

DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE  
KANDECOR CON MIRAS AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD  
LABORAL

DIANA CAROLINA BORGE RUIZ  
ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2008

DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE  
KANDECOR CON MIRAS AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD  
LABORAL

DIANA CAROLINA BORGE RUIZ  
ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO

DIRECTOR  
JAIME ACEVEDO CHEDID  
MSc INGENIERÍA INDUSTRIAL

Monografía presentada en el marco del minor de logística y productividad para  
optar al título de ingeniero industrial.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2008

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Cartagena, Octubre 16 de 2008

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **DIANA CAROLINA BORGE RUIZ**, identificada con cédula de ciudadanía número 1.047.393.628 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

---

**DIANA CAROLINA BORGE RUIZ**

Cartagena, Octubre 16 de 2008

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO**, identificada con cédula de ciudadanía número 1.047.380.857 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

---

**ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO**

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre 16 de 2008

Señores:

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

La Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos presentarles a ustedes para su estudio y aprobación la monografía titulada: **“DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE KANDECOR CON MIRAS AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL”** como requisito para obtener el título profesional en Ingeniería Industrial.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

---

DIANA C. BORGE RUIZ

---

ANDREA C. SÁNCHEZ TRUCCO

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre 17 de 2008

Señores:

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

La Ciudad

En mi calidad de asesor de la monografía titulada: “**DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE KANDECOR CON MIRAS AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**” elaborada por Diana Carolina Borge Ruiz y Andrea Carolina Sánchez Trucco, manifiesto que he participado en la orientación del desarrollo de la misma en todas sus etapas y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

---

JAIME ACEVEDO CHEDID

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos principalmente a Dios por permitir este logro en nuestra vida y por darnos la oportunidad de realizarnos profesionalmente.

A nuestros padres por brindarnos la posibilidad de formarnos profesionalmente y darnos apoyo durante todo este proceso.

A nuestras familias, amigos y a todas aquellas personas que de alguna forma aportaron en la realización del presente proyecto.

A nuestro asesor de proyecto, Jaime Acevedo Chedid, por guiarnos y apoyarnos durante el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.

A la empresa KANDECOR por su colaboración al facilitarnos toda la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar por la excelente formación académica que nos proporcionó, la cual hizo posible alcanzar nuestros objetivos y terminar esta etapa que es el principio de nuevos horizontes en nuestra vida.

¡Muchas gracias a todos!



## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
0. INTRODUCCIÓN .....	16
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA KANDECOR .....	19
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	19
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA KANDECOR.....	20
2.2.1 Misión.....	20
2.2.2 Visión.....	20
2.2.3 Objetivos de Calidad.....	21
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	22
2.3.1 Organigrama de la Empresa KANDECOR.....	22
2.3.2 Clasificación de Cargos Administrativos y Operativos.....	23
2.4 SISTEMA DE PRODUCCIÓN, PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.....	24
2.5. ANTECEDENTES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO KANDECOR .	35
3.1. FIJACIÓN DE METAS .....	35
3.2. COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	39
3.3. ESTANDARIZACIÓN DE METAS EN EL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	47
3.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	47
3.5 MEDICIÓN EVALUACIÓN DESEMPEÑO .....	47
4. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL.....	59
4.1 DIMENSIONES ESENCIALES .....	61

4.2 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL .....	62
4.3. MEDICIÓN EVALUACIÓN CLIMA LABORAL.....	65
5. RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL OPERATIVO DE KANDECOR. ....	68
5.1 MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD LABORAL .....	69
5.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE SATISFACCIÓN, DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	73
5.2.1 Objetivos del Plan de Acción. ....	73
5.2.2 Metodología. ....	74
6. CONCLUSIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXO .....	101

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución de los empleados de KANDECOR según proceso y área de desempeño. ....	23
Tabla 2. Línea de Productos ofrecidos por KANDECOR .....	27
Tabla 3. Cumplimiento de metas individuales proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.....	29
Tabla 4. Cumplimiento de competencias específicas proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.....	30
Tabla 5. Revisión final del desempeño personal operativo 2007.....	31
Tabla 6. Resultado de Evaluación Inicial de Clima Laboral. Primer Trimestre Año 2008. ....	33
Tabla 7. Metas Proceso Productivo KANDECOR 2008.....	41
Tabla 8. Cumplimiento de metas individuales personal operativo KANDECOR .....	48
Tabla 9. Matriz de análisis de accidentes KANDECOR año 2008 .....	49
Tabla 10. Cumplimiento de competencias corporativas por proceso.....	52
Tabla 11. Cumplimiento de competencias específicas personal operativo KANDECOR.....	56
Tabla 12. Revisión final de Desempeño, Proceso de Evaluación de desempeño personal Operativo KANDECOR.....	58
Tabla 13. Resultados de Evaluación de Clima Laboral, Personal Operativo año 2008.....	66
Tabla 14. Costo Mano de Obra, Personal operativo KANDECOR.....	71
Tabla 15. Índice de Productividad laboral. ....	72
Tabla 16. Indicador Ventas - Trabajador.....	72
Tabla 17. Identificación de Debilidades y Fortalezas por Área. ....	75
Tabla 18. Clasificación de las áreas por debilidades comunes.....	79
Tabla 19. Ponderación por criterios. ....	82

Tabla 20. Puntuación de las debilidades. ....	82
Tabla 21. Jerarquización de las debilidades .....	83
Tabla 22. Índice de Calidad por proceso. Abril – Septiembre 2008. ....	85
Tabla 23. Plan de Acción Propuesto.....	89

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama de la empresa KANDECOR.....	22
Figura 2. Mapa de Procesos de KANDECOR.....	25
Figura 3. Cumplimiento de metas individuales proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.....	29
Figura 4. Competencias específicas proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007. ....	30
Figura 5. Revisión final del desempeño personal operativo 2007.....	31
Figura 6. Diagrama de Ishikawa. Principales Causas de Insatisfacción de condiciones Laborales. ....	33
Figura 7. Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño. ....	36
Figura 8. No Cumplimiento de Metas Individuales personal operativo KANDECOR.....	49
Figura 9. Cumplimiento de competencias corporativas Mantenimiento.....	53
Figura 10. Cumplimiento de competencias corporativas Aserradero.....	53
Figura 11. Cumplimiento de competencias corporativas Bodega.....	53
Figura 12. Cumplimiento de competencias corporativas Maquinado.....	54
Figura 13. Cumplimiento de competencias corporativas Lijado y Ensamble ...	53
Figura 14. Cumplimiento de competencias corporativas Muebles.....	54
Figura 15. Cumplimiento de competencias corporativas Pintura.....	54
Figura 16. Cumplimiento de competencias corporativas Precolgado.....	54
Figura 17. Cumplimiento de Competencias Especificas personal operativo KANDECOR año 2008.....	56
Figura 18. Revisión Final del Desempeño, proceso de evaluación desempeño personal operativo 2008.....	58
Figura 19. Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño. ....	60
Figura 20. Resultado Porcentaje de Satisfacción laboral 2008 por condiciones.....	66

Figura 21. Resultado Encuesta de Satisfacción laboral 2008 por procesos. ....	67
Figura 22. Diagrama Ishikawa. Principales debilidades.....	87

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Caracterización de los Procesos.....	1011
ANEXO B. Formato de Evaluación de Desempeño .....	1122
ANEXO C. Cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados operativos de KANDECOR.....	1166

## 0. INTRODUCCIÓN

“Una mejor calidad de vida laboral de los empleados no sólo genera un buen clima de trabajo, sino que también aumenta la productividad para la empresa”<sup>1</sup>. Según los planteamientos expuestos por Fernando Toro desde 1992, para una mayor productividad laboral se requiere de motivación, satisfacción y rendimiento.

Las organizaciones modernas de éxito en un mundo globalizado y cambiante, han comenzado a darle la importancia que tiene el factor humano dentro del negocio, ya que es considerado la clave para el logro de los objetivos estratégicos. Una buena Estrategia Organizacional para el cumplimiento de los objetivos, es crear una mejor calidad de vida al trabajador, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones. La motivación afecta el rendimiento, la eficiencia y la efectividad de las personas en sus puestos de trabajo. Para que halla motivación el empleado debe estar satisfecho, esta representa los sentimientos de agrado que un empleado desarrolla en relación con las condiciones de su trabajo, si a estas condiciones no se les presta atención la falta de satisfacción puede disminuir la productividad.

El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente en esta tarea. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de la productividad.

Dentro de los propósitos estratégicos de KANDECOR para afrontar los altos niveles de competitividad, es contar con un capital humano satisfecho y productivo en sus labores. La motivación del empleado, la disminución en el

---

<sup>1</sup> <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/destacado/empleados-felices-mayor-productividad.html>



nivel de rotación en la planta de trabajadores, así también como el ausentismo y no conformidades, son algunos de los aspectos que se lograrían al trabajar en este sentido, trayendo como beneficio el aumento de la productividad laboral.

## **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de acción para el mejoramiento de la satisfacción y desempeño de los empleados operativos de KANDECOR, mediante la utilización de la metodología del PDCA – Ciclo de Planificación, con miras al incremento de la productividad laboral.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar Evaluaciones de Desempeño al personal Operativo de la empresa KANDECOR para medir el nivel de cumplimiento de las metas trazadas para el Año 2008.
- Determinar el Nivel de satisfacción laboral de los empleados Operativos de KANDECOR, para conocer las posibles causas que han afectado la Productividad, por medio de un estudio de Clima Laboral.
- Determinar la relación que existe entre el Desempeño, Satisfacción y Productividad laboral, con el fin de crear propuestas de mejora que lleven al incremento de estas.
- Diseñar un plan de acción para el mejoramiento de la satisfacción y desempeño de los empleados operativos de KANDECOR, mediante la utilización de la metodología del PDCA – Ciclo de Planificación, con miras al incremento de la productividad laboral.

## 2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA KANDECOR

### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA

En 1968 se establece en Cartagena la compañía **KANGUROID LTDA.** con el objeto de comercializar productos para la construcción (Triplex, maderas, sanitarios, pinturas, fórmica), para atender inicialmente el mercado regional. Posteriormente en el año 1970, se funda la fábrica **KANDECOR**, fabricante de Cocinas Integrales y Muebles, para abastecer el mercado creciente de edificios y conjuntos residenciales en la ciudad.

Con el tiempo KANDECOR amplía la gama de productos, especializándose en mas productos de madera con laminados decorativos, diversos tipos de madera y creando ambientes naturales con su línea Modukit muebles modulares empacados en kits prácticos y funcionales: Cocinas, closets, muebles, estantes y otros productos relacionados con la carpintería arquitectónica para Hoteles, lo mismo que el suministro de madera aserrada y secada en su moderno y versátil aserradero.

KANDECOR desde su fundación ha estado ubicada en la ciudad de Cartagena, Kilómetro 4 vía a Mamonal. Es una empresa privada dedicada a la transformación de madera y comercialización de esta, que ofrece soluciones de alto valor agregado para el sector de la construcción.

En la actualidad KANDECOR cuenta con tecnología de punta con maquinarias totalmente computarizada, el cual hace a la compañía muy competitiva en el campo de las maderas. Esta tecnología que poseen, con el tiempo le ha permitido estar a la vanguardia de los nuevos descubrimientos, los procesos sistematizados, el Internet aplicado a todos los campos, contando ya con desarrollos automatizados.

## 2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA KANDECOR

Debido a la necesidad que tiene las empresas de permanecer y crecer en el mercado contando con un capital humano de excelente calidad, satisfecho con sus condiciones laborales y comprometido con la calidad de los productos, KANDECOR cuenta con una Planeación estratégica definida para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, que le permita la supervivencia dentro de este mundo competitivo.

Este proyecto está alineado con la misión de la empresa, buscando el mejoramiento continuo en sus productos y una satisfacción total del Recurso Humano, estando “Siempre un Paso Adelante” de la competencia.

Dentro de la planeación estratégica KANDECOR define su Misión, Visión y Objetivos de Calidad de la siguiente manera:

**2.2.1 Misión.** Somos una transformadora de madera y comercializadora con marcas propias que ofrece soluciones de alto valor agregado para las industrias de la construcción, mueble y automotriz.

Con el fin de estar “Siempre Un Paso Adelante”, es nuestro compromiso vivir en una cultura de *mejoramiento continuo* regida por la planeación de todas sus acciones que garantice la permanencia en el tiempo, *la satisfacción total de nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general.*

**2.2.2 Visión.** Ser una compañía integrada administrativamente, con divisiones comerciales rentables siendo el mayor fabricante de puertas macizas en Colombia y la cuenca del Caribe. Con un modelo de negocios cuya base es la integración a sus propios bosques con procesos certificados y una comercializadora cuya fortaleza es el conocimiento de sus mercados y

consumidores, con una amplia red de distribución, una cobertura nacional e Internacional con la filosofía de *“Siempre un Paso Adelante”*.

