO									
RUIDO									
VENTILACION									
OTROS - ¿CUALES?									

E: ESPORADICO I:INTERMITENTE C:CONSTANTE

ANEXO B
FORMATO DE PERFIL GERENTE.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Gerente.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 2.2
- c. **Posición en el organigrama:** 1º
- d. **Fecha de la evaluación:** Mayo 2 de 2008.

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de verificar el óptimo funcionamiento de la microempresa en cuanto a las tres P: procesos, personal y producción.

Recibir y verificar la mercancía, comprar insumos, comercialización del servicio, eventualmente reparar maquinas y pago de nómina, planeación y organización del proceso productivo, implementación de programas de desarrollo para el personal y realizar muestras de la referencias.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Estudios Universitarios.
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? si ____ no **X** de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

- c. **Adiestramiento:** Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? si **X** no_____.
- d. **Conocimientos:** Ninguno.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describe en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Recibir y verificar la mercancía.
Comercialización del producto.
Eventualmente reparar máquinas
Compra de insumos.
Arreglo de las maquinas.
Pago de nómina
Planeación y organización del proceso productivo
Implementación de programas de desarrollo para el personal
Realizar muestras de la referencias.

2. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.	X		
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Gruesa.		X	
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.			X
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Concentración.	X		
Proactividad	X		
Manejo de sistemas.	X		
Dirección.	X		

3. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO

Bienes y valores (¿Cuáles?) Materia prima – Insumos – Medio de transporte – Funcionamiento de maquinas – Accesorios producción.	X		
Información (¿Cuál?) Amplia para el cargo.	X		
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Administrativo – Operarios.	X		

4. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido		X							
Ventilación		X							
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO

I:INTERMITENTE

C:CONSTANTE

ANEXO C
FORMATO DE PERFIL ADMINISTRATIVO



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Administrativo.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 2.2
- c. **Supervisión:** Gerente.
- d. **Posición en el organigrama:** 2º
- e. **Fecha del evaluación:** Mayo 2 de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de supervisar, observar y controlar el buen desempeño de los operarios como de la productividad para el logro de las metas trazadas que permitan satisfacer las necesidades del cliente, a su vez tiene en cuenta :

- Pago de nomina.
- Manejo de la plantilla de control.
- Cubrir a los operarios que por cualquier motivo no asistan al trabajo.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Bachillerato.
- b. **Experiencia laboral:** Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? si **X** no ___ de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, cual es la experiencia mínima

necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input checked="" type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

- c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? si **X** no _____.
- d. **Conocimientos:** Supervisión de calidad en planta de confección.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Pago de nomina.
Manejo de plantillas de control.
Supervisión de los procesos.
Evaluación de la calidad del producto final.
Controlar la entrega del producto final al cliente.
Cubrir cualquier operario de acuerdo a la necesidad del momento.

Eventualmente empaquetar la producción al momento de salida de la microempresa.
Identificar el reproceso en la producción.
Vigilar el adecuado funcionamiento de las bodegas.
Reponer piezas (agujas).
Supervisión constante del personal.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.	X		
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Gruesa.	X		
Motricidad Fina	X		
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Concentración.	X		

Planificación motora.	X		
Manejo de sistemas.	X		
Capacidad de Supervisión	X		
Liderazgo.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Computador – Tabla de apoyo – Bolsas – Pulidora – Tijeras – Agujas.	X		
Información (¿Cuál?) La necesaria para el cargo.	X		
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Operario – Gerente.	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido		X							

Ventilación		X							
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO

I:INTERMITENTE

C:CONSTANTE

ANEXO D
FORMATO DE PERFIL BOTONADORA



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario de Botonadora (Presillo).
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 1.5
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de hacer dos putadas sobre la marquilla de manera paralela y a la misma distancia entre puntada y puntada en toda la producción, a su vez debe identificar:

