

**Diseño del proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo para
la empresa Avendaño asociados S.A.S en la ciudad de Bucaramanga, en el año 2022**

Dora Edilma Torres Amaya

Paola Andrea Pabón velasco

Claudia Janeth Peña

Alexandra Roncancio

María Alejandra Perez

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Programa de Administración

Junio 2022

Dedicatoria

Este proyecto lo dedico principalmente a Dios, por brindarme la fuerza y el deseo de desarrollar este diplomado en Gerencia del Talento Humano, siendo la fase final para culminar la carrera administrativa y dar inicio a nuevos retos profesionales. (Dora Edilma Torres).

Este trabajo va dedicado a mi familia y a todas las personas que me acompañaron en este proceso de educación a todas aquellas personas que me han regalado la motivación y el entusiasmo para ser profesional (Paola Andrea Pabón Velasco).

Este proyecto está dedicado a las personas que son mi apoyo para lograr este objetivo, quienes desde joven me impulsaron a ser profesional y que estuvieron hasta su final, para verme progresar y de corazón está dedicado especialmente a mi padre y mi abuela. (Alexandra Roncancio vera).

El presente trabajo va dedicado a mí padre celestial, que me acompaña en cada paso que doy por la vida, a mis padres por nunca dejar de creer en mí y a mi esposo que siempre me da su voz de aliento y motivación para seguir en los momentos más duros. También quiero dedicar este trabajo a todos los compañeros con los que he compartido a lo largo del programa de administración de empresas. (Alejandra Pérez)

Agradecimientos

Primero que todo quiero dar gracias a Dios por la oportunidad de permitirme llegar a este punto en mi carrera profesional como administradora de empresa, y a la UNAD por la oportunidad de pertenecer a ella y permitir formarnos en el diplomado de profundización de gerencia del talento humano como opción de grado para finalizar esta etapa académica y poner en práctica todos los conocimientos en el ámbito laboral. (Paola Andrea Pabón Velasco).

Gracias también a nuestros tutores y líderes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, que a lo largo de este camino nos han brindado sus conocimientos, orientaciones y nos compartieron sus experiencias profesionales para lograr la meta y que sus enseñanzas nos ayudaran a prosperar en nuestro entorno laboral como excelentes profesionales.

(Dora Edilma Torres).

Gracias a todas las personas que nos han formado hasta esta etapa de nuestro camino profesional por habernos dado bases complementarias para poder desarrollar conocimiento y intereses por el desarrollo de este Diplomado nuestras Familias que han sido el apoyo para continuar con nuestras metas y culminar profesionalmente. (Claudia Peña.)

A Dios, por permitir cumplir cada uno de los proyectos de vida que me he propuesto. A mi hijo que es el pilar fundamental, gracias por el apoyo incondicional, el amor y el esfuerzo que han realizado mis familiares cercanos para hacer realidad este sueño de ser profesional.

(Alexandra Roncancio Vera).

Gracias a todos los compañeros con los que cada una hemos cruzado en este camino académico lleno de aprendizajes y retos; a los grupos colaborativos que nos enseñaron a trabajar en equipo y ayudarnos los unos a los otros cuando más lo necesitamos (Alejandra Pérez).

Resumen

Los procesos de la organización, la gestión administrativa, el desempeño y en general toda la organización requieren un seguimiento continuo en el logro de los objetivos, esto permitirá detectar a tiempo aquellas iniciativas, métodos, procesos y actividades que no están teniendo el resultado deseado y corregir aquellas fallas o errores que se encuentren, así como consolidar las buenas prácticas que se estén presentando.

El proceso de evaluación se configura como una iniciativa para mejorar el desempeño de las labores del empleado y garantizar que se alcancen los objetivos que se ha marcado la organización. En el caso particular de este proyecto se busca que a través de la implementación del proceso de evaluación y desempeño de la empresa Avendaño Asociados SAS se mejoren los objetivos de competitividad en los diferentes mercados internacionales.

La investigación busca proponer soluciones a través de la mejora continua en los procesos de fabricación con la optimización de tiempos y calidad del producto que se exporta, se espera aumentar la producción y mejorar las utilidades; y todo gracias a la evaluación organizada y ajustada a metodologías idóneas que se estructuró para la empresa, gracias al desarrollo de este proyecto.

El objetivo de esta investigación es garantizar la estructura del proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo de la fábrica de calzado Avendaño Asociados SAS. a través de un plan de concreción con diferentes niveles de la empresa generando resultados muy positivos en el desempeño individual y en general de la organización.

Palabras claves: evaluación, desempeño, personal, programa.

Abstract

The processes of the organization, administrative management, performance and in general the entire organization require continuous monitoring in the achievement of objectives, this will allow timely detection of those initiatives, methods, processes and activities that are not having the desired result and correct those faults or errors that are found, as well as consolidate the good practices that are being presented.

The evaluation process is configured as an initiative to improve the performance of the employee's tasks and guarantee that the objectives set by the organization are achieved. In the particular case of this project, it is sought that through the implementation of the evaluation and performance process of the company Avendaño Asociados SAS, the objectives of competitiveness in the different international markets are improved.

The research seeks to propose solutions through continuous improvement in manufacturing processes with the optimization of times and quality of the product that is exported, it is expected to increase production and improve profits; and all thanks to the organized evaluation adjusted to suitable methodologies that was structured for the company, thanks to the development of this project.

The objective of this research is to guarantee the structure of the evaluation and performance process of the administrative and operational staff of the Avendaño Asociados SAS footwear factory. through a concretion plan with different levels of the company, generating very positive results in individual performance and in general of the organization.

Keywords: evaluation, performance, personnel, program.

Tabla de contenido

Introducción	9
Título	10
Planteamiento del problema	11
Justificación	13
Objetivos	15
Antecedentes	16
Hipótesis	18
Marco teórico	19
Marco legal	21
Metodología de la investigación	23
Fases del proyecto	26
Resultados esperados	27
Evaluación de desempeño Avendaño asociados S.A.S	28
Resultados	33
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Referencias bibliográficas	42
Anexos	44

Lista de tablas

Tabla 1. Fases del proyecto	27
Tabla 2. Resultados.....	28

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Flujograma del Proceso de Calzado.	31
Ilustración 2. Formato de Aplicación Evaluación de Desempeño.	35
Ilustración 3. Listas Empleados Encuestados.	42
Ilustración 4. Representación género mujeres.	43
Ilustración 5. Representación Porcentaje por cargo.	43
Ilustración 6. Porcentaje Cargos de la Empresa.	44
Ilustración 7. Porcentajes por Tipo de Contratos.	44
Ilustración 8. Tiempo de Labor en la Empresa.	45
Ilustración 9. Porcentaje Horas Laborales.	45
Ilustración 10. Porcentaje de Satisfacción Salarial.	46
Ilustración 11. Porcentaje de Satisfacción Funciones.	46
Ilustración 12. Porcentaje Cumplimiento de Metas Mensuales.	47
Ilustración 13. Porcentaje Percepción Tiempos de Elaboración.	47
Ilustración 14. Porcentaje Capacitación.	48

Introducción

El actual documento, tiene como fin establecer y diseñar el proceso de evaluación y desempeño para el personal administrativo y operativo de una fábrica calzado en Bucaramanga, Santander.