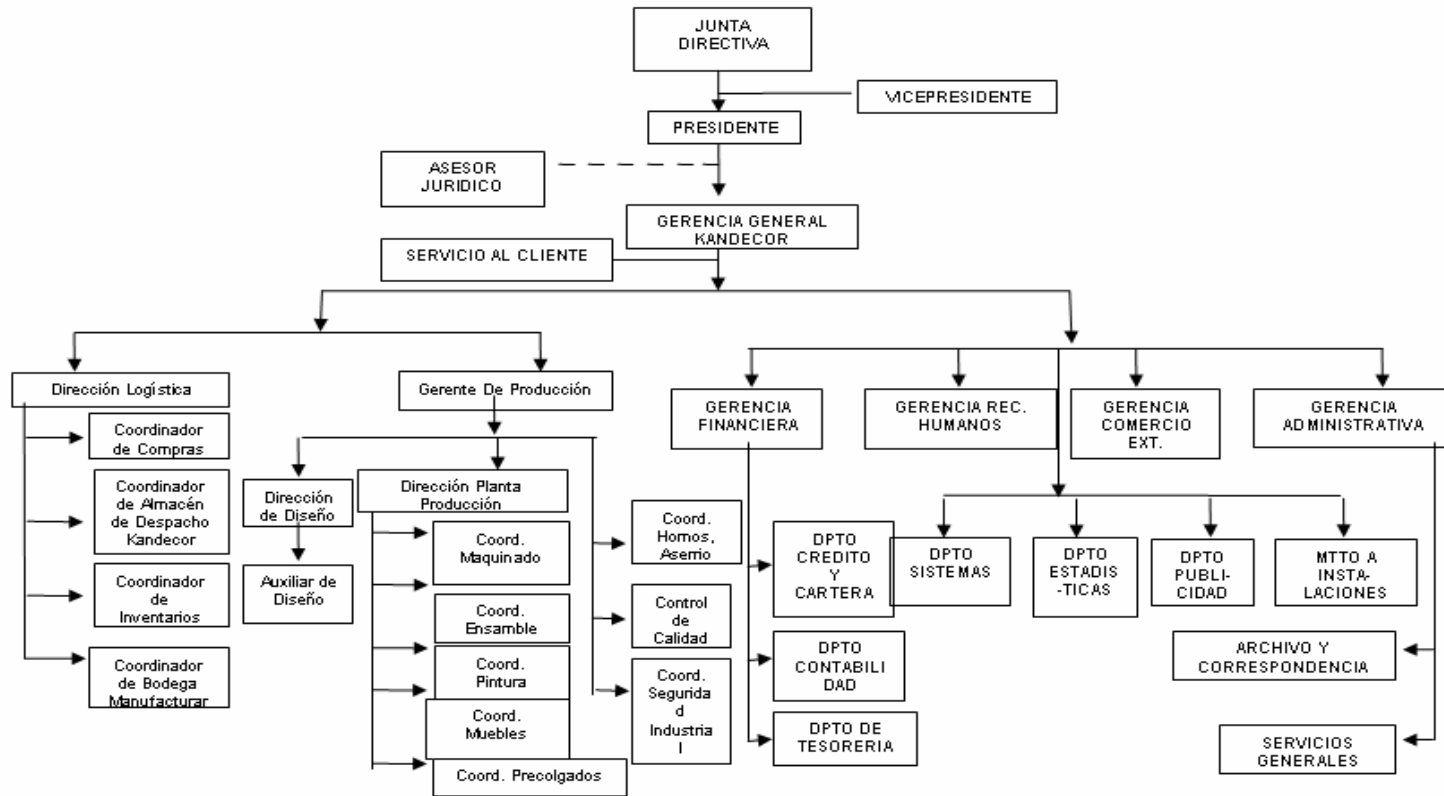
**2.2.3 Objetivos de Calidad.** Para garantizar la calidad de sus procesos, los objetivos de calidad de KANDECOR se definieron como:

- Asegurar el cumplimiento de los requisitos de los productos.
- Aumentar el cumplimiento en los tiempos de entrega.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Implementar y Mantener el sistema de Gestión de Calidad.

## 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 Organigrama de la Empresa KANDECOR

Figura 1. Organigrama de la empresa KANDECOR.



Fuente: KANDECOR.

**2.3.2 Clasificación de Cargos Administrativos y Operativos.** KANDECOR cuenta con 138 empleados para el desarrollo de los procesos operativos, de los cuales el 60,14% son trabajadores directos y el 39,85% son suministrados por empresas temporales para el desarrollo de actividades específicas. La Tabla 1, muestra la distribución de los empleados según el área de desempeño. Cabe destacar que la estructura organizacional de la empresa ha sufrido algunos cambios en la incorporación de nuevos cargos los cuales no se encuentran establecidos en su organigrama.

Tabla 1. Distribución de los empleados de KANDECOR según proceso y área de desempeño.

PROCESOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS OPERATIVOS	CARGOS
Ventas y Servicio al cliente	5	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director comercial</li> <li>• Director de exportaciones</li> <li>• Asistente Gerencia y servicio al cliente</li> <li>• Asistente Comercial</li> <li>• Cartera</li> </ul>
Planificación de la Producción	7	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente De Producción</li> <li>• Director de Planta</li> <li>• Director de Diseño y Desarrollo de Producto.</li> <li>• Asistente De Diseño.</li> <li>• Coordinador de Inventario</li> <li>• Analista De Calidad</li> <li>• Auxiliar De Producción</li> </ul>
Aserradero	1	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Aserradero (1)</li> <li>• Operador(12)</li> <li>• Ayudante (3)</li> <li>• Montacarguista (1)</li> </ul>
Estabilización y Almacenamiento	1	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Bodega Intermedia (1).</li> </ul>

PROCESOS	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	EMPLEADOS OPERATIVOS	CARGOS
Maquinado	1	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Maquinado, Ensamble y Lijado.(1)</li> <li>• Ayudante (3)</li> <li>• Operario(16)</li> </ul>
Ensamble y Lijado	0	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Maquinado, Ensamble y Lijado(1)</li> <li>• Operario(3)</li> <li>• Ayudante (1)</li> </ul>
Pintura	1	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Pintura y Precolgados (1)</li> <li>• Operario(13)</li> <li>• Ayudante(5)</li> </ul>
Precolgado	0	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Pintura y Precolgados (1)</li> <li>• Operario(3)</li> </ul>
Muebles	1	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Muebles (1)</li> <li>• Operario(11)</li> </ul>
Almacenamiento y Despecho de Productos Terminados	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Bodega de Almacenamiento de productos terminados (1)</li> <li>• Operario(1)</li> </ul>
Compras	1	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Compras(1)</li> </ul>
Mantenimiento producción	0	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operario(3)</li> </ul>
Servicios Generales	0	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Servicio Generales(1)</li> </ul>
Total Empleados Directos de KANDECOR	18	65	

Fuente: Autores del Proyecto.

## 2.4 SISTEMA DE PRODUCCIÓN, PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

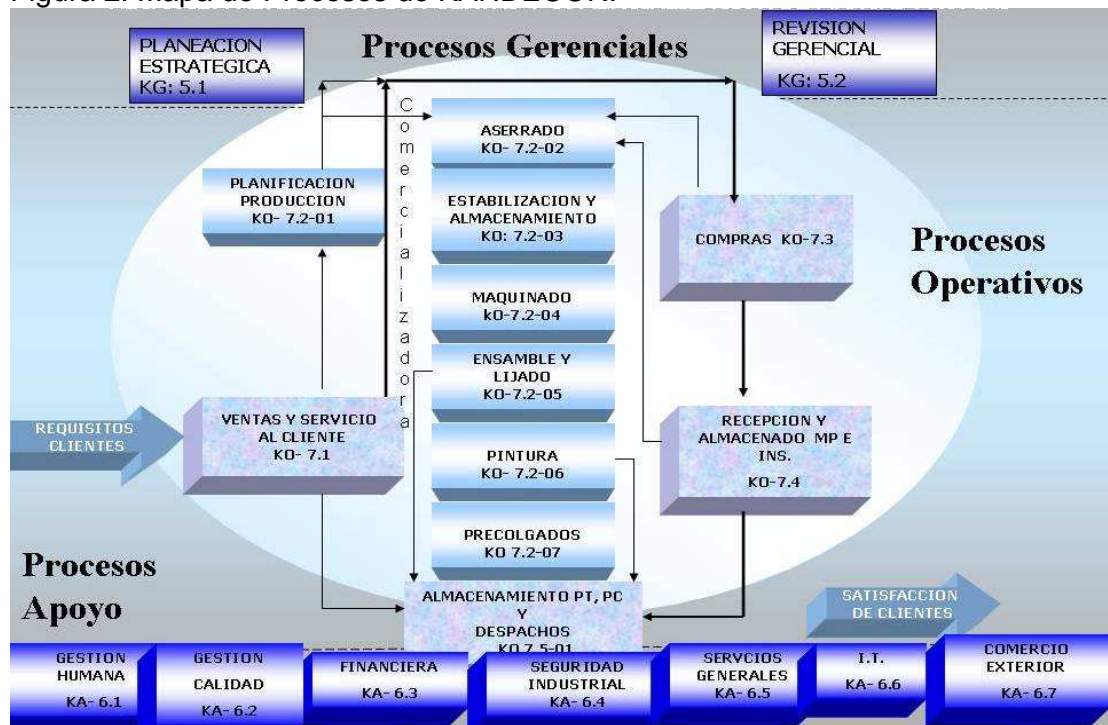
KANDECOR tiene claramente definidos sus procesos y las interrelaciones entre ellos. En el Mapa de Procesos de la compañía (Ver Figura 2) se identifica



la clasificación que ellos hacen de sus procesos: Procesos Gerenciales, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo.

Los Procesos Gerenciales, son aquellos que encaminan a la organización en el cumplimiento de la planeación estratégica, Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección; los Procesos Operativos, son los encargados de transformar las entradas en productos terminados requeridos por los Clientes, estos llevan a cabo las acciones que permitan desarrollar las estrategias y políticas de la empresa; y los Procesos de Apoyo, son aquellos que ayudan al cumplimiento del fin de la organización, su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Figura 2. Mapa de Procesos de KANDECOR.



Fuente: KANDECOR

Teniendo en cuenta los propósitos definidos para el proyecto, se describen los objetivos de los proceso de KANDECOR identificados como Procesos Operativos. La caracterización y descripción de estos se podrán observar

dentro del Manual de Procedimientos identificados por los códigos que aparecen en el Mapa de Procesos (Ver ANEXO A).

- **Ventas y Servicio al Cliente:** Identificar las diferentes necesidades del cliente, garantizando que se cumplan los requisitos, de acuerdo a las necesidades exigidas por estos, satisfaciéndolas en el menor tiempo posible mediante buenas relaciones comerciales, con una efectiva comunicación, planificación y eficiencia en los procesos de diligenciamiento, facturación y despacho del mismo.

- **Planificación Producción:** Planificar la producción basados en las ventas previamente aprobadas de acuerdo con las especificaciones requeridas por los clientes y presupuesto elaborado mensualmente, definiendo a su vez las formulaciones del producto y planeando los materiales e insumos, mano de obra y maquinaria de acuerdo a tiempos estándares de procesamiento.

- **Aserrado:** Transformar trozas de madera en madera seca y dimensionada para la fabricación de puertas, marcos y molduras, en forma eficiente que garantice la calidad de los productos finales y control de los costos.

- **Estabilización y Almacenamiento:** Estabilizar las estibas de madera secas a temperatura ambiente en un tiempo determinado, cumpliendo con el ciclo de preparación y adecuación de la madera para su posterior procesamiento.

- **Maquinado.** Realizar puertas, marcos y molduras mediante el procesamiento de láminas de MDF, láminas en fibramold, triplex y madera dimensionada y seca en piezas y partes.

- **Muebles:** Este proceso no se encuentra dentro del mapa de procesos ya que es una línea nueva que se a credo debido a la necesidad del mercado. El objetivo de este proceso es ensamblar la madera dimensionada convirtiéndola en muebles.

- **Ensamble y Lijado:** Cumplir con las medidas netas definidas, las

especificaciones de las respectivas ordenes de trabajo, verificando la calidad y el acabado de cada producto.

- **Pintura:** Dar tinte, sellador y acabado final a puertas, marcos y molduras logrando excelente calidad y el máximo aprovechamiento de materia prima e insumos.

- **Precolgados:** Ensamblar los marcos a las puertas logrando excelente calidad y máxima precisión que garantice facilidad de instalación en las obras.

- **Almacenamiento Producto Terminado – Producto Comercializados y Despachos:** Almacenar los productos terminados y productos comercializados, para despachar a los clientes las cantidades facturadas, a través de las transportadoras seleccionadas y/o transporte interno, garantizando el cumplimiento de tiempos, cantidad y calidad requerida a los destinos establecidos. Aplica para despachos Nacionales e Internacionales.

- **Recepción y Almacenamiento de Materia Prima e Insumos:** Recibir, almacenar y despachar madera en trozas, materia prima e insumos, logrando la máxima disponibilidad y ubicación de los materiales requeridos en planta en el tiempo mínimo establecido.

La Tabla 2, muestra la amplia gama de productos ofrecidos por KANDECOR.

Tabla 2. Línea de Productos ofrecidos por KANDECOR

Línea	Tipo
Línea de Puertas	Entamborada Arquitech
	Contemporáneas
	Maciza Elite
	Maciza Fantasía
	Para Closets

<b>Línea</b>	<b>Tipo</b>
Marcos y Molduras	Marcos
	Rejillas/Duelas
	De Sobreponer
	Vitral – Marquetería
	Cornizas
	Guarda Escoba o Zócalo
	Guarda luces
Closets	Zapatero
	Modelo Auxiliar
	Modelo Básico Sencillo
	Modelo Básico con Gavetas
	Ambiente Armado
Línea Confort	Confort 1
	Confort 2
	Confort 3
Muebles Kit	Moduvideobar
	Moducenter
	Modudos
	Centro de computo
	Modu tv

Fuente: KANDECOR

Cabe destacar que KANDECOR además de la elaboración de su línea de productos, presta el servicio de instalación de puertas a los clientes que lo soliciten.