- Cumplir con los objetivos diarios.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si No de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input checked="" type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? Si **X** No__

d. **Conocimientos:** Ninguno.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
El tallaje debe ser consecuente entre bóxer y marquilla.
Las dos puntadas ubicadas en la marquilla deben ser paralelas.
Ubicar la marquilla derecha.
Asear el puesto de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.		X	
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Fina	X		
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Planificación motora.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Maquina – Mesa – Pulidora.	X		

Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios.	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido			X						
Ventilación						X			
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO **I:INTERMITENTE** **C:CONSTANTE**

ANEXO E
FORMATO DE PERFIL CONTROL DE CALIDAD.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario de Revisión y Proceso de Pulida.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 1.6
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de evaluar la calidad de la prenda de la confesión , a su vez debe identificar:

- No bastos, rotos y no zafados.
- Terminado excelente terminado.
- Responsable de cortar hebras que lleva la prenda, imperfecto e irregularidades que disminuyan el valor o apreciación del producto.
- Cumplir con los objetivos diarios.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si **X** No ___ de acuerdo con la educación señalada y

el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input checked="" type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

- c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? Si ___ No **X**
- d. **Conocimientos:** Gestión de Calidad.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Observar atentamente las características de la prenda.
Ubicar el pulidor en la parte precisa de la tela par no picarla.
Tener las referencias separadas de una manera precisa.
Ubicar el filo de la pulidora en la hebra de hilo a cortar.
Manejar el pulidor, la tijera y la tabla de revisión adecuada y rápidamente.

Asear el puesto de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.		X	
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Gruesa.			
Motricidad Fina	X		
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Concentración.	X		
Atención.			
Planificación motora.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Tijeras – Mesa – Pulidora – Tabla de revisión.	X		
Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios.	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido	X								
Ventilación		X							
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO I:INTERMITENTE C:CONSTANTE

ANEXO F
FORMATO DE PERFIL FILETEADORA.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario de Fileteadora.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 1.6
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de la distribución de la luna sea acorde con los laterales de manera proporcional; a su vez debe identificar:

- Verificar que la costura no tenga rotos, ni zafados.
- Tener en cuenta hilo tono a tono.
- Revisar cada 5 unidades.
- Tener en cuenta 14 puntadas por pulgadas.
- Cumplir con los objetivos del día.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si ___ No **X** de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima

necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

X	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
	HASTA 1 MES
	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
	MAS DE 24 MESES

c. Adiestramiento: ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? Si **X** No__

d. Conocimientos: Ninguno.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Todos los tickets deben ser consecutivos.
Separar las tallas.
No comer más de 3 centímetros de la tela.
Asear el puesto de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.	X		
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.		X	
Motricidad Fina		X	
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – auditiva – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Percepción del color.	X		
Planificación motora.	X		
Concentración	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Maquina – Pinzas – Pulidora – Mesa.	X		
Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios.	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido			X						
Ventilación		X							
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO I:INTERMITENTE C:CONSTANTE

ANEXO G
FORMATO DE PERFIL TERMINACIÓN



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario de Terminación
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 1.6
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de:

- Verificar las tallas, para que haya confusión.
- Verificar que el tiquete corresponda al bóxer de niño o de adulto.
- Distribuir bien la intercalación de los colores.
- Contar bien la cantidad del producto.
- Cumplir con los objetivos del día.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si ____ No **X** de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input checked="" type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

- c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? si **X** no__
- d. **Conocimientos:** Ninguno.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Buen manejo de la etiquetadora.
Elegir el grado adecuado para la línea.
Asear el puesto de trabajo.
Docenear.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.	X		
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.		X	
Motricidad Gruesa.		X	
Motricidad Fina		X	
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – auditiva – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Percepción del color.	X		
Planificación motora.	X		
Disciplina.			