A partir de la gestión administrativa las empresas analizan las fortalezas y debilidades del recurso humano para elegir personal apto a desempeñar tareas específicas, con el fin de acatar la normatividad presente y ahondar en la mejora de la gerencia del talento humano.

Enfocados en un método de trabajo colaborativo, se investiga y se analizan los procesos de planeación, organización y dirección existentes en la fábrica calzado Avendaño Asociados SAS, orientados hacia sus condiciones y acontecimientos reales en el desarrollo de plan de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo que labora en la empresa de calzado.

Según la página web de Avendaño Asociados SAS, esta fábrica, está ubicado en la comuna 3 de Bucaramanga, Santander, actualmente cuenta con actualmente cuenta con 20 colaboradores entre administrativos y operativos incluyendo el cargo de la gerencia.

El propósito de este proyecto es diseñar y suministrar al área de Talento Humano de la empresa de calzado, un proceso de evaluación y desempeño para que sus trabajadores cumplan con los objetivos y metas organizacionales y la empresa con la normatividad legal vigente para con sus colaboradores.

Titulo

Diseño del proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo para la empresa Avendaño Asociados SAS en la ciudad de Bucaramanga, en el año 2022.

Planteamiento del problema

Toda empresa cuenta con un sin número de recursos los cuales utiliza con el fin de desarrollar sus actividades, uno de estos recursos se denomina “el talento humano o también denominado como: capital humano”, el cual está conformado por todos los individuos que trabajan día a día por el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Estas actividades las realizan haciendo seguimiento a los respectivos manuales que la empresa elaboro posteriormente y teniendo en cuenta, también aspectos tales como: Curriculum, comportamiento, eficiencia y eficacia del empleado en el cumplimiento de sus labores; además cumpliendo con los respectivos requisitos de contratación. (Berghe Romero, 2005).

Avendaño Asociados SAS: está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, esta dedica a la fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela solo para dama y niña, más del 70% de sus ventas son exportaciones.

Cuenta con 20 trabajadores; por contrato directo solo tiene a 5 colaboradores.

El área de Talento Humano no tiene procesos establecidos ni definidos por lo que el proceso de evaluación y desempeño no se tiene, la empresa no lo ejecuta.

Gran parte de las empresas santandereanas del sector calzado existentes manejan sus procesos de forma informal, por lo cual puede ser un factor de preocupación, teniendo como referencia que en la actualidad se enfrentan a factores como los cambios, exigencias del mercado y de diferentes entes externos y de regulación.

Con relación a lo anteriormente expuesto, podríamos afirmar que la gran mayoría de este tipo de empresas no aplican una evaluación de desempeño en su personal, ocasionando desviaciones en responsabilidades y competencias de parte del personal y generando a la

empresa afectaciones en el servicio, deficiencia en la calidad, disminución en ventas, contrataciones incorrectas, deterioro en la imagen de la organización, afectaciones a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

De acuerdo a lo que podemos observar en calzado Avendaño Asociados SAS, es importante involucrar a todo el personal y realizar la evaluación de desempeño, destacando los procesos a realizar por los operarios que no están en nómina, debido a que a trabajar por obra labor o por tareas designadas, está incurriendo en algún tipo demora que afectan a las entregas y por consiguiente generan perdidas.

Es por esta razón que, por falta de la evaluación de desempeño del personal, se estanca el desarrollo, crecimiento y mejoramiento de calzado Avendaño Asociados SAS; y evita que las estrategias para realizar contrataciones efectivas de personal no sean las más efectivas y eficientes.

Sistematización del problema

¿De qué manera afecta el no aplicar periódicamente una evaluación de desempeño a los trabajadores de la empresa calzado Avendaño Asociados S.A.S, en el cumplimiento de las labores que se llevan a cabo en los procesos operacionales?

Justificación

La industria manufacturera de las pequeñas y medianas empresas, siempre han venido trabajando desde sus inicios con planta de empleados contratados directamente de una manera informal, donde la industria de manera jerárquica u organizativa tiene poco nivel de mando, es decir que la mayoría de los empleados se encuentran en las mismas posiciones y en la misma línea de mando y el jefe directo siempre va a ser el propietario de la empresa.

Al ser pequeñas y medianas empresas esto hace que los empleados y la empresa no tengan una dirección de talento humana establecida en la organización, razón por la cual este tipo de empleos se convierten en informal.

La falta de un programa de evaluación y desempeño del personal, genera acciones negativas en la productividad y competitividad de la empresa frente a otras del sector, así mismo como se identifica la problemática actual, donde surge la necesidad de crear, establecer e implementar un proceso de evaluación de desempeño para los trabajadores, con el fin de mejorar la producción de la empresa y la calidad del calzado que se exporta a otros Países. (Guillén Gestoso Carlos, 2000)

Con el propósito de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados internacionales surge la necesidad de mejorar los procesos de fábrica, optimizando tiempos y calidad del calzado que se exporta y así aumentar la producción; para lo cual se busca una logística eficiente y eficaz en la producción de Calzado de manera ordenada. (Cuesta Santos, 2010)

La evaluación de desempeño es fundamental en la estructuración del personal de las organizaciones, siendo factor clave para mejorar la productividad en las mismas, a través de

mecanismos que logren alcanzar un calificativo adecuado en objetivos individuales, relacionados directamente con las funciones en cada cargo y en una evaluación integral que permita su retroalimentación y por ende una mejora en la empresa. (Ramírez Cardona, 2010)

En este sentido, el desarrollo del proyecto, brindará beneficios a la empresa Avendaño Asociados SAS, permitiendo un aporte al desarrollo de su capital humano, orientando hacia resultados que impulse la potencialización de competencias, habilidades y agregar valor al factor humano.

Lo anterior se logrará solo si se crea e implementa un proceso de evaluación y desempeño de los trabajadores en cada una de sus funciones y tareas.

La puesta en marcha del proceso de evaluación y desempeño, permite que una empresa como esta desarrolle competencias, en su recurso humano, para crecer, mantenerse y competir en un mercado más amplio.