## **2.5. ANTECEDENTES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

KANDECOR realiza evaluación de desempeño a sus empleados anualmente, en la cual considera tanto los objetivos de la organización con los objetivos individuales de cada empleado, para este proceso KANDECOR tiene un formato establecido de evaluación (Ver Anexo B).

Para el año 2007 la empresa KANDECOR realizó evaluación de desempeño a todo su personal operativo (65 empleados) arrojando los siguientes resultados:

- Cumplimiento de metas individuales (total de metas 196, que dan en promedio 3 metas por empleado).

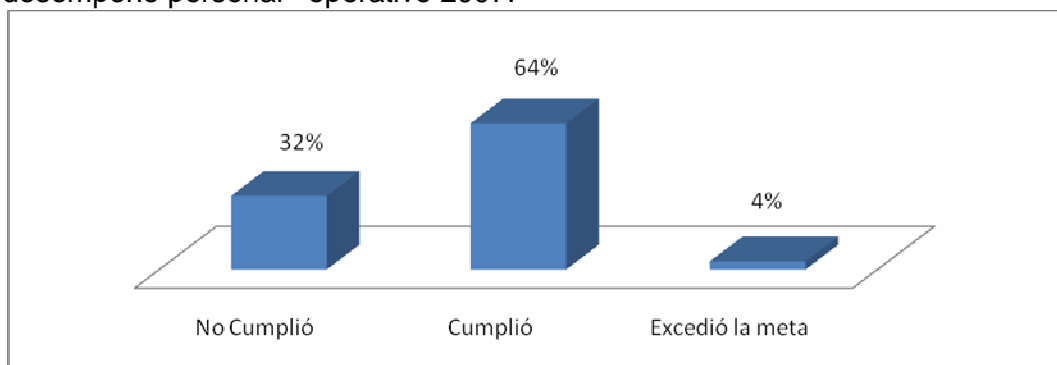
La Tabla 3 y Figura 3, muestran la distribución de los resultados de la evaluación de desempeño, en cuanto al nivel de logro de las metas individuales, las cuales son fijadas por alta gerencia en compañía de los jefes de área de acuerdo direccionamiento estratégico de la organización.

Tabla 3. Cumplimiento de metas individuales proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.

Metas	Total de Metas	Porcentaje
No Cumplió	63	32%
Cumplió	125	64%
Excedió la meta	7	4%
Total de metas	195	100%

Fuente: KANDECOR.

Figura 3. Cumplimiento de metas individuales proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.



Fuente: KANDECOR.

- Cumplimiento de Competencias Específicas. Evalúa las competencias

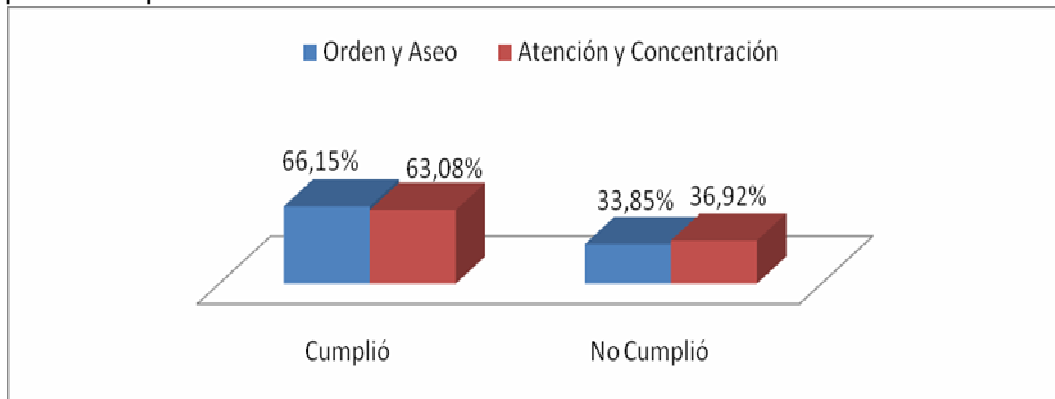
específicas por nivel de mando, estas competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos y motivos que necesita el empleado de KANDECOR para lograr el desempeño requerido en su puesto de trabajo. Esta son definidas por la junta directiva en compañía del departamento del Recurso Humano de acuerdo al área de desempeño de los empleados. Los resultados de la evaluación se muestran en la Tabla 4 y Figura 4, estas evaluaciones son hechas a cada empleado de KANDECOR por sus jefes directos.

Tabla 4. Cumplimiento de competencias específicas proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
	Cumplió	%	No Cumplió	%
Orden y Aseo	43	66,15%	22	33,85%
Atención y Concentración	41	63,08%	24	36,92%

Fuente: KANDECOR

Figura 4. Competencias específicas proceso de evaluación desempeño personal operativo 2007.



Fuente. KANDECOR

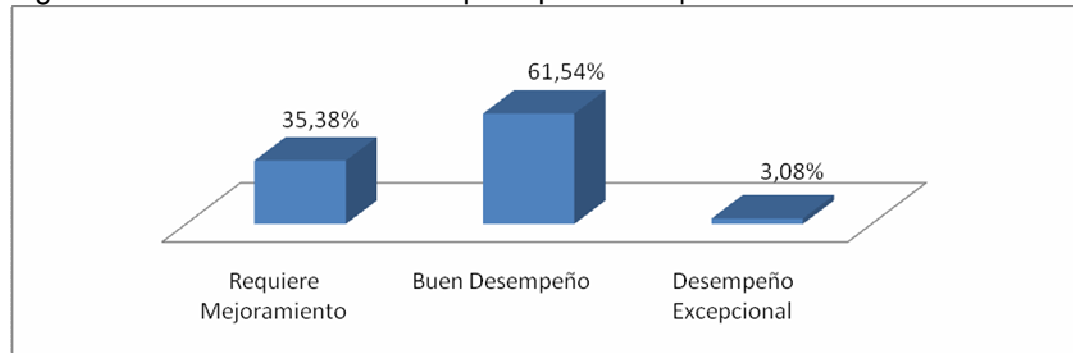
- Revisión del desempeño Final. Evalúa el desempeño que tienen los empleados en su puesto de trabajo, agrupando el logro de sus metas y las competencias requeridas. Los resultados de la evaluación se muestran en la Tabla 5 y Figura 5.

Tabla 5. Revisión final del desempeño personal operativo 2007.

Revisión Final Del Desempeño		
	# Empleados	%
Requiere Mejoramiento	23	35,38%
Buen Desempeño	40	61,54%
Desempeño Excepcional	2	3,08%
Total Empleados	65	100,00%

Fuente. KANDECOR.

Figura 5. Revisión final del desempeño personal operativo 2007



Fuente. KANDECOR

Al observar y analizar los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño del personal Operativo de KANDECOR para el año 2007, se puede notar que el total de metas de los empleados no fueron cumplidas a cabalidad, que las competencias específicas para cargos Operativos no son poseídas en su totalidad por el personal y la calificación del desempeño final de los empleados muestra que el 35.38% del total de empleados evaluados requieren mejorar su desempeño, producto de su labor en el puesto de trabajo.

Considerando que una de las posibles causas que pueden estar generando los niveles de incumplimiento en el desempeño de los empleados operativos esta relacionado con las condiciones laborales, se acometió un proceso de recolección de información a través de una muestra a 14 empleados operativos (21% de la población), para medir buscar evidencias de en qué nivel se encuentra esta característica, y mirar así la necesidad de realizar un estudio más profundo para recabar elementos más concluyentes. Para la medición de

satisfacción de los empleados, en la premuestra, se utilizó la metodología de Evaluación del Clima Laboral la cual mide el grado de satisfacción en que se encuentran los empleados al realizar sus labores, utilizando como herramienta la encuesta de opinión, a través de un cuestionario de 46 preguntas (Ver ANEXO C).

En la medición se consideraron los siguientes aspectos: Condiciones de Seguridad e Higiene, Condiciones Ergonómicas, Condiciones de Compensación y estabilidad, Desarrollo del personal, Condiciones Sociales y Condiciones Estratégicas de la empresa, las cuales existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo, dada su naturaleza, pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo, se valoró la percepción que estos tienen sobre las mismas.

En la Tabla 6, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las condiciones evaluadas en la premuestra. En ella se puede observar cómo la percepción de los trabajadores hacia el componente de Compensación y Estabilidad, es la condición en la cual los trabajadores se encuentran menos satisfechos, seguida por el Desarrollo del Personal y la Ergonomía, resaltándolos como los componentes más críticos. Es destacable la percepción favorable que tienen los trabajadores operativos hacia la planeación estratégica de la organización.

La Figura 6, muestra las principales causas asociadas a las condiciones críticas identificadas en el proceso de evaluación de satisfacción, realizada en la premuestra.



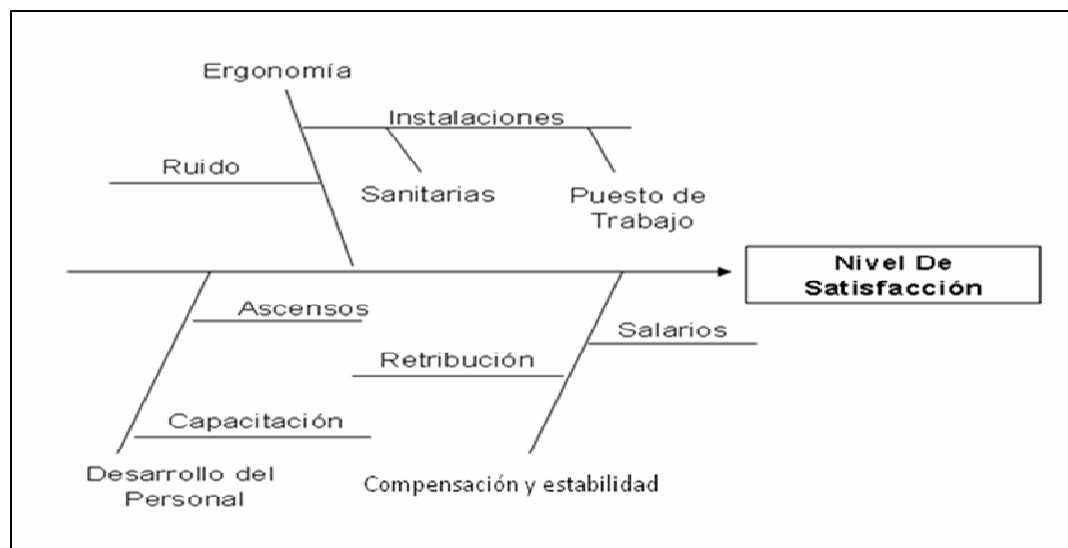
Tabla 6. Resultado de Evaluación Inicial de Clima Laboral. Primer Trimestre Año 2008.

CONDICIONES	POSITIVO	NEGATIVO
Seguridad e Higiene	65%	35%
Ergonomía	52%	48%
Compensación y Estabilidad	30%	70%
Desarrollo del personal	49%	51%
Social	72%	28%
Planeación Estratégica de la Empresa	75%	25%

Fuente. Autores del Proyecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de la muestra y de analizar detalladamente las condiciones más críticas, se puede notar que las causas principales son: *Compensación y Estabilidad*: Salarios y Retribución, *Desarrollo del Personal*: Ascensos y Capacitación, y *Ergonomía*: Ruido e instalaciones sanitarias y de descanso.

Figura 6. Diagrama de Ishikawa. Principales Causas de Insatisfacción de condiciones Laborales.



Fuente. Autores del Proyecto.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que

respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Atalaya Pisco, María Cleotilde. Revista de Psicología - Año III N° 5 Setiembre 1999

### **3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO KANDECOR**

Según Werther y Davis (1996), *“La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”*. Por otro lado, Salazar Larrain, propone la siguiente definición de rendimiento: *“es la eficiencia de los trabajadores medidas en volúmenes de producción satisfactoria, por empleado, por hora/Hombre o por jornada trabajo/hombre”*.

La evaluación de desempeño hace referencia a la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en término de habilidades, competencias y producción. El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar un cuadro relativamente preciso del rendimiento de los trabajadores en el pasado y ofrecer una perspectiva validad de su posible rendimiento en el futuro<sup>3</sup>.

Debido a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de desempeño para el año 2007 y enfocándose con el objeto de este proyecto, es necesario medir el desempeño que ha tenido el personal operativo en el transcurso del año 2008. En la Figura 7 se observa el Flujoograma del proceso de evaluación de desempeño en KANDECOR para el año 2008.