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Cinta – Dispensador – Pulidora – Tijeras – Etiquetadora – Ganchos – Bolsas.	X		
Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios.	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido	X								
Ventilación		X							
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO I:INTERMITENTE C:CONSTANTE

ANEXO H
FORMATO DE PERFIL PLANA.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario de Plana.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 2.2
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

I
Responsable de cerrar el elástico y fijar la marquilla teniendo en cuenta referencia, tallaje y tono con una excelente terminación, a su vez debe identificar:

- Dejando toda la producción enresortada y terminada.
- Cumplir con los objetivos diarios.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si No de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima

necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input checked="" type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? Si **X** No__

d. **Conocimientos:** Ninguno.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Cerrar el elástico dos veces.
Fijar la marquilla.
Asear la maquina.
Revisar puntadas ajustadas.
No pisar la tela.
La costura debe quedar dentro de la marquilla.

Ubicar la mercancía dentro de las canastas.
Revisar cada 5 prenda la calidad.
Fijar la marquilla centrada.
Asear el puesto de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.		X	
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Fina	X		
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Concentración.	X		
Planificación motora.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Destornilladores – Cajones – Maquina – Mesa – Pulidora – Silla – Carrieles – Bohina – Hilo.	X		
Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido			X						
Ventilación						X			
Otros - ¿Cuáles?									

E: ESPORADICO I:INTERMITENTE C:CONSTANTE

ANEXO I
FORMATO DE PERFIL RECUBRIDORA DE RESORTADORA.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario Resortadora.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 2.2
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el Organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008.

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de que la tensión del elástico y lleve el tallaje requerido para el cliente, a su vez debe identificar:

- Medidas exactas.
- El elástico no debe estar recogido.
- Las costuras no deben reventar.
- El hilo debe tener suficiente tensión.
- El hilo debe coincidir con el tono del elástico.
- Revisar cada 5 prenda de las mismas.
- La costura debe quedar asentada.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria.
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si **X** No de acuerdo con la educación señalada y el

conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input checked="" type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? Si **X** No__

d. **Conocimientos:** Utilización de Fileteadora.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Pegar el elástico a la cintura.
Utilización adecuada del metro.
Asear el sitio de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.		X	
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Fina	X		
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Percepción del color.	X		
Planificación motora.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Maquina – Mesa – Pulidora –	X		

Destornillador – Tijeras – Metro.			
Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios.		X	

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido			X						
Ventilación			X						
Otros - ¿cuales?									

E: ESPORADICO **I:INTERMITENTE** **C:CONSTANTE**

ANEXO J
FORMATO DE PERFIL RECUBRIDORA DE RUEDO.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario de Ruedo.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 2.2
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de que el proceso sea eficiente para la comodidad del cliente; a su vez debe identificar:

- La costura debe quedar acentuado.
- La costura debe encajar con el ruedo.
- No dejar pestañas.
- El ruedo debe tener 2 centímetros de ancho.
- Tener en cuenta hilo tono a tono.
- Al finalizar el proceso esta no se debe reventar y el hilo debe tener la suficiente tensión.
- Cumplir con los objetivos del día.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria.

- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si **X** No ___ de acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input checked="" type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

- c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? si **X** no ___.
- d. **Conocimientos:** Curso de Fileteadora (Opcional).

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Hacer los ruedos a las botas
Asear el puesto de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.	X		
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Motricidad Fina		X	
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – auditiva – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Percepción del color.	X		
Planificación motora.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Maquina – Pinzas – Pulidora – Destornillador – Mesa.	X		

Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios.	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	X								
Frío				X					
Ruido					X				
Ventilación			X						
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO

I:INTERMITENTE

C:CONSTANTE

ANEXO K
FORMATO DE PERFIL RECUBRIDORA.



1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- a. **Nombre del cargo:** Operario Recubridora – Puntada Decorativa.
- b. **Sueldo:** Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV): 1.7
- c. **Supervisión:** Administrador.
- d. **Posición en el organigrama:** 3º
- e. **Fecha de la elaboración:** 26 de Abril de 2008

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Responsable de que la costura decorativa este ubicada en cualquier parte de la prenda satisfaciendo las necesidades, exigencias y expectativas del cliente, a su vez debe identificar:

- No tener bastas.
- Hilo tono a tono.
- Pasar una sola vez la costura.
- El hilo debe tener la suficiente tensión para que no reviente.
- La costura debe quedar asentada.
- Cumplir con los objetivos diarios.