Objetivos

Objetivo general

Establecer y diseñar el proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo de la fábrica de calzado Avendaño Asociados SAS.

Objetivos específicos

Identificar y estudiar la problemática actual que tiene la fábrica con el Talento Humano de la empresa y sus demás procesos.

Enunciar el planteamiento de la problemática actual descrita, para conocer las variables y razones para no tener un proceso medible al desempeño del personal.

Establecer las consecuencias e incidencias por falta de un proceso medible para el personal administrativo y operativo de la fábrica que evalúe su desempeño laboral.

Diseñar el proceso de evaluación de desempeño para la empresa calzado Avendaño Asociados SAS.

Antecedentes

La evaluación del personal es un proceso con el cual se busca apreciar y medir de una manera metodológica y objetiva, el rendimiento, actitudes, aptitudes y habilidades que tengan los colaboradores de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la compañía y que se dé un beneficio o ganancia mutua entre empleado y empleador. (Durán Caballero, 2014)

Por su parte, según Chiavenato (2001) el desempeño es un proceso que varía de persona a persona y tiene en cuenta una variedad de factores condicionales. Así mismo, considera la evaluación del desempeño como una evaluación sistemática del desempeño de cada persona o el potencial de desarrollo futuro en ese puesto.

Por otro lado, el autor Rodríguez Valencia (2002) indica que las evaluaciones de desempeño, ayudan con la revisión y control de calidad de las tareas ejecutadas por los trabajadores, donde normalmente es el área de Gestión Humana quien aplica estas evaluaciones.

En Bucaramanga el sector del calzado, es considerado como uno de los más importantes, que representa una mayor parte de su economía, en los últimos años y después de una reactivación económica paulatina post cierre de pandemia, se ha incrementado gracias a la movilidad urbana y la demanda existente.

De acuerdo a la investigación e indagación Avendaño Asociados SAS, es una microempresa dedicada a la fabricación de calzado y que desde sus inicios no cuenta con el área de talento humano establecido, existe una persona que está a cargo de los empleados, en cuanto a contratación, pagos, liquidaciones, incapacidades y demás.

Se considera pertinente que la indagación de la problemática que actualmente presenta en el área de recursos humanos de esta fábrica de calzado, por la falta de un proceso aplicable y

estructurado frente a las necesidades del evaluar el desempeño y las tareas del personal ya que todas las empresas requieren un área de recursos humanos muy bien estructurada, para el buen funcionamiento de la misma, si se implementa el proceso de evaluación y desempeño, el ambiente laboral, la producción va a mejorar, siempre debe existir una motivación o un reconocimiento por los buenas labores realizadas que influyen en los empleados y que muy pocas veces son reconocidas o exaltadas, como la empresa no cuenta con un proceso de evaluación y desempeño es difícil corregir los errores en la producción del calzado y en optimizar procesos y tiempos ya que no hay esa responsabilidad por asumir. (Ministerio del Trabajo, 2017)

Por lo anterior, la importancia de que se desarrolle un proceso de evaluación y desempeño permitirá a la empresa tomar acciones de mejora y crear programas de capacitación para con sus operarios para aumentar su productividad y generar un recurso humano capacitado y que estén en continuo aprendizaje. (Ministerio del Trabajo, 2015)

Hipótesis

La falta de evaluación y desempeño de los operarios de la empresa de calzado, puede llegar a ocasionar pérdida y afectar de manera negativa la operación en la fabricación del calzado, incumpliendo en pedidos y a la vez imposibilitando un crecimiento en el mercado en un tiempo determinado.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo revisar la situación actual y problemática que se pueda dar en una empresa de producción en pequeña escala, recogiendo datos de los procesos, describiendo los detalles de la fabricación del calzado y clasificando los datos obtenidos. A través de los diferentes trabajadores de la empresa y utilizando herramientas acordes a la investigación se realizará una búsqueda a didáctica sobre las afectaciones por no contar con un proceso de evaluación y desempeño.

Marco teórico

En el siglo XVIII, en Inglaterra inicia la revolución industrial como modelo de desarrollo e innovación que rápidamente se extiende por todo el mundo, donde busca la industrialización de los procesos para hacer que la producción sea más rápida y abundante, sin embargo, con la gran demanda que se reúne en torno a la maquina se hace necesario que los clase obrera trabaje amplias jornadas durante toda la semana, el dinamismo de esta nueva época laboral trae problemas que hace necesario que se hable de organizar y capacitar la fuerza laboral.

En la actualidad el mercado mundial se caracteriza por los cambios constates y acelerados, exige a las empresas a establecer procesos que les permitan tener capital humano idóneo que se adapte a la cultura de la organización para el cumplimiento de los objetivos en busca de mantenerse vigentes en el exigente mercado actual. La evaluación de desempeño como estrategia de una estructura organizativa en las empresas es un instrumento eficaz capaz de identificar y potencializar las competencias del personal.

El enfoque de este proyecto tiene como base teorías de relaciones humanas y el método de Evaluación de desempeño, según Chiavenato (1.991, p.259) los procesos de evaluación de desempeño no son nuevos, desde el momento que un hombre dio empleo a otro, él trabajó pasó a ser evaluado, al igual que los sistemas formales de evaluación de desempeño.

Es de gran importancia tener la evaluación de desempeño como base o herramienta fundamental para lograr una mayor competitividad y eficacia entre los trabajadores que a su vez nos permite medir de manera individual o colectivamente para llevar un fin o un propósito en conjunto la toma de decisiones que afecten de manera positiva en las

Empresas, es así como la empresa Avendaño y asociados requiere para su gran funcionamiento aplicar estas evaluaciones de desempeño a sus colaboradores tanto en la parte operativa y administrativa en el año presente.

Aunque de acuerdo a investigaciones realizadas se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y que arrojen unos resultados exactos, pero de cierta manera si atribuye a dar un grado de acierto en general y laboral y empresarial por lo que es importante buscar antecedentes en otras organizaciones a la presente investigación que se desea realizar para obtener el mejor método adaptable a los requerimientos de Avendaño y asociados y así hallar índices que nos indique un buen rendimiento laboral.

Debido a la falta de un proceso de evaluación y desempeño de personal, se ha producido una serie de situaciones negativas en la producción y competitividad del mercado nacional e internacional, ya que el costo del artículo no es siempre competitivo siendo un problema operativo a causa del bajo desempeño de los trabajadores en la producción del calzado y de la gestión administrativa.

A través de acciones y propuestas que nacen a partir de la evaluación, es viable optimizar la productividad y desempeño del trabajador. Estas valoraciones, permiten tener objetivos claros que ayudarán al trabajador a desempeñar su labor más orientada al cumplimiento de sus metas.