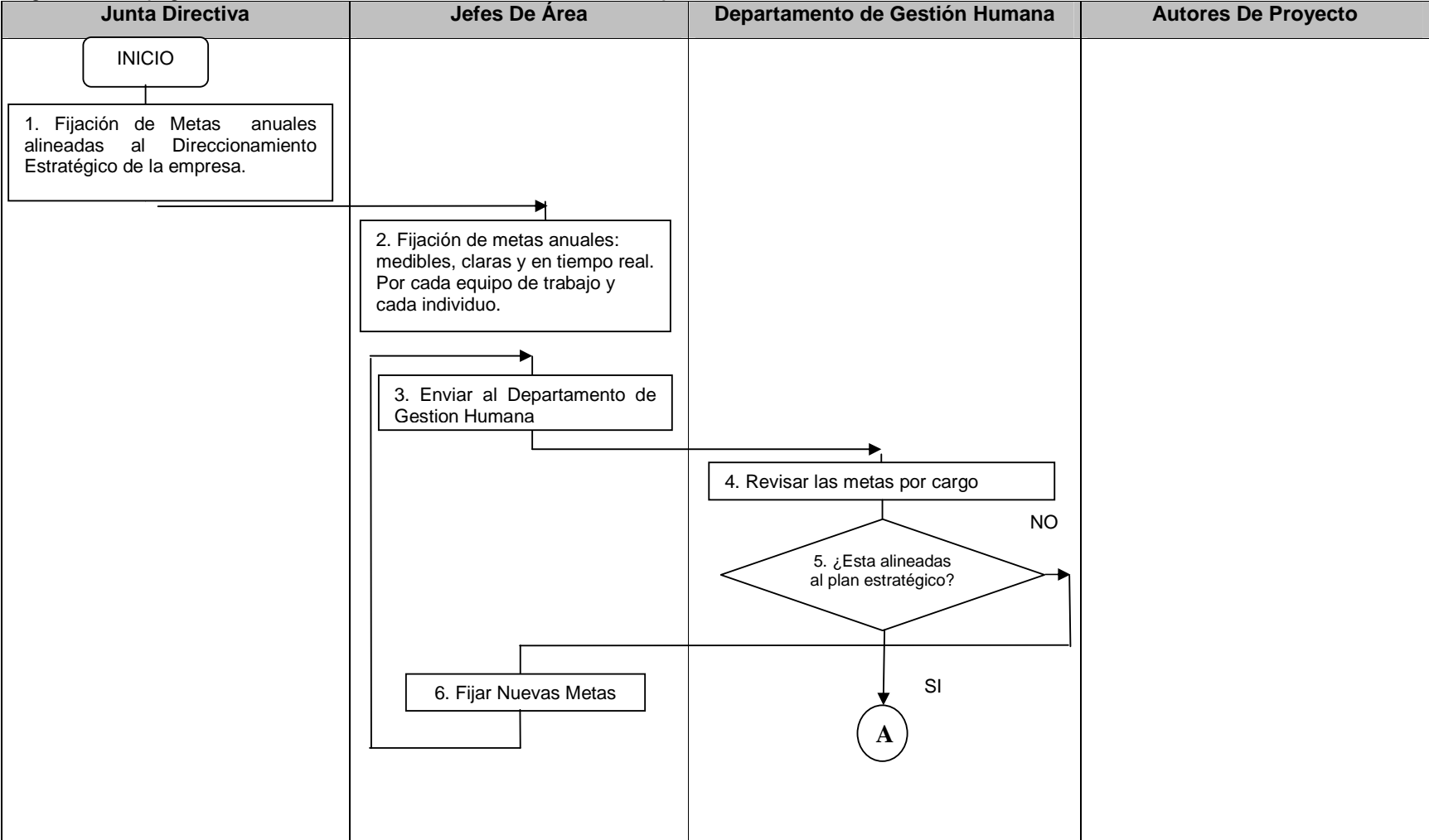
#### **3.1. FIJACIÓN DE METAS**

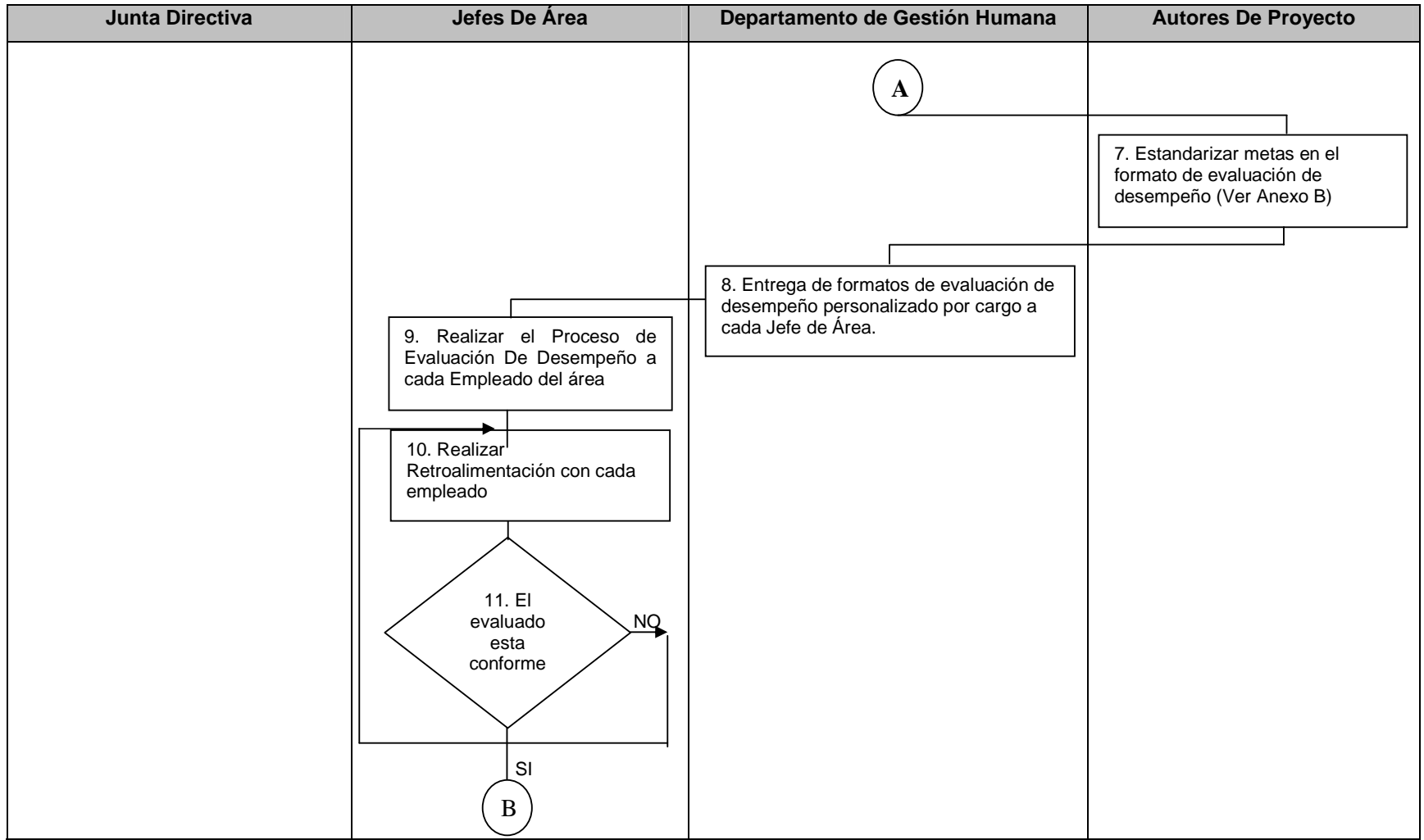
Se realiza la Fijación de Metas anuales alineadas al Direccionamiento Estratégico de la empresa, empezando con las metas por áreas, las cuales son desglosadas por proceso. En la Tabla 7, se muestra las metas definidas para el año 2008 por proceso y cargo.

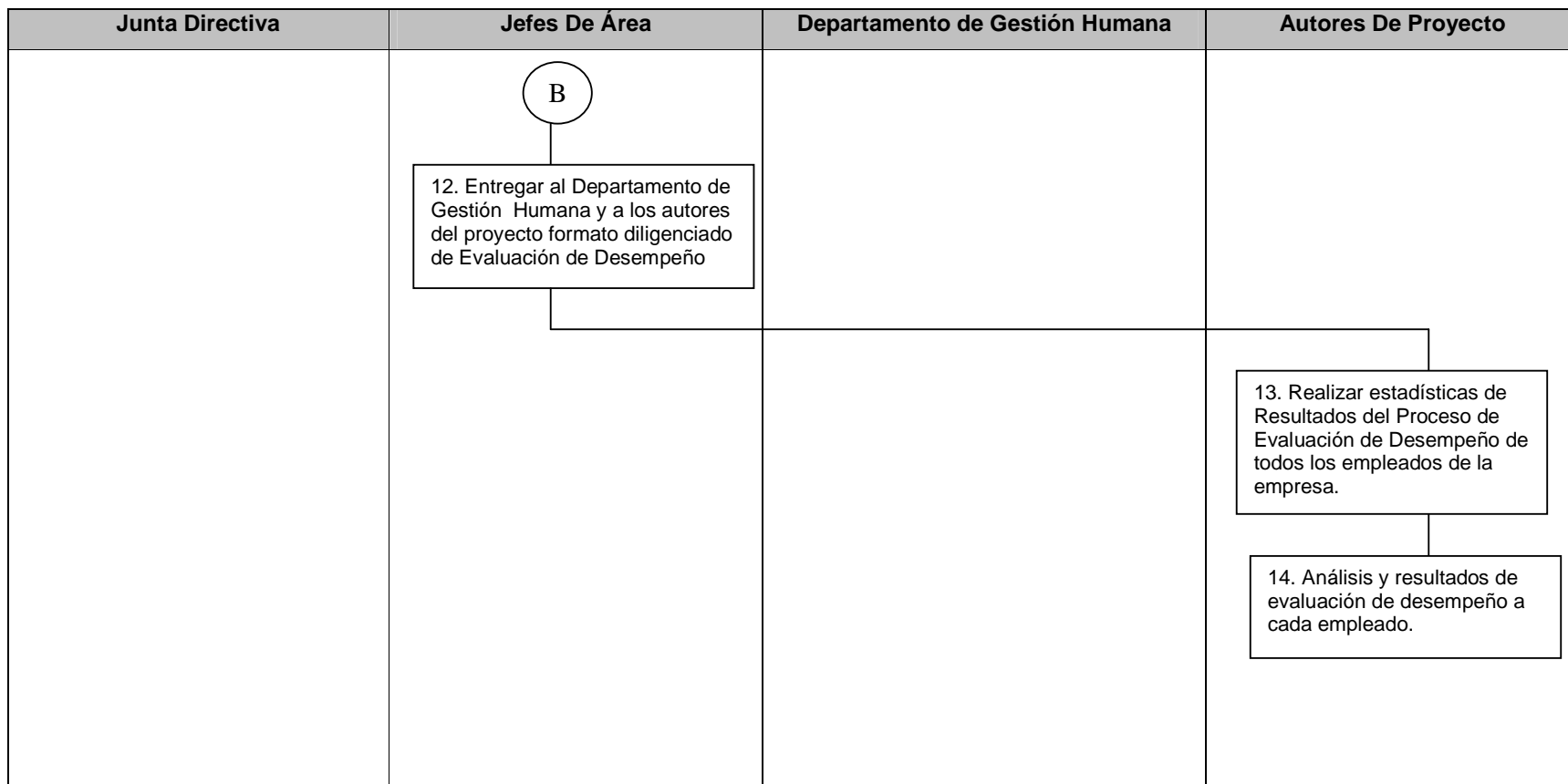
---

<sup>3</sup> Granda Carazas, Eloy. La Insatisfacción Laboral como Factor del bajo rendimiento del trabajador

Figura 7. Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño.







Fuente. Autores del Proyecto.

### 3.2. COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

En esta parte del proceso de evaluación de desempeño se definen las competencias específicas de cada cargo y las competencias corporativas establecidas por el Grupo Kanguroid que todo empleado de KANDECOR debe poseer o adquirir. Se entiende como competencias aquellos conocimientos (Saber), habilidades y destrezas (Saber hacer) que una persona ha desarrollado, las cuales le sirven para resolver problemas y desenvolverse en sus labores obteniendo buenos resultados.

Según Kochansky, Jim, "El sistema de competencias", en: Training and Development digest, Madrid, 1998. Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

KANDECOR divide sus competencias en dos Grupos: Competencias Corporativas las cuales son iguales para todos los empleados, pero su nivel de desarrollo depende de su cargo, en el caso de los empleados operativos este nivel es básico, y Competencias Específicas que al igual de las corporativas dependen del cargo.

**Competencias Corporativas:** KANDECOR considera que todos sus empleados deben poseer o adquirir ciertas competencias para el buen funcionamiento de su labor, las cuales son:

- Orientación al cliente: definida como la capacidad de ayudar o servir a los clientes tanto internos como externos, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas para satisfacerlas oportunamente.

- **Mejoramiento Continuo:** definida como la capacidad de aprendizaje, interés por adquirir conocimientos nuevos y por estar al día en temas inherentes y complementarios a los procesos de los que forma parte. Disposición y contribución para el cambio.
- **Trabajo en Equipo:** definida como la capacidad para integrarse a su equipo de trabajo para compartir conocimientos, experiencias, solución de conflictos y tomar decisiones con base en la cooperación mutua, para lograr los objetivos del equipo y de la Organización.
- **Proactividad:** definida como la capacidad para adelantarse a las necesidades del cliente interno y externo. Actuar por sí solos sin necesidad de ser impulsados para realizar las labores que le corresponden, evitar problemas y aprovechar oportunidades.
- **Compromiso con la Organización:** definida como la capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades, la misión, visión y los objetivos de la organización. Tiene sentido de pertenencia. Cumple las políticas, normas y procedimientos.,
- **Comunicación:** definida como la habilidad para expresarse de manera clara y precisa, compartir y presentar informaciones que requiere su equipo de trabajo. Comunicación oportuna de aspectos que inciden en el desempeño y Área de Trabajo.