3. REQUISITOS MÍNIMOS.

- a. **Formación académica:** Primaria
- b. **Experiencia laboral:** ¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? Si **X** No ___ de acuerdo con la educación señalada y

el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cual es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo? señale con una x la casilla correspondiente.

<input type="checkbox"/>	LA MICROEMPRESA FORMA Y CAPACITA AL OPERARIO.
<input type="checkbox"/>	HASTA 1 MES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 1 MES Y HASTA 3 MESES
<input checked="" type="checkbox"/>	MAS DE 3 MESES Y HASTA 6 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 6 MESES Y HASTA 12 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 12 MESES Y HASTA 18 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 18 MESES Y HASTA 24 MESES
<input type="checkbox"/>	MAS DE 24 MESES

- c. **Adiestramiento:** ¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? Si **X** No__
- d. **Conocimientos:** Curso de Fileteadora (Opcional).

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Describa en forma clara y precisa, las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo.

FUNCIONES.
Pasar la decorativa sobre el canguro.
Pasar la decorativa sobre la pierna.
Pasar la decorativa sobre el trasero.
Asear el puesto de trabajo.

5. COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación al cambio.	X		
Autocontrol.		X	
Trabajo en Equipo.	X		
Planificación y organización.	X		
Responsabilidad.	X		
Comunicación Asertiva.	X		
COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle.	X		
Orientación a los resultados.	X		
Motricidad Gruesa.	X		
Motricidad Fina	X		
Velocidad de Reacción.	X		
Monotonía – Repetitividad.	X		
Tareas de precisión viso motora.	X		
Percepción visual – táctil.	X		
Discriminación de detalles.	X		
Concentración.	X		
Planificación motora.	X		

6. RESPONSABILIDAD EN EL CARGO.

RESPONSABILIDADES	NIVEL.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Canasta – Destornilladores – Pinzas – Maquina – Mesa – Pulidora.	X		
Información (¿Cuál?) Necesario para su cargo.			X
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Gerente – Administrativo – Operarios	X		

7. CONDICIONES AMBIENTALES.

FACTORES	CONDICIONES AMBIENTALES								
	NORMALES			REGULARES			EXTREMAS		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación		X							
Calor	x								
Frío				x					
Ruido			x						
Ventilación				X					
Otros - ¿cuáles?									

E: ESPORADICO I:INTERMITENTE C:CONSTANTE

ANEXO L
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DEL OPERARIO.

- Nombre: _____
- Apellidos: _____
- Puesto: _____
- Departamento: _____

DATOS DEL EVALUADOR.

- Nombre: _____
- Apellidos: _____
- Puesto: _____
- Departamento: _____

HABILIDADES Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO

Puntué al operario utilizando la siguiente escala.

3 – EXCELENTE: El operario cumple satisfactoriamente el aspecto a evaluar.

2 – BUENO: El operario cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.

1 –ASPECTOS A MEJORAR: El operario no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.

1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO.

- ___ Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.
- ___ Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.
- ___ ¿Es responsable con los bienes a su cargo?

2. PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN.

- ___ Trabaja de forma organizada.
- ___ Requiere una supervisión mínima.

- ___ Es capaz de identificar problemas.
- ___ Reacciona rápidamente ante las dificultades.

3. PRODUCTIVIDAD.

- ___ Consigue los objetivos diarios.
- ___ Sigue las instrucciones para un buen manejo de la calidad de los productos.
- ___ Utiliza la atención al detalle como herramienta para orientación del objetivo diario.

4. TRABAJO EN EQUIPO.

- ___ Sabe trabajar en equipo.
- ___ Ayuda a su equipo.
- ___ Participa en el desarrollo estratégico para un mejor desempeño cuando se requiere trabajar en equipo.
- ___ Trabaja bien con distintos tipos de personas.