Marco legal

La evaluación de desempeño además de constituirse como una herramienta de apoyo para identificar las causas de éxito, las falencias y el estado actual de una empresa también brinda información significativa para normalizar los procesos más importantes del área de gestión humana y así contribuir con la mejora continua dentro de la organización.

De acuerdo con el marco normativo colombiano, la evaluación de desempeño busca a que las empresas puedan desarrollar un sistema de evaluación del desempeño como sistema, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistema para evaluar a su personal, ellos como organización basados en el Acuerdo 000137 DE 2010 deberán escoger el ámbito de aplicación, competencias a evaluar, según sean sus metas y objetivos como compromisos laborales, una vez realizada la evaluación se revisara el cumplimiento en la evaluación del desempeño laboral que se enmarcará dentro de los siguientes niveles: Sobresaliente, Destacado, Satisfactorio o No Satisfactorio. De esta forma la empresa tomara las decisiones que más convengan para el correcto funcionamiento de la empresa con miras a alcanzar sus metas y objetivos establecidos.

De igual forma, la evaluación del desempeño debe tenerse en cuenta para el acceso, permanencia y ascenso en la carrera, para recibir incentivos y estímulos, para la planificación del desarrollo de los empleados y la institución, para la mejora en el suministro de bienes y servicios a los ciudadanos y a las demás instituciones, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines de toda organización.

Todos estos principios y fundamentos han sido desarrollados por la CNSC a través de las siguientes normas, que establecen y regulan la evaluación de desempeño tanto para organizaciones públicas o privadas, que son la Ley 909 de 2004, Decreto 760 de 2005, Decreto

1227 de 2005, Decreto 2539 de 2005, Acuerdo 18 de 2008, vigente hasta el 31 de enero de 2011, Acuerdo 27 de 2008, vigente hasta el 31 de enero de 2011, Acuerdo 116 de 2009, vigente hasta el 31 de enero de 2011, Acuerdo 137 de 2010 y el Acuerdo 138 de 2010.

Metodología de la investigación

Para el desarrollo del proyecto titulado: diseño del proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo para la empresa Avendaño Asociados SAS en la ciudad de Bucaramanga, en el año 2022; se manejará una investigación de tipo general con enfoque mixto, a través de este método, se organizará una recopilación de datos numéricos y específicos, mediante la cual se buscare compilar los antecedentes necesarios para determinar las necesidades que tiene la empresa en relación al proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo de la fábrica de calzado, así mismo a través de la toma de resultados estadísticos se observaran y se estudiaran dos tipos de sondeos que brindaran los datos necesarios para la investigación.

Tipo de investigación específica

Investigación Mixta

El enfoque de este proyecto de investigación constituye la integración de datos tanto cualitativos como cuantitativos, con el fin de conocer la situación actual del área de talento humano en la empresa Avendaño Asociados SAS, la descripción cualitativa se basará en la observación de acuerdo a la descripción, actividades y objetivos de cada uno de los cargos de la empresa para examinar y describir las necesidades con el fin de ejecutar acciones de mejora.

Mediante un estudio de cargos y tareas desempeñadas se establecerá una búsqueda profunda sobre la problemática actual que presenta el proceso de evaluación y desempeño de la zapatería, esta información se obtendrá de los datos analizados de la página web y archivos físicos de la empresa, así como los resultados estadísticos de sus indicadores de producción, por la aplicación de encuestas y entrevistas que se efectuarán a un número específico de colaboradores.

Por otra parte, se realizará un análisis a través de una investigación del sector calzado como: las generalidades del sector, crecimiento del sector a nivel nacional y local, falencias, ventajas y desventajas, esto suministran la información necesaria para realizar un enfoque cuantitativo que este a su vez da la herramienta para la recolección de datos estadísticos y variables que dan al proyecto el desarrollo de la complejidad y viabilidad de la creación de la evaluación de desempeño.

El alcance del estudio es descriptivo, a causa de que suministra una visión de una situación, indagan características que se muestran las variables y resultados.

Diseño

Materiales y Métodos

Se aplicarán cuestionarios que permitan establecer la cantidad de colaboradores por áreas y el tipo de función que desempeña, tiempos establecidos en cada proceso, entre otros.

Se manejará material de apoyo como la realización de encuestas y entrevistas, con el fin de completar los resultados obtenidos en la recolección y estudio de la problemática.

Variables

Para el desarrollo del proyecto se tendrá en cuenta las siguientes variables:

- Perfil de cargos
- Manual de funciones y procedimientos
- Objetivos de cargos

Población y muestra

Teniendo en cuenta la información suministrada por la empresa, tiene un personal activo de 20 colaboradores.

La cantidad muestral se calcula teniendo en cuenta los siguientes ítems: Nivel de confianza del 95% y Margen de error del 5%.

El objetivo del análisis es diseñar y establecer el proceso de evaluación y desempeño del personal administrativo y operativo de la fábrica de calzado Avendaño Asociados SAS.

Fuentes e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información necesaria en el desarrollo del diseño de la evaluación de desempeño, se aplicará un formato de descripción de objetivos, funciones, actividades, criterios de cumplimiento y ponderación de los mismos a cada cargo de la empresa.

Análisis de datos

Para el presente trabajo, el estudio descriptivo tiene como objetivo la evaluación de desempeño de los cargos de la empresa con el fin de analizar las variables que componen los cargos y poder establecer la valoración en el cumplimiento de sus objetivos de cargo. En consecuencia, esto permite complementar y retroalimentar información de relevancia en el análisis de los datos que van a ser utilizados en el desarrollo del proyecto.

Recopilación de la información y búsqueda de datos

Se utilizará un cuestionario de preguntas abiertas y entrevistas, que permitan acumular los datos necesarios para establecer y crear el proceso planteado en este proyecto.

Fases del proyecto

Tabla 1. Fases del Proyecto

Fases	Objetivos Específicos	Actividades
FASE I	Diagnosticar la estructura de la empresa identificando las variables necesarias para el diseño de la evaluación de desempeño	Determinar el formato con el cual se va realizar el análisis de los cargos. Aplicación del formato establecido a los cargos de la empresa Realizar el análisis de los resultados mediante una matriz de Excel.
FASE II	Analizar el método para la valoración de cada uno de los cargos de la empresa.	Definir los grupos de factores y objetivos de mayor importancia para la organización. Asignar a cada cargo los factores que correspondan.
FASE III	Diseñar el método de Evaluación de desempeño.	Construcción de la evaluación de desempeño, basado en el análisis de la información recopilada en la fase I y fase II.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Resultados esperados

Tabla 2. Resultados Esperados.