Tabla 7. Metas Proceso Productivo KANDECOR 2008

Proceso	METAS DE PROCESO	METAS INDIVIDUALES POR CARGO	
ASERRADERO	1. Índice de Mermas= ((Total procesados- Productos producidos)/Total procesados) x100. Meta Máx. 15%	COORDINADOR	1. Índice de Mermas = ((Total procesados- Productos producidos)/Total procesados) x100. Meta Máx. 15%
	2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%		2. Índice de eficiencia = (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%
	3. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 80% (espesor y calidad del corte)		3. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 80% (espesor y calidad del corte)
	4. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes		4. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
	5. Reinducción al personal: Cumplimiento del Cronograma. Meta 100%		5. Reinducción al personal: Cumplimiento del Cronograma. Meta 100%
MAQUINADO	1. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%	Operario y Ayudante de Operación	1. Índice de Mermas= ((Total procesados- Productos producidos)/Total procesados) x100. Meta Máx. 15%
	2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)		2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%
	2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)		3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
		COORDINADOR	4. Índice de ahorro en materiales= (Costo de materiales programados- usados/ costos de materiales

	3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes		programados)x100= Meta: Min 5%
	4. Índice de ahorro en materiales= (Costo de materiales programados- usados/ costos de materiales programados)x100= Meta: Min 5%	Operario y Ayudante de Operación	5.Capacitación Coordinadores= Cumplir cronograma 100%
LIJADO Y ENSAMBLE	1. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 100%	COORDINADOR	1. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%
	2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)		2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)
	3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes	Operario y Ayudante de Operación	3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
	2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)		4. Capacitación Coordinadores= Cumplir cronograma 100%
PINTURA	1. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 90% (Apariencia: tonalidad, porosidad y tipo de acabado)	COORDINADOR	1. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 100%
	2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%		2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)

	2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%		3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
			4. Índice de ahorro en materiales= (Costo de materiales programados- usados/ costos de materiales programados)x100= Meta: Min 5%
	3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes	Operario y Ayudante de Operación	1. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 90% (Apariencia: tonalidad, porosidad y tipo de acabado)
	4. Índice de ahorro en materiales= (Costo de materiales programados- usados/ costos de materiales programados)x100= Meta: Min 5%		2. Índice de ahorro en materiales= (Costo de materiales programados- usados/ costos de materiales programados)x100= Meta: Min 5%
		3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes	
PRECOLGADO	1. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 100% (Apariencia: esportillos, golpes, alineación con bisagras y acolillado de marcos)	COORDINADOR	1. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 100% (Apariencia: esportillos, golpes, alineación con bisagras y acolillado de marcos)
			2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 100% (120 puertas diarias)
			3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
	2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 100% (120 puertas diarias)		4. Desarrollo personal: Capacitación en Producción con Asistente de Producción.
			5. Capacitación de Operarios en Seguridad: Cumplimiento de Cronograma

<b>BODEGA Y DESPACHO</b>	3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes	Operario	<p>1. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 100% (Apariencia: esportillos, golpes, alineación con bisagras y acolillado de marcos)</p> <p>2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 100% (120 puertas diarias)</p> <p>3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes</p>
	Tiempo de alistamiento del Despacho por producto	COORDINADOR	<p>1. Índice de eficiencia en el despacho Indicador: (Nº de despachos sin error/ Total Despachos programados) x100. Meta: Cero Errores = 100% Errores: faltantes, no cumplir programación, equivocaciones en lista de empaque, despachar referencia equivocada, maltrato de mercancía por mal empaque y demás que afecten la calidad del producto y satisfacción del cliente.</p> <p>2. Índice de Confiabilidad del inventario Indicador: (Inventario Físico/Inventario en Sistema)x100 Meta: 100% Tener en cuenta Inventario aleatorio mensual</p> <p>3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes</p>
	• Índice de eficiencia en el despacho		
	• Índice de Confiabilidad del inventario		<p>4. Asegurar que toda el área Bodega y Despachos tenga las competencias para lograr un buen desempeño. • Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales</p>

	• Índice de frecuencia de accidentalidad	Operario	1. Tiempo de alistamiento del Despacho por producto (a partir de la disponibilidad en la Bodega). Meta: 100%. Bodega KANDECOR.
			2. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
MUEBLES	1. Índice de Mermas= ((Total procesados- Productos producidos)/Total procesados) x100. Meta Max 15%	Coordinador	1. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%
			2. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)
	2. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 90%		3. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
			4. Índice de ahorro en materiales= (Costo de materiales programados- usados/ costos de materiales programados)x100= Meta: Min 5%
			5.Capacitación Coordinadores= Cumplir cronograma 100%
	3. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 80% (espesor y calidad del corte)	Operación	1. Índice de eficiencia= (Unidades procesadas reales/Unidades planeadas a producir) x100. Meta: 100%
			5. Índice de Calidad= (Unidades totales-menos unidades no conformes) / Total unidades procesadas) x100 Meta: 95% (espesor, apariencia y factor de aplicación de adhesivo)
	4. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes		6. Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes

<b>MANTENIMIENTO</b>	1. Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo y correctivo. Meta: 100%.	TORNERO	1. Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo y correctivo. Meta: 100%.
	2. Fabricación Óptima de piezas. Meta: 100%.		2. Eficiencia en la ejecución de si trabajo.
	3. Optimización de los recursos. Meta: 100%.		3. Índice de frecuencia de accidentalidad: Meta: Cero accidentes.
	4. Índice de accidentalidad. Meta: cero accidentes.	ELECTRICISTA	1. Fabricación Óptima de piezas. Meta: 100%.
			2. Índice de accidentalidad. Meta: cero accidentes.
			3. Optimización de los recursos. Meta: 100%.

Fuente. Autores del Proyecto.

**Competencias Específicas:** Para el personal operativo las competencias específicas son las siguientes:

- Orden y Aseo: se evalúa si el empleado tiene ordenado y limpio su área de trabajo, al mismo tiempo se evalúa su aseo y presentación personal.
- Atención y Concentración: evalúa la capacidad para mantener la atención y concentración en sus labores pese a los estímulos ambientales existentes.

### **3.3. ESTANDARIZACIÓN DE METAS EN EL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Teniendo establecidas las metas individuales por cargo, las competencias específicas y las competencias corporativas, se estandarizan por procesos de producción en el Formato de Evaluación de Desempeño (Ver Anexo B).

### **3.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Una vez estandarizado el formato de evaluación de desempeño por proceso es entregado a cada Jefe de Proceso para que prosiga a la evaluación de desempeño de su personal a cargo, realizando un Feedback individual con cada operario para conocer su punto de vista.

### **3.5 MEDICIÓN EVALUACIÓN DESEMPEÑO**

Teniendo en cuenta los Objetivos, Metas y Resultados, las expectativas del trabajo y el nivel de desempeño de las competencias, se menciona las Área que requieren ser mejoradas o desarrolladas.

El desempeño laboral de los empleados se calificó según las tres P: Productividad se mide con la obtención de las metas específicas que tiene que cumplir un trabajador; Características Personales, donde se mide el logro de

las competencias corporativas (comunicación, mejora continua, Proactividad, compromiso con la organización... etc.) en relación con sus tareas y Pericia son las competencias específicas que cada trabajador debe poseer para el cumplimiento de sus metas.

Las evaluaciones de desempeño aplicadas a lo que va corrido del año 2008, arrojaron los siguientes resultados:

### **Metas Individuales por Empleado**

En la Tabla 8 y Figura 8, se observa el cumplimiento de las metas individuales por proceso, con el fin identificar los procesos que presenten menor cumplimiento de las metas individuales, y que requerirán de ACCIONES de mejora.

Tabla 8. Cumplimiento de metas individuales personal operativo KANDECOR

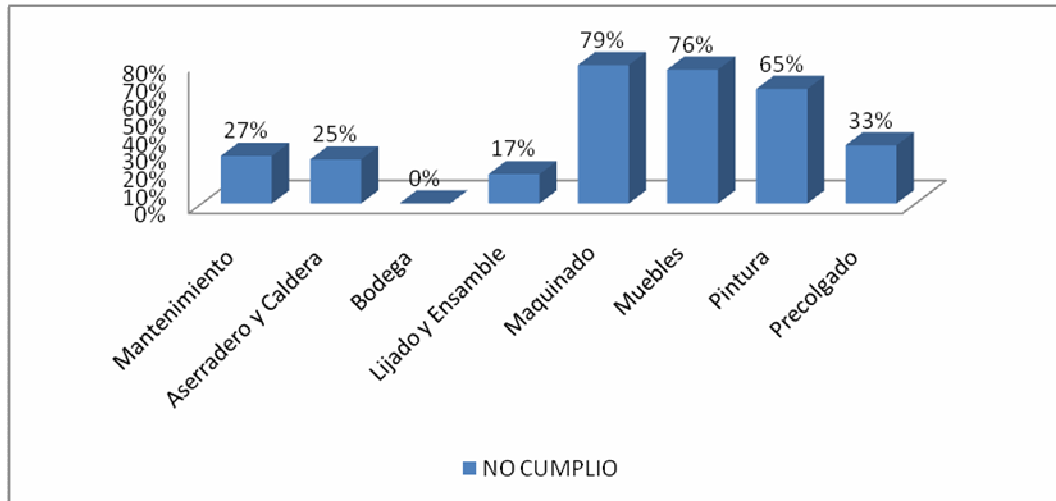
<b>Metas Individuales</b>	<b>Mantenimiento</b>		<b>Aserradero y Caldera</b>		<b>Bodega</b>		<b>Lijado y Ensamble</b>	
<b>Metas</b>	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl
<b>No Cumplió</b>	27%	2	25%	7	0%	0	17%	2
<b>Cumplió</b>	73%	7	75%	41	100%	2	83%	10
<b>Excedió la meta</b>	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Total de metas</b>	100%	9	100%	48	100%	2	100%	12
<b>Metas Individuales</b>	<b>Maquinado</b>		<b>Muebles</b>		<b>Pintura</b>		<b>Precolgado</b>	
<b>Metas</b>	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl
<b>No Cumplió</b>	79%	9	76%	8	65%	4	33%	3
<b>Cumplió</b>	21%	33	24%	25	35%	35	67%	6
<b>Excedió la meta</b>	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Total de metas</b>	100%	42	100%	33	100%	39	100%	9

T.Empl: Total Empleados

Fuente. Autores del Proyecto.



Figura 8. No Cumplimiento de Metas Individuales personal operativo KANDECOR.



Fuente. Autores del Proyecto.

Los resultados expuestos anteriormente, muestran que el total de metas Individuales por operarios no son cumplidas a cabalidad, en donde los procesos con más porcentajes de incumplimientos son: Maquinado 79%, muebles 76% y pintura 65%, estos son los más importantes del proceso productivo, donde se observa los cuellos de botella. Cabe recordar que cada proceso tiene un total de 3 metas Individuales, dentro de las cuales la que tiene mayor frecuencia de incumplimiento en lo que va corrido del año 2008, es el Índice de accidentalidad, trayendo como consecuencia aumento del ausentismo por incapacidades (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Matriz de análisis de accidentes KANDECOR año 2008

	Cargo	Área	Días de Incapacidad	Lugar de ocurrencia	Tipo de accidente	Consecuencia
1	operario	Mantenimiento	5	Caldera de aceite	Contacto con sustancias	Quemadura
2	operario	Aserradero	7	Sierra Múltiple	Sobreesfuerzo	Dolor muscular en mano Izquierda
3	operario	Aserradero	2	Aserradero	Sobreesfuerzo	Dolor en la espalda
4	operario	Mueble	15	Prensa de Alistonado - Mueble	Sobreesfuerzo	Herida en dedo índice izquierdo

	Cargo	Área	Días de Incapacidad	Lugar de ocurrencia	Tipo de accidente	Consecuencia
5	operario	Aserradero	3	Arrume de trozas de madera	Atrapamiento	Golpe en dedo
6	operario	Pintura	8	Bodega de Producción	Caída	Golpe, torcedura del pie
7	operario	Maquinado	3	Maquina Rover 23	Golpe	Golpe en la cabeza y tórax
9	operario	Maquinado	3	Maquina Rover 23	Golpe	Golpe en el antebrazo izquierdo
11	operario	Maquinado	1	Maquina Rover 23	Golpe	Golpe en mano derecha
12	operario	Mueble	3	Bodega de Producción	Fricción o raspadura	Irritación en ojo izquierdo
13	operario	Mueble	3	Prensa de Alistonado - Mueble	Golpe	Golpe en brazo izquierdo
14	operario	Maquinado	3	Maquina Rover 23	Golpe	Golpe en mano derecha
15	operario	Maquinado	3	Bodega de Producción	Golpe	Golpe en brazo izquierdo
Total de días Incapacitados			59			

Fuente. KANDECOR.

### **Competencias Corporativas**

En la Tabla 10, se observa por proceso el nivel que poseen los empleados operativos de KANDECOR en cuanto a las competencias corporativas, esto con fin identificar los procesos que requieren desarrollar dichas competencias. Para un análisis más detallado se mostrara gráficamente el comportamiento de las competencias corporativas por proceso.