PREGUNTAS ABIERTAS.

1. En su opinión, ¿en qué áreas debe concentrar el operario sus esfuerzos de mejora?
2. ¿Cree que el empleado está mejor preparado para otro puesto dentro de la microempresa?
3. ¿Para qué tipo de puesto, cree usted? Identificar para que puesto esta acto:
4. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores.
5. Observaciones:

ANEXO M
CONTRATO POR PRESTACIONES Y SERVICIOS



JORGE ALBERTO VELEZ YEPEZ, mayor de edad, identificado con cédula de ciudadanía No. 8.005.336 de Abriaqui, actuando en representación de confecciones V3 Nit 8005336-1 quien en adelante se denominará EL EMPLEADOR, y DANIA ASTRID DAVID MANCO, mayor de edad identificado con cédula de ciudadanía No. 43.161.709 de Itagüí, domiciliado en el municipio de la estrella, y quien para los efectos del presente documento se denominará EL TRABAJADOR, acuerdan celebrar el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO: El TRABAJADOR en su calidad de independiente, se obliga para con El EMPLEADOR a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en: realizar operaciones (describir el servicio y los medios utilizados para realizarlo), sin que exista horario determinado, ni dependencia.

SEGUNDA.- DURACIÓN O PLAZO: El plazo para la ejecución del presente contrato será de..... (Indicar la duración en términos de días ó meses ó años), contados a partir de..... (Indicar el día, mes y año) y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.

TERCERA.- PRECIO: El valor del contrato será por la suma de \$...... M/C (colocar el valor total del contrato, así el mismo se vaya a cancelar mediante pagos parciales o mensuales; colocar también el valor en letras).

CUARTA.- FORMA DE PAGO: El valor del contrato será cancelado así:(Ejemplo: \$xxx pagaderos mensualmente; o quizás: \$xxxx al inicio y \$xxxx al la finalización y entrega satisfactoria de la obra contratada)

QUINTA.-

OBLIGACIONES: El EMPLEADOR deberá facilitar acceso a la información y elementos que sean necesarios, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato, y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento. El TRABAJADOR deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, además se compromete a afiliarse a una empresa promotora de salud EPS, y cotizar igualmente al sistema de seguridad social en pensiones tal como lo indica el [art.15 de la ley 100 de 1993](#), para lo cual se dará un termino de días contados a partir de la fecha de iniciación del contrato. De no hacerlo en el termino fijado el contrato se dará por terminado **(Al respecto, tómesese en cuenta lo indicado en el art.18 de la [ley 1122 de enero de 2007](#).** **SEXTA.- SUPERVICION:** El EMPLEADOR o su representante supervisará la ejecución del servicio encomendado, y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con El TRABAJADOR. **SEPTIMA.-TERMINACIÓN.** El presente contrato terminará por acuerdo entre las partes y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato. **OCTAVA.- INDEPENDENCIA:** El TRABAJADOR actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con El EMPLEADOR. Sus derechos se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del EMPLEADOR y el pago oportuno de su remuneración fijada en este documento. **NOVENA.- CESIÓN:** El TRABAJADOR no podrá ceder parcial ni totalmente la ejecución del presente contrato a un tercero, sin la previa, expresa y escrita autorización del EMPLEADOR. **DÉCIMA.-DOMICILIO:** Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad de Medellín.

Las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares, ante dos (2) testigos, a los.....días del mes de.....del año 200....., en la ciudad de Medellín.

JORGE ALBERTO VELEZ YEPEZ

C.c. 8.005.336

Representante legal de: Confecciones V3

Nit.

EMPLEADOR

DANIA ASTRID DAVID MANCO

C.c. 43.161.709

TRABAJADOR

(Nombre Completo)

C.c.

TESTIGO

(Nombre Completo)

C.c.

TESTIGO

ANEXO N
FOTOS DE LA MAQUINARIA

FILETEADORA



PLANA



PRESILLADORA



RECUBRIDORA