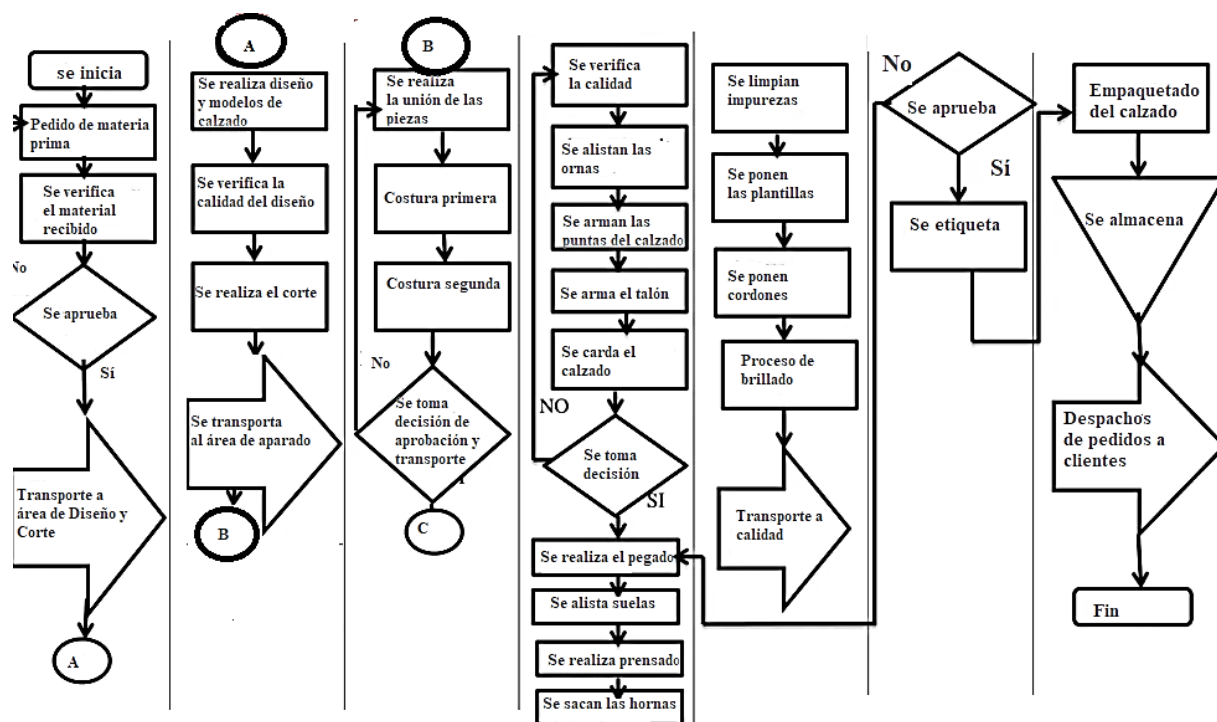
Resultado Esperado	Indicador	Beneficiario
Optimizar tiempos de producción	Tiempo activo en el proceso o actividad/tiempo improductivo o en pausa	Toda la organización
Mejorar la satisfacción de los clientes	PQR abiertos vs PQR resueltos	Organización y partes interesados (clientes, proveedores, terceros y empleados)
Contar con el personal idóneo y capacitado	\geq al 80% del personal	Organización y partes interesados (clientes, proveedores, terceros y empleados)
Lograr los objetivos propuestos y dar cumplimiento a la misión y visión organizacional.	Calidad de productos/Clientes satisfechos	Todos los trabajadores de la fábrica de calzado, clientes y proveedores.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Evaluación de desempeño Avendaño asociados S.A.S

Se debe recopilar información de los puestos de trabajo de la empresa, ello se da después de conocer el flujograma del proceso del calzado, tal como se describe a continuación:

Ilustración 1. Flujograma del proceso de calzado.



Nota. Fuente: elaboración propia bajo base de datos de Avendaño Asociados S.A.S.

Los puestos de trabajo que se tienen son los siguientes:

Producción

Operario de recepción

Son los encargados de recibir la materia prima, clasificarla, inspeccionarla y decepcionarla si es aprobada. Para este puesto se necesita personal activo, dinámico, ágil y con alto grado de comunicación con el área de producción y de administración.

Operarios de diseño de los modelos de calzado

Son los encargados de diseñar los estilos que se darán por temporadas en la empresa. Se necesita personal creativo y con habilidades ofimáticas de especializadas en diseño.

Operarios de corte

Realizan labores de identificación y ubicación de los moldes, además de trazar todas las piezas que deben conformar el zapato a fabricar. Para este puesto se requieren personas con buena visión, percepción, pulso, fuerza física en brazos y piernas.

Operarios de hormado

Son los encargados de hacer la revisión a las máquinas, así como su programación, también colocan las piezas necesarias dentro de la máquina. El personal debe tener destreza manual, concentración y cálculo.

Operario de armado

Se encarga de revisar las suelas, pulirlas, pegarlas y poner en las hormas. Debe tener iniciativa, percepción del tiempo y destreza manual.

Operario de empaquetado

Es el encargo de clasificar por tallas el calzado, armar el empaque y remitir a bodega. Debe ser una persona atenta, con movimiento ágil en las manos, con fortaleza en las piernas para desarrollar la labor de pie y debe tener rapidez para inspeccionar y empacar

Administrativos

Coordinador logístico

Encargado de programar las rutas para despacho de los pedidos, realiza informes de inventario y programa los horarios de los operarios.

Asistente administrativo

Encargado de llevar la agenda del gerente, programar la entrega de pedidos, llevar al día el archivo de la oficina, realizar informes de productividad y calidad con los datos recopilados

Gerente

Encargado de aprobar créditos, aprobar pagos, informes de supervisión y dirección.

Asistente de ventas

Encargado de recibir los pedidos y recibir dinero.

Líder de nómina y seguridad y salud en el trabajo

Encargada de velar por el bienestar de los trabajadores, así como la liquidación de nómina y demás prestaciones sociales.

Por otro lado, se deben definir los criterios de evaluación a tomar en cuenta en cada puesto de trabajo.

Criterios de evaluación***Nivel de escolaridad***

Sin estudios, primaria, secundaria, nivel técnico, tecnológico o superior.

Grado de responsabilidad

se analiza que equipo o maquinaria se encuentra bajo su uso.

Ambiente

Se establecen las condiciones de trabajo: cantidad de luz, espacio para desarrollar su función o tarea.