- **Mantenimiento:** La Figura 9, muestra que el 66% de las competencias corporativas son adquiridas en su totalidad, Mejora Continua y Trabajo en Equipos son las competencias que necesitan ser desarrolladas.

- **Aserradero y Bodega:** En las Figuras 10 y 11, se observa que las competencias corporativas son poseídas en una gran totalidad destacándose el compromiso con la organización en un 100%.

- **Ensamble y Lijado:** La Figura 13, indican que el compromiso con la organización es una de las competencias que mas desarrollo necesita con un porcentaje de cumplimiento de 50% y las demás tienen un porcentaje de desarrollo aceptable.
- **Maquinado:** en la Figura 12 se observa que todas las competencias corporativas necesitan ser desarrolladas ya que mas del 50% de los empleados no las poseen, siendo el Compromiso con la Organización y la orientación al cliente las mas criticas.
- **Muebles:** La Figura 14 muestra que las competencias corporativas que necesitan ser desarrolladas con mayor porcentaje son: Comunicación con un 56%, Proactividad con un 56% y Trabajo en equipo con un 67%.
- **Pintura:** En la Figura 15 se observa que las competencias corporativas no son poseídas en una gran totalidad siendo las mas criticas: Mejora continua con un 63%, Compromiso con la organización con un 62% y Proactividad con un 53%.
- **Precolgado:** La Figura 16 muestra que las competencias corporativas que mejor son poseídas son Compromiso con la organización y trabajo en equipo presenta fortaleza excepcional.

Tabla 10. Cumplimiento de competencias corporativas por proceso.

Competencias corporativa	Mantenimiento				Aserradero y Caldera				Bodega				Lijado y Ensamble			
	ND	DC	FE	Total	ND	DC	FE	Total	ND	DC	FE	Total	ND	DC	FE	Total
Orientación al Cliente	0%	100%	0%	100%	28%	72%	0%	100%	12%	88%	0%	100%	19%	81%	0%	100%
Mejoramiento Continuo	67%	33%	0%	100%	13%	88%	0%	100%	28%	72%	0%	100%	25%	75%	0%	100%
Trabajo en Equipo	33%	67%	0%	100%	25%	75%	0%	100%	23%	77%	0%	100%	21%	79%	0%	100%
Proactividad	0%	100%	0%	100%	27%	73%	0%	100%	16%	84%	0%	100%	28%	72%	0%	100%
Compromiso con la Organización	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	50%	50%	0%	100%
Comunicación	0%	100%	0%	100%	11%	89%	0%	100%	21%	79%	0%	100%	25%	75%	0%	100%
Competencias corporativa	Maquinado				Mueble				Pintura				Precolgado			
	ND	DC	FE	Total	ND	DC	FE	Total	ND	DC	FE	Total	ND	DC	FE	Total
Orientación al Cliente	65%	35%	0%	100%	23%	76%	0%	100%	48%	52%	0%	100%	12%	88%	0%	100%
Mejoramiento Continuo	52%	48%	0%	100%	53%	47%	0%	100%	62%	38%	0%	100%	26%	74%	0%	100%
Trabajo en Equipo	52%	48%	0%	100%	67%	33%	0%	100%	51%	49%	0%	100%	11%	59%	30%	100%
Proactividad	56%	44%	0%	100%	56%	44%	0%	100%	53%	47%	0%	100%	67%	33%	0%	100%
Compromiso con la Organización	64%	36%	0%	100%	36%	64%	0%	100%	62%	38%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Comunicación	57%	43%	0%	100%	56%	44%	0%	100%	48%	52%	0%	100%	28%	72%	0%	100%

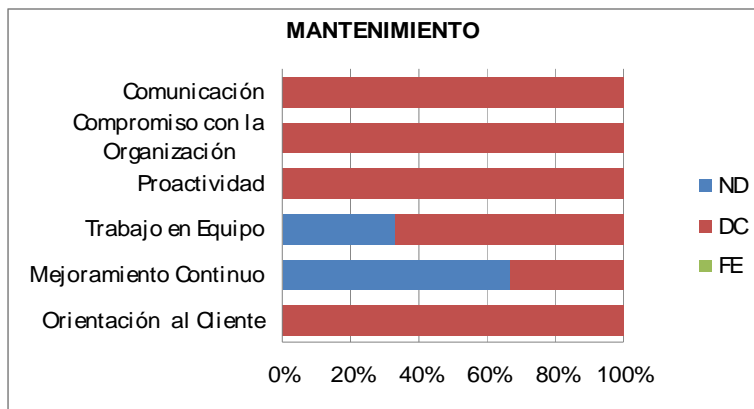
Fuente. Autores del Proyecto.

ND: Necesita Desarrollo

DC: Demuestra Competencia

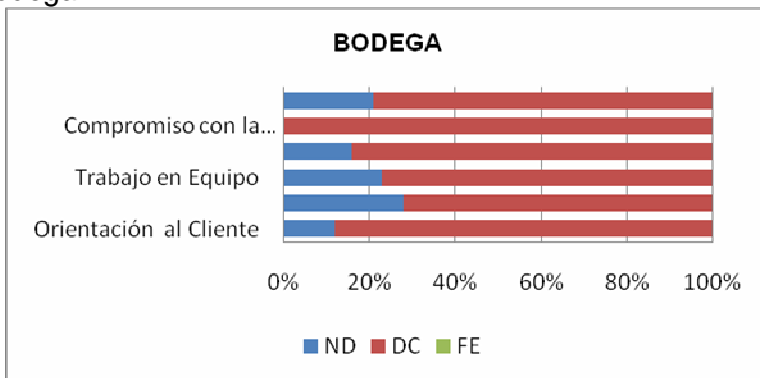
FE: Fortaleza Excepcional

Figura 9. Cumplimiento de competencias corporativas Mantenimiento.



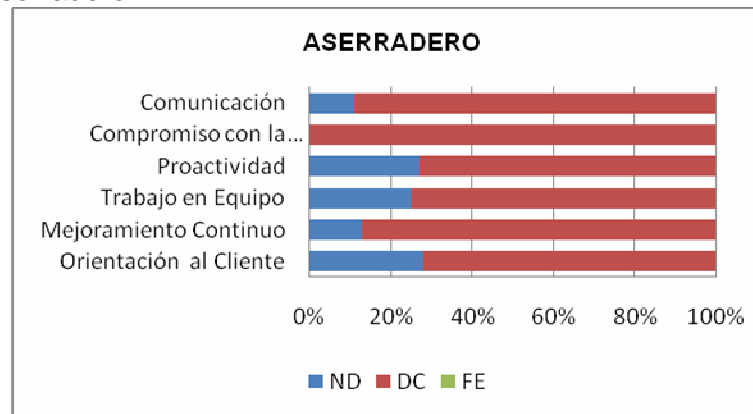
Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 11. Cumplimiento de competencias corporativas Bodega



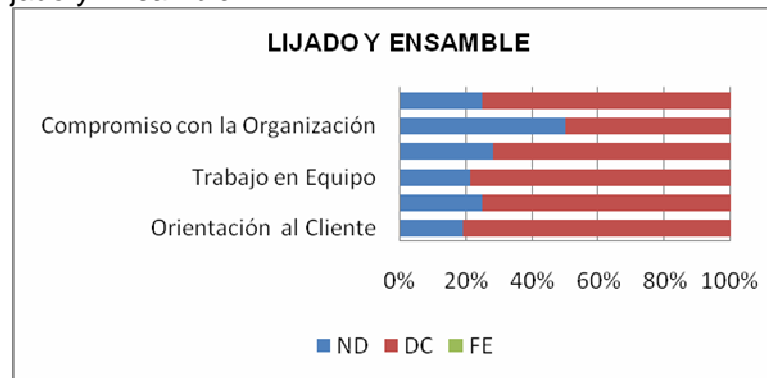
Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 10. Cumplimiento de competencias corporativas Aserradero.



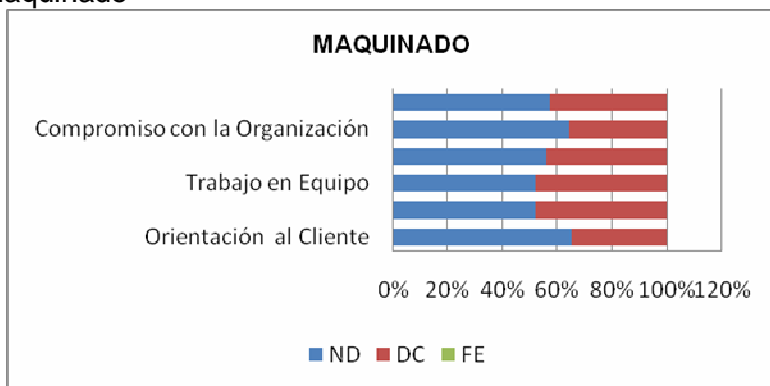
Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 13. Cumplimiento de competencias corporativas Lijado y Ensamble



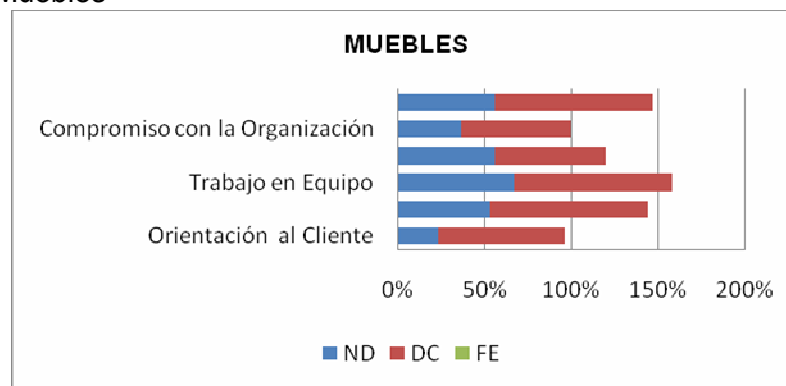
Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 12. Cumplimiento de competencias corporativas Maquinado



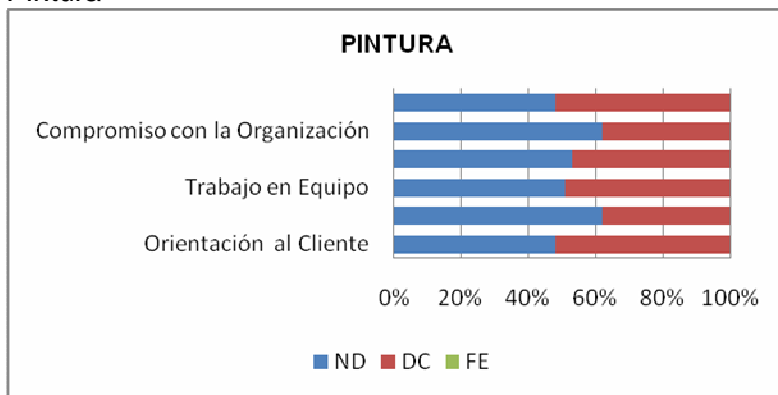
Fuente. Autores del Proyecto

Figura 14. Cumplimiento de competencias corporativas Muebles



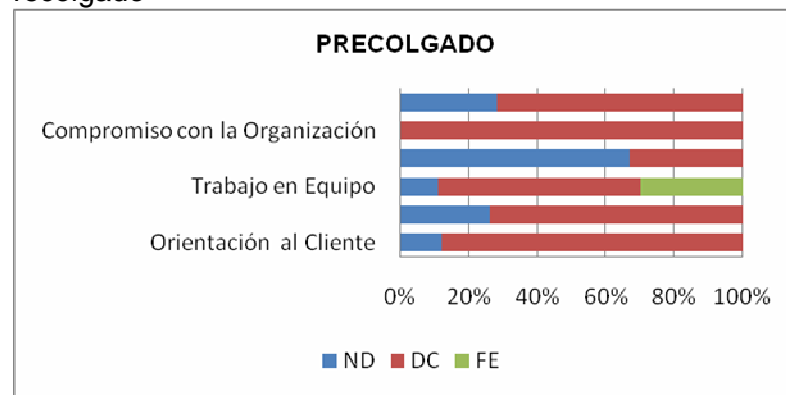
Fuente. Autores del Proyecto

Figura 15. Cumplimiento de competencias corporativas Pintura



Fuente. Autores del Proyecto

Figura 16. Cumplimiento de competencias corporativas Precolgado



Fuente. Autores del Proyecto

## **Competencias Específicas**

En la Tabla 11 y Figura 17, se observa por proceso el nivel que poseen los empleados operativos de KANDECOR en cuanto a las competencias específicas del cargo, esto con fin identificar los procesos que requieren desarrollar dichas competencias.

Las competencias específicas que tiene que poseer todos los operarios son: "Orden y Aseo" y "Atención y Concentración", las cuales no son poseídas en su totalidad. Los procesos que necesitan desarrollar más estas competencias son: Maquinado con un 57%, Muebles con un 55% y pintura con un 54% de incumplimiento. Las faltas de estas competencias ha traído como consecuencias: accidentes de trabajo, por tener lugares sucios con escombros de madera que dificultan la movilidad (tal como se mostró en la Tabla 9); falta de concentración en sus labores; sitios de trabajo saturados de materia prima y productos en proceso, concientización por parte del personal operativo en la utilización de los Elementos de Protección personal.

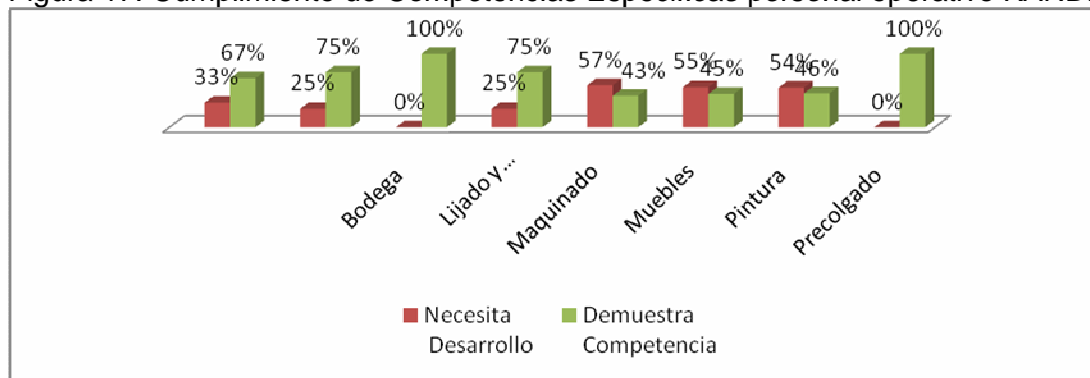
Tabla 11. Cumplimiento de competencias específicas personal operativo KANDECOR.

Competencias Específicas	Mantenimiento		Aserradero y Caldera		Bodega		Lijado y Ensamble		Maquinado		Muebles		Pintura		Precolgado	
	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl
Necesita Desarrollo	33%	1	25%	4	57%	8	55%	6	57%	8	55%	6	54%	7	0%	0
Demuestra Competencia	67%	2	75%	12	43%	6	45%	5	43%	6	45%	5	46%	6	100%	3
Fortaleza Excepcional	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Total de Competencias Específicas	100%	3	100%	16	100%	14	100%	11	100%	14	100%	11	100%	13	100%	3

T.Empl: Total Empleados

Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 17. Cumplimiento de Competencias Específicas personal operativo KANDECOR año 2008.



Fuente. Autores del Proyecto.



## **Revisión Final del Desempeño**

En la Tabla 12 y Figura 18, se observa por proceso la revisión final de desempeño que poseen los empleados operativos de KANDECOR, esto con fin identificar los procesos que requieren mejorar su desempeño.

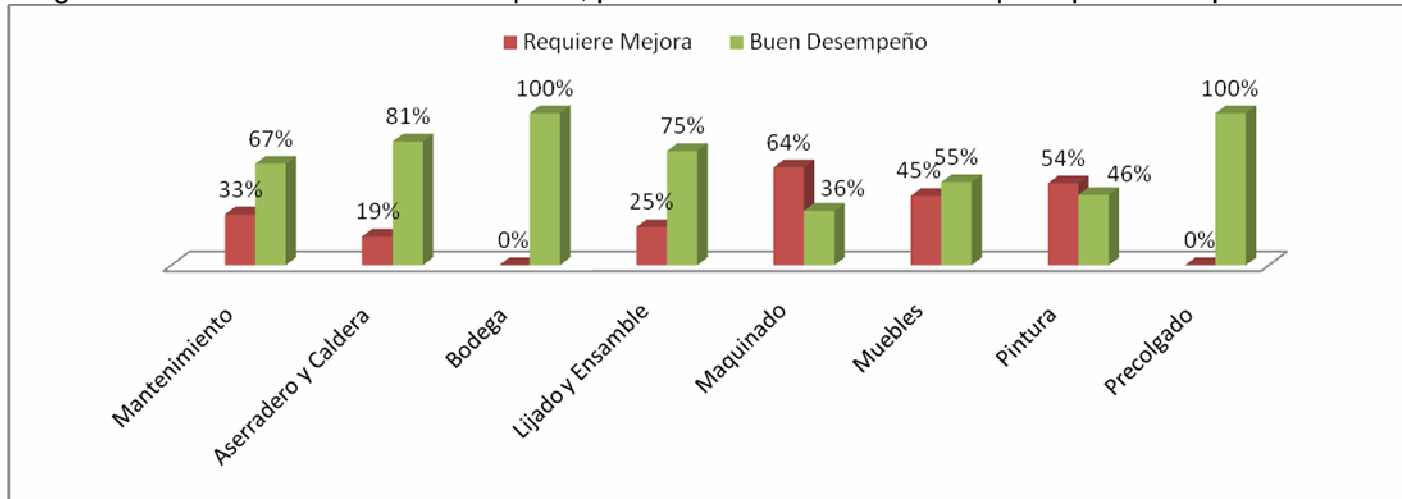
Al realizar la etapa final de la evaluación de Desempeño “revisión final de desempeño”, se puede observar los siguientes resultados: los procesos donde se requiere mejor el desempeño son Maquinado con un 64% de incumplimiento seguido por pintura con un 54% y terminado con muebles con un 45% de incumplimiento. Comparando esta evaluación final con las demás etapas se llega a la conclusión que los procesos que arrojaron los resultados más deficientes fueron: Maquinado, Muebles y Pintura. Donde el proceso de maquino es el proceso clave para el buen funcionamiento de los procesos, pintura es el cuello de botella del proceso productivo y muebles se ve directamente afectado por los productos no conformes emitidos por maquinado.

Tabla 12. Revisión final de Desempeño, Proceso de Evaluación de desempeño personal Operativo KANDECOR.

Revisión Final	Mantenimiento		Aserradero y Caldera		Bodega		Lijado y Ensamble		Maquinado		Muebles		Pintura		Precolgado	
	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%	T.Empl	%
Requiere Mejora	1	33%	3	19%	0	0%	1	25%	9	64%	5	45%	7	54%	0	0%
Buen Desempeño	2	67%	13	81%	1	100%	3	75%	5	36%	6	55%	6	46%	3	100%
Desempeño Excepcional	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

T.Empl: Total Empleados  
Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 18. Revisión Final del Desempeño, proceso de evaluación desempeño personal operativo 2008



Fuente. Autores del Proyecto.

#### 4. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

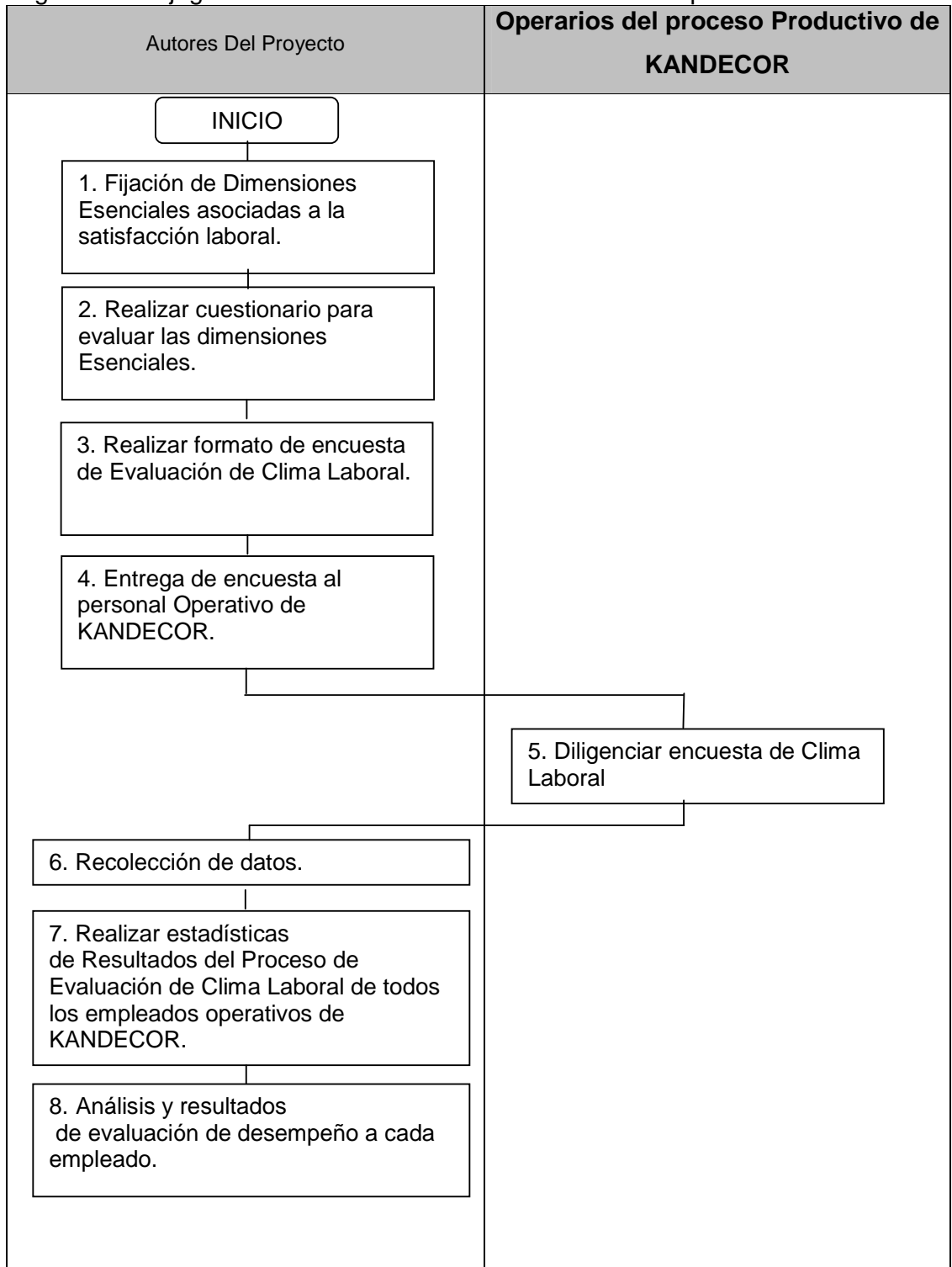
Según Blum y Naylor, la satisfacción laboral ha sido definida como *“el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”*.

En la medición de Clima Laboral se consideran los siguientes aspectos: Condiciones de Seguridad e Higiene, Condiciones Ergonómicas, Condiciones de Compensación y estabilidad, Desarrollo del personal, Condiciones Sociales y Condiciones Estratégicas de la empresa. Estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo se valoró la percepción que estos tienen sobre las mismas.

El Objetivo del estudio de Clima Laboral es principalmente determinar y Exponer en qué grado los empleados operativos de KANDECOR se encuentran satisfechos con las condiciones en que desarrollan su labor y directamente relacionado con esto expresan su grado de satisfacción con las tareas desarrolladas.

En la Figura 19, se observa el Flujograma del Estudio de Clima Laboral en KANDECOR para el año 2008.

Figura 19. Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño.



Fuente. Autores del Proyecto.

#### 4.1 DIMENSIONES ESENCIALES

Se definen las Dimensiones Esenciales asociadas a la satisfacción con las condiciones de trabajo de la siguiente forma:

- **Condiciones de Seguridad e Higiene (Se):** Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen, están debidamente controlados.

- **Condiciones Ergonómicas (Er):** Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones Ergonómicas y Físicas, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o destreza para realizar la labor.

- **Condiciones de Compensación y estabilidad (Co):** Grado en que el trabajador percibe que la organización es equitativa en la remuneración dependiendo el cargo desempeñado y además le brinda la seguridad y garantía por su permanencia en la empresa.

- **Desarrollo del personal (Dp):** Grado en que el trabajador percibe que la organización le da la Oportunidad para crecer en ella. En esta condición se evalúan los siguientes aspectos:

- Feedback o retroalimentación.
- Empoderamiento.
- Capacitación.

- **Condiciones Sociales (So):** grado de confianza y estabilidad que el empleado siente con el ambiente laboral y grado en que el empleado percibe que las relaciones interpersonales son una oportunidad para mejorar su conducta o afianzar la misma. En esta condición se evalúan los siguientes aspectos:

- Compañerismo

- Comunicación
- Trabajo en equipo

• **Condiciones Estratégicas de la empresa (Ep):** Grado en que conoce y está involucrado el personal para lograr la misión, visión, objetivo y metas de la empresa

#### 4.2 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

Para evaluar las dimensiones esenciales se realizó un cuestionario con 46 afirmaciones. A continuación se muestra las afirmaciones para cada dimensión consideradas en el cuestionario, resaltando la numeración de la afirmación dentro del cuestionario.

• **Condiciones de Seguridad e Higiene (Se):**

- 5. Cuenta la empresa con señalización de vías de evacuación en caso de alguna emergencia.
- 21. Cuando hay una emergencia en la empresa se cómo actuar y qué hacer.
- 23. La empresa es eficaz en prevenir accidentes de trabajo.
- 25. Son buenas las jornadas periódicas medico-asistenciales que realiza la empresa.
- 32. Es buena La gestión que hace el área encargada de la seguridad industrial y salud ocupacional para mejorar, controlar y prevenir Los riesgos Profesionales.
- 42. La empresa me facilita herramientas y equipos para desarrollar seguro y efectivo mi trabajo.

• **Condiciones Ergonómicas (Er):**

Las siguientes condiciones locativas me permiten desarrollar mi trabajo de manera adecuada:

7. Distribución de equipos, muebles y espacio
8. Iluminación
9. Ruido.
10. Ventilación.
12. En la empresa se cuentan con adecuadas instalaciones: sanitarias, descanso y cafetería.
13. Mi puesto de trabajo es cómodo, lo cual facilita realizar bien mi trabajo.
24. Las instalaciones de la empresa se mantienen en orden y aseo.