Riesgos

Se analiza los posibles riesgos del puesto de trabajo tales como: exposición a golpes, cortadas, entre otras

Condiciones físicas

Se indaga sobre la salud del trabajador sobre todo la salud física ya que debe estar en óptimas condiciones para poder someterse a diferentes tipos de movimientos repetitivos y diversas condiciones ergonómicas.

Habilidades

Diferentes destrezas que debe tener el trabajador en el cargo ubicado.

Experiencia

Tiempo que lleva laborando en una tarea específica.

Jefe inmediato

Persona a la que acude ante cualquier situación.

Por su parte, se define la población a estudiar y evaluar, para ello se cuentan dos maneras: evaluación individual y evaluación de equipos. Para Avendaños y Asociados SAS se realizará la evaluación de manera individual, permitiendo más adelante establecer equipos que se adapten de manera rápida al proceso.

Ahora bien, en la contratación de la persona idónea para participar como evaluador, esta es la encargada será la líder de nómina y recurso humano, quien tendrá responsabilidad sobre dicho evaluador y hará seguimiento al proceso que implemente

Así mismo, se definen las actividades que se llevarán a cabo en el proceso de evaluación, así como el tiempo que tomará cada una, tales como: recopilación de datos de los puestos de trabajo, duración: un mes; aplicación de entrevistas y encuestas, duración: dos meses; análisis de datos cuantitativos y cualitativos, duración: tres meses; secuencia de realización de evaluación al personal: semestral; retroalimentación al personal, secuencia: semestral y retroalimentación al proceso de evaluación, secuencia : anual.

A continuación, se exhibe el formato por el cual se llevará a cabo la aplicación de evaluación de desempeño al personal:

Ilustración 2. Formato de aplicación evaluación de desempeño.

		DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA		
		EVALUACION DE DESEMPEÑO A PERSONAL		
Fecha				
PERSONA A EVALUAR	NOMBRES Y APELLIDOS			
	CARGO A DESEMPEÑAR			
EVALUADOR	NOMBRES Y APELLIDOS			
OBJETIVO DEL PROCESO				
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR		CUMPLE SATISFATORIAMENTE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Funcion 1				
funcion 2				
Funcion 3				
Funcion 4				
RESULTADO DE LA EVALUACION			CALIFICACIÓN	
			0,0%	
PUNTAJE TOTAL			#¡DIV/0!	
PLAN DE MEJORA			RECOMENDACIONES	
funcion 1				
funcion 2				
funcion 3				
funcion 4				
FIRMA DEL TRABAJADOR EVALUADO:				
FIRMA DEL EVALUADOR:				
COMPROMISOS DEL TRABAJADOR FRENTE AL CARGO				

Nota. Fuente: base de datos Avendaño y Asociados S.A.S.

Resultados

Encuestados Empleados de Avendaño Asociados.

Ilustración 3. Listas de empleados encuestados.

Nombre

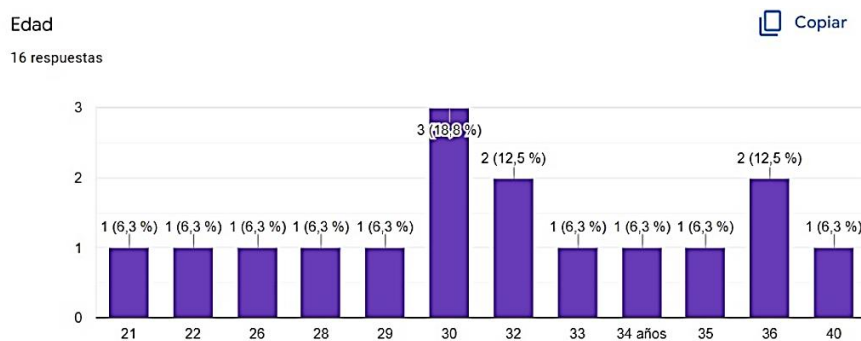
16 respuestas

John Freddy Almeida
Jaime Amado Rincon
Jonathan Galvan
Fernanda Arenas
Ricardo Montenegro
Julian amoroch
Hernana paez. Martinez
David media
LAURA MORALES
Sara peña
FELIPE LOPEZ
Nefer Acero
Tatiana lopez
Amilde lozano
SOFIA LIZCANO

Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los encuestados nos arroja un 3% por ciento oscila nuestro personal de su edad entre los 30 años.

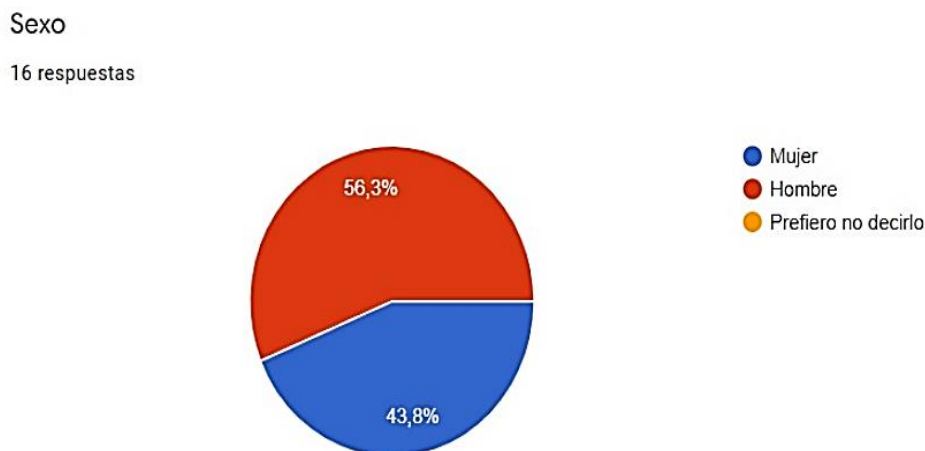
Ilustración 4. Representación género mujeres.



Nota. Fuente: elaboración propia.

El 56.3% de los empleados son mujeres las que laboran en Avendaño y asociados.

Ilustración 5. Representación porcentaje por cargo.



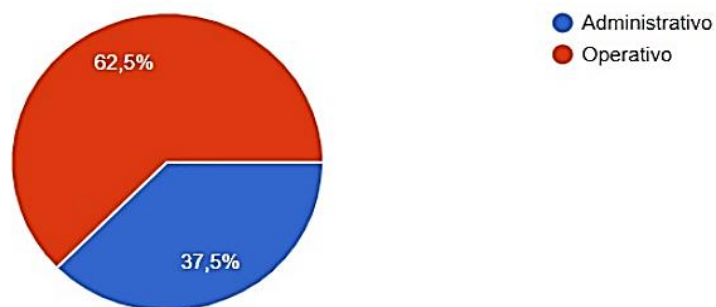
Nota. Fuente: elaboración propia.

En la siguiente grafica se observa los porcentajes de acuerdo Alos cargos que se ejercen en la empresa divididos de la siguiente manera.

Ilustración 6. Porcentaje cargos de la empresa.

1. ¿Qué cargo ejerce en la empresa?

16 respuestas



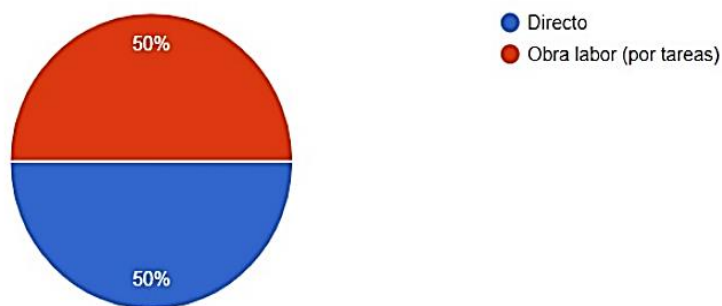
Nota. Fuente: elaboración propia.

En esta grafica podemos observar que están en grado igual de porcentajes las tareas que desarrolla cada colaborador.

Ilustración 7. Porcentajes por tipo de contratos.

2. ¿Qué tipo de contrato tiene?

16 respuestas



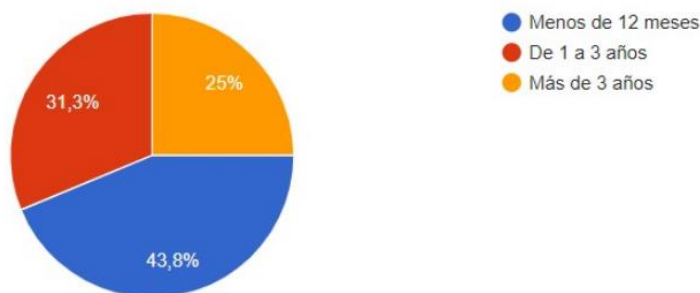
Nota. Fuente: elaboración propia.

Podemos observar mediante esta grafica que son más las personas que llevan ejerciendo sus cargos en menos de 12 meses esto nos indican que gran mayoría del personal es nuevo.

Ilustración 8. Tiempo de labor en la empresa.

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

16 respuestas



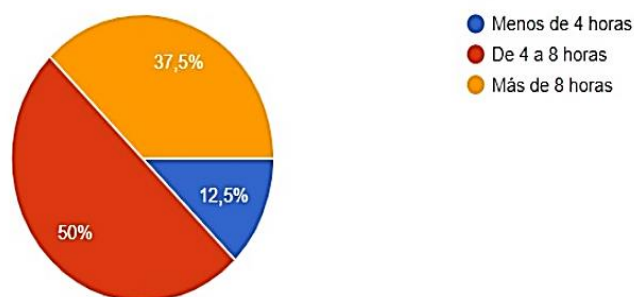
Nota. Fuente: elaboración propia.

Por su parte, se obtuvo que más del 50% del personal labora en el rango de 4-8 diarias.

Ilustración 9. Porcentaje horas laborales.

4. ¿Cuántas horas labora al día?

16 respuestas



Nota. Fuente: elaboración propia.

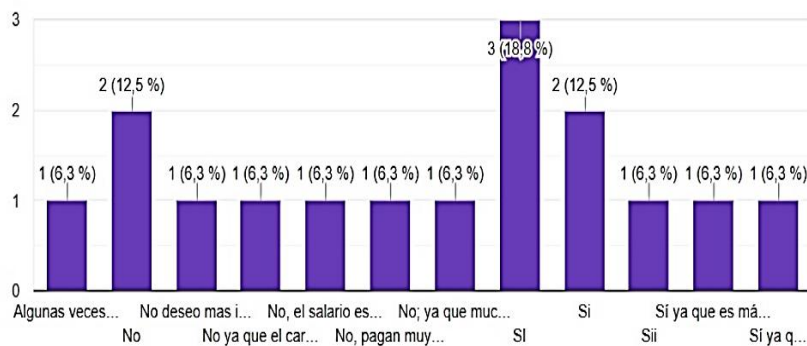
La mayoría de personas de la empresa en su gran porcentaje está satisfecho con su salario.

Ilustración 10. Porcentaje de satisfacción salarial.

5. ¿Se siente satisfecho con su salario mensual? ¿Si o no? Justifique su respuesta.



16 respuestas



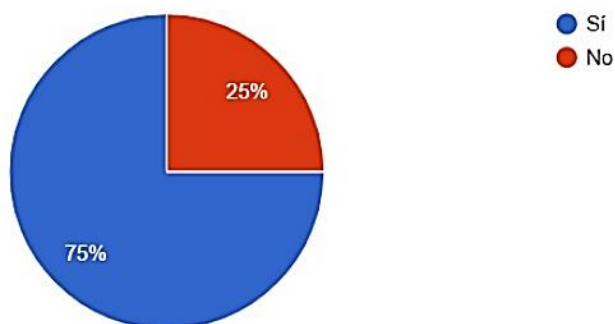
Nota. Fuente: elaboración propia.

El 75% de los colabores manifiestan estar satisfechos con sus funciones a cargo.

Ilustración 11. Porcentaje de satisfacción funciones.

6. Se siente satisfecho con las tareas y funciones que tiene a su cargo.

16 respuestas



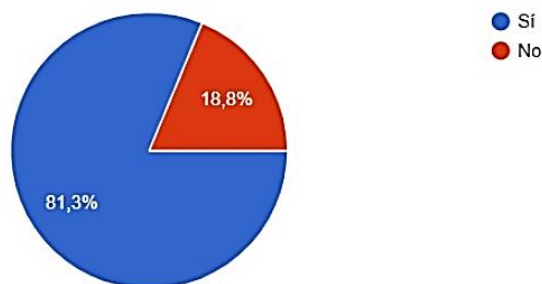
Nota. Fuente: elaboración propia.

Con un porcentaje elevado podemos ver que la mayoría de los empleados cumple con los pedidos asignados y programados por la empresa frente e a una pequeña minoría.

Ilustración 12. Porcentaje cumplimiento de metas mensuales.

7. ¿Cumple con las metas mensuales, de acuerdo con los pedidos programados por la empresa?

16 respuestas



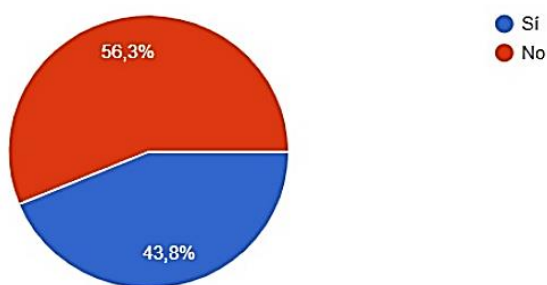
Nota. Fuente: elaboración propia.

Si vemos en esta grafica de los resultados arrojados en el proceso de elaboración de calzado están con su mayoría en un no como respuesta que la elaboración no es la adecuada.

Ilustración 13. Porcentaje percepción tiempos de elaboración.

8. ¿Cree usted que los tiempos establecidos en el proceso de elaboración del calzado, son los más adecuados?

16 respuestas



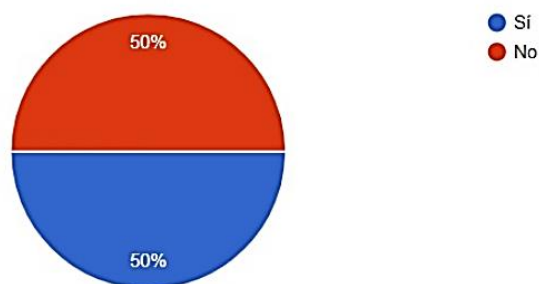
Nota. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo que se observa en esta diapositiva se verifica que la mitad del personal no está recibiendo capacitaciones adecuadas para su desempeño laboral es aquí donde se pueden estar presentado diferentes falencias en su desempeño laboral.

Ilustración 14. Porcentaje capacitación.

10. ¿Recibe alguna capacitación o retroalimentación de los procesos por parte de la empresa, de acuerdo con el rol que desempeña?

16 respuestas



Nota. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Se diseñó el proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa Avendaño Asociados SAS en la cual se resaltó la importancia que tiene un proceso de evaluación y desempeño dentro de una compañía, ya que sin este se produce una serie de situaciones negativas en la producción y administración que afectan la competitividad en el mercado.

Para lograr la eficiencia en los procesos de fabricación de calzado de la empresa Avendaño, es importante contar con personal evaluado que esté dispuesto a afrontar retos y cambios en sus actividades, para alcanzar un nivel de desempeño eficiente, donde se observe la productividad laboral.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Avendaño Asociados SAS, implementar el proceso de evaluación y desempeño, ya que esta contribuye con el desarrollo de las actividades para el talento humano y es una herramienta útil que además beneficia a sus empleados y por ende a la organización, dado que, al tener claridad sobre los cargos, sus funciones y sus criterios de evaluación, las labores se realizan de forma más eficiente aumentando la productividad y aportando al mejoramiento continuo a la organización.

Se recomienda a la empresa Avendaño Asociados SAS aplicar la metodología de evaluación 360 grados, como herramienta de gestión del talento humano que permite evaluar en forma integral y medir competencias de los trabajadores y así mejorar el desempeño, comportamiento de los mismos, de una manera objetiva al contar con diferentes puntos de vista.

A su vez, se propone realizar actividad de retroalimentación al personal de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, con el fin de involucrar y comprometer al trabajador en planes de acción hacia la mejora continua.

Es así que la inclusión de un programa de capacitación y actividades que permitan potencializar las competencias y habilidades que presenten mayor nivel deficiencia en los resultados obtenidos en la evaluación.

Referencias bibliográficas

- Berghe Romero, E. v. (Septiembre de 2005). *Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI*. Ecoe Ediciones. Obtenido de Digitalia:
<https://books.google.co.ve/books?id=VTVQSxx3r8kC&printsec=frontcover&hl=es-419>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá D.C., Colombia: McGrawEducation. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnhttp://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf
- Cuesta Santos, A. (2010). *Digitalia*. (E. Ediciones, Ed.) Recuperado el 4 de mayo de 2018, de <http://biblio.uptc.edu.co:2098/visor/29960>
- Durán Caballero, L. (2014). *Circular Externa No. 100*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=71320#0>
- Guillén Gestoso Carlos, G. B. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ministerio del Trabajo. (28 de marzo de 2017). *Vlex Colombia*. Recuperado el 4 de mayo de 2018, de <http://biblio.uptc.edu.co:2084/#CO/search/jurisdiction:CO/resolucion+1111+del+2017/CO/vid/673715277>
- Ministerio del Trabajo. (26 de mayo de 2015). *Vlex Colombia*. Recuperado el 4 de mayo de 2018, de [https://biblio.uptc.edu.co:2091/?r=true#CO/search/jurisdiction:CO/DECRETO+N%C3%](https://biblio.uptc.edu.co:2091/?r=true#CO/search/jurisdiction:CO/DECRETO+N%C3%99)

9AMERO+1072+DE+2015%2C+DECRETO+%C3%9ANICO+REGLAMENTARIO+D
EL+SECTOR+TRABAJO/CO/vid/573230242

Ramírez Cardona, C. (2010). Fundamentos de administración. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal: fundamentos* (Sexta ed.).

Ciudad de México D.F.: Editorial Thomson. Obtenido de

<https://www.worldcat.org/title/administracion-moderna-de-personal-fundamentos/oclc/50815687>

Anexos

Anexo A. Cuestionario

Objetivo

Determinar las causas, cargos y condiciones laborales de los trabajadores de la empresa Avendaño Asociados SAS en la ciudad de Bucaramanga, con la finalidad de que se pueda establecer y aplicar un proceso de evaluación y desempeño al personal administrativo y operativo.

Nombre _____

Edad _____

Sexo _____

1. ¿Qué cargo ejerce en la empresa?

- Administrativo
- Operativo

2. ¿Qué tipo de contrato tiene?

- Directo
- Obra labor (por tareas)

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

- Menos de 12 meses
- De 1 a 3 años
- Mas de 4 años

4. ¿Cuántas horas labora al día?

- Menor a 4 horas
- De 4 a 8 horas
- Mayor a 8 horas

5. ¿Se siente satisfecho con las tareas y funciones que tiene a su cargo?

- Si
- No

○ Por que _____

6. Se siente satisfecho con su Ingreso Mensual

- Si
- No
- Por que _____

7. ¿Cumple con las metas mensuales, de acuerdo con los pedidos programados por la empresa?

- Si
- No
- Por que _____

8. ¿Cree usted que los tiempos establecidos en el proceso de elaboración del calzado, son los más adecuados?

- Si
- No
- Por que _____

9. ¿Está incumpliendo con las tareas asignadas?

- Si
- No
- Por que _____

10. ¿Recibe alguna capacitación o retroalimentación de los procesos por parte de la empresa, de acuerdo con el rol que desempeña?

- Si
- No