• **Condiciones de Compensación y estabilidad (Co):**

18. En la empresa hay justicia en la asignación de salarios.
20. En KANDECOR hay estabilidad laboral.
27. Mi salario corresponde al trabajo que realizo.
29. Tengo un salario similar al de las personas que desempeñan mi cargo en otras empresas del sector.
34. En la empresa hay equilibrio en la asignación de salario.
36. Las personas que están en una posición similar a la mía tienen los mismos beneficios.
38. Estoy satisfecho con la estabilidad de mi empleo.
40. El salario que recibo está acorde con mi contribución a los resultados de la empresa.
41. En la empresa permanecen los Empleados que tienen un buen desempeño.

• **Desarrollo del personal (Dp):**

1. Yo conozco los criterios establecidos por la empresa para ascensos de personal.
2. La empresa me facilita el desarrollo de sus trabajadores para que ocupen cargos de mayor nivel.
19. Comprendo la responsabilidad que implica mi trabajo.

- 27. La empresa ofrece oportunidad de capacitación a sus empleados para que ocupen cargos de mayor nivel.
- 26. Cuando en la empresa hay vacantes, los empleados tienen oportunidad de ocupar estos cargos, conociendo ellos los criterios establecidos para ocupar dichas vacantes.
- 33. Cuando cometo errores mi jefe me lo hace saber de manera constructiva.
- 37. Recibo de mi jefe inmediato la retroalimentación de mi evaluación de Desempeño y de mi gestión.
- 44. Frecuentemente participo en las decisiones de la empresa, que se relacionen con mi trabajo.
- 46. Se reconocen mis conocimientos y capacidades por el trabajo que realizo.

• **Condiciones Sociales (So):**

- 3. En la empresa se vive un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo entre las diferentes aéreas.
- 11. Mi área ayuda a resolver los problemas y dificultades de las otras áreas.
- 17. En mi Área, las comunicaciones llegan a todo el Personal de forma oportuna.
- 22. Los jefes trabajan bien en equipo.
- 31. Es amplia la comunicación con los jefes para hacer sugerencias y reclamos.
- 35. La empresa es oportuna para informar a los empleados las situaciones y decisiones importantes que suceden en esta.
- 39. Entre las diferentes dependencias de la empresa existe un alto grado de cooperación.
- 43. En la empresa se vive un ambiente de trabajo con mis compañeros agradables y de compañerismo.
- 45. Son agradables las relaciones con mis compañeros de trabajo.



• **Condiciones Estratégicas de la empresa (Ep):**

1. Conozco claramente la planeación estratégica de la empresa (Objetivos, Misión, Visión, Metas)
6. La empresa para alcanzar sus metas tiene planes bien definidos.
14. Los empleados de la empresa pueden describir claramente la contribución de la Empresa al desarrollo del país.
15. En nuestro país, la empresa puede ser calificada Líder en el sector Comercial e Industrial.
16. En mi dependencia están definidas las metas que cada uno debemos lograr.
30. El dinamismo de la empresa se refleja en el permanente esfuerzo por obtener mayores resultados.

**4.3. MEDICIÓN EVALUACIÓN CLIMA LABORAL**

Al realizar la encuesta de satisfacción del personal operativo vinculado en el proceso productivo de KANDECOR se obtuvo que la condición de Compensación y estabilidad, seguidas de Ergonomía, Seguridad e Higiene y Desarrollo del Personal fueron las condiciones que obtuvieron el porcentaje más bajo de satisfacción por parte de los empleados, considerando como nivel aceptable de satisfacción 55%, este porcentaje fue establecido por los autores del proyecto en compañía de la Gerente de Recursos Humanos de KANDECOR (Ver Tabla 13 y Figura 20).

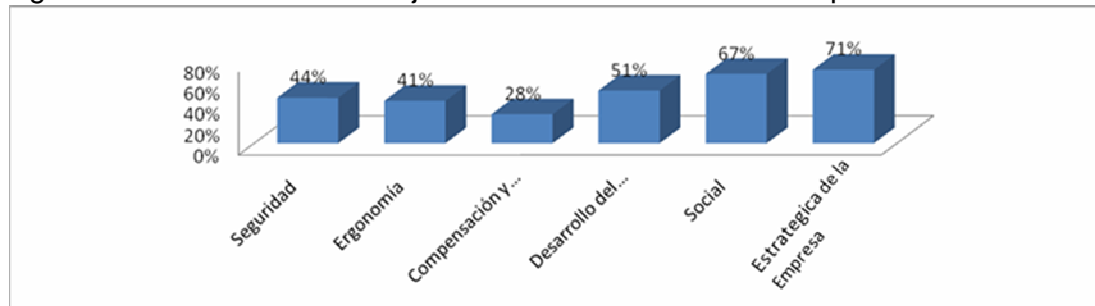
Al relacionar el nivel de satisfacción con cada uno de los procesos productivos de KANDECOR, se obtuvo que los empleados con menor satisfacción se encuentran en los siguientes procesos: Maquinado, Muebles, Pintura y Aserradero (Ver Figura 21).

Tabla 13. Resultados de Evaluación de Clima Laboral, Personal Operativo año 2008.

Condiciones	Bodega PT	Maquinado	Producción/ Mtto	Aserradero	Muebles	Lijado	Pintura	Precolgado	Total
Seguridad e Higiene	100%	53%	56%	32%	50%	48%	36%	42%	44%
Ergonomía	64%	20%	14%	54%	44%	79%	36%	48%	41%
Compensación y Estabilidad	39%	17%	59%	31%	22%	53%	23%	35%	28%
Desarrollo del Personal	61%	31%	59%	50%	36%	72%	72%	73%	51%
Social	94%	65%	72%	72%	52%	81%	68%	67%	67%
Estratégica de la empresa	100%	56%	67%	80%	68%	83%	72%	68%	71%
Porcentaje total de satisfacción	76%	40%	55%	53%	45%	69%	51%	56%	50%

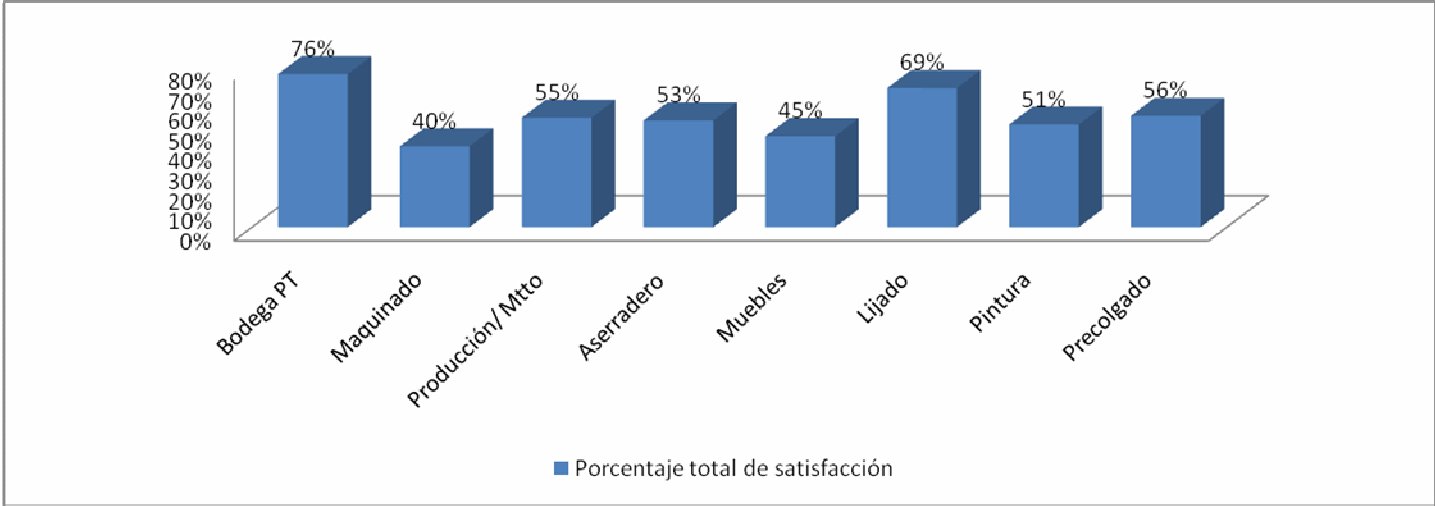
Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 20. Resultado Porcentaje de Satisfacción laboral 2008 por condiciones.



Fuente. Autores del Proyecto.

Figura 21. Resultado Encuesta de Satisfacción laboral 2008 por procesos.



Fuente. Autores del Proyecto.

## **5. RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL OPERATIVO DE KANDECOR.**

La satisfacción que produce el trabajo en lo que respecta a la labor que desempeña, es uno de los aspectos que más relevancia tiene para un trabajador. Las teorías humanistas afirman que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo, y por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una alta satisfacción de los empleados tiende a relacionarse con resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo de la organización y del empleado.

La satisfacción en el empleo se manifiesta en un conjunto de actitudes y sentimientos ante el trabajo (lo que el trabajador piensa de él), De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, las instalaciones locativas, un buen equipo de trabajo, un buen acompañamiento de su jefe, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le trasmite el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos y asumir nuevos retos.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (1998), asegura que “Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral”.

La eficiencia o productividad laboral se puede definir como el rendimiento del hombre en el trabajo, esta depende de qué actitud tenga el trabajador frente a la labor que realiza, si esta es de satisfacción o de insatisfacción así será la producción sea eficiente o deficiente.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.<sup>4</sup>

Existe una serie de teorías planteadas que tratan de explicar la relación existente en entre Desempeño, Satisfacción y Productividad. Entre las teorías más importantes están: Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg, Teoría de las necesidades de McClelland, Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de la expectativa de Vroom y La Teoría de la fijación de metas de Locke. Estas teorías tienen enfoques interesantes y novedosos, sin embargo, los expertos afirman que no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente satisfecha y productiva, sugieren que la mejor alternativa es la combinación de las distintas teorías.

## **5.1 MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Básicamente la productividad, se puede definir como la relación que existe entre la producción, y los recursos empleados. En su definición más general, productividad es la relación entre lo producido y lo consumido. Cuantitativamente, es la razón entre la cantidad producida y la cantidad de recurso empleado en dicha producción.

---

<sup>4</sup> **Revista de Psicología** - Año III N° 5 Setiembre 1999, María Clotilde Atalaya Pisco, Docente del área de Psicología Organizacional UNMSM.

El mayor o menor grado de productividad de una empresa se ve influido por una gran variedad de factores, los cuales se clasifican en factores externos y factores internos, en factores propios y factores ajenos. Si consideramos la empresa como un sistema, podemos decir que los factores internos se refieren a aquellos que están incluidos dentro del sistema; los factores externos son todos aquellos que se encuentran en el ambiente, es decir, fuera del sistema; los factores propios son aquellos que están directamente relacionados con la interacción entre el sistema y su ambiente, y los factores ajenos son aquellos que no se relacionan con la interacción entre el sistema y su ambiente.<sup>5</sup>

En la medida en que el tamaño y el poder de una empresa disminuyen, igualmente decrece su posibilidad de alterar los factores externos a esta, por lo cual se deduce rápidamente que para la mayoría de las empresas es sumamente difícil, casi imposible realmente, afectar y mucho menos controlar los factores externos que incide en su nivel de productividad.<sup>6</sup>

La productividad del sistema empresa se ve afectada por factores externos e internos. Los factores externos que inciden en la productividad son muchos; algunos de los mas significativos son, entre otro, las políticas gubernamentales, el poder de la moneda nacional frente a otras monedas, la disponibilidad de recursos, vías, medios y sistemas de transporte, la situación de la oferta de mano de obra, las condiciones sociales y políticas en general, etc.<sup>7</sup>

Los factores internos se agrupan en las siguientes categorías: las políticas de la empresa, el estilo o sistema de dirección, el nivel de tecnología utilizado, los proceso de fabricación, investigación y desarrollo y la administración de la información.<sup>8</sup>

La gestión administrativa es quizás el factor interno mas importante, aunque

---

<sup>5</sup> BELTRAN, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestion, Santa fé de Bogotá: 3R Editorial, 1998.

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid

normalmente se tiende a señalar al trabajador como el causante de las bajas en la productividad.<sup>9</sup>

Es necesario, para poder administrar y mejorar continuamente, contar con hechos y datos. Al relacionar la productividad total con el total de recursos empleados obtenemos índices de productividad total, este no nos aclara exactamente la situación de cada recurso y su contribución en la productividad total de la empresa. De modo que es preciso complementar esta información con la determinación del índice de productividad de cada recurso, lo que se conoce como productividad parcial, para este proyecto partiremos de medir el índice de productividad de la mano de obra.

Para la medición de la productividad de mano de obra se tuvo en cuenta las ventas netas de la empresa por mes, cabe anotar que éste es el valor real de la facturación producida mes a mes por producción y el costo de la mano de obra del personal operativo en el cual se tiene en cuenta el valor total de las prestaciones sociales (53,769 %) que inciden en el total de la nomina (Ver Tabla 14), todas estas medidas son cuantitativas. Con el fin de medir el progreso de la productividad se calculo el índice de productividad teniendo como comparación el mes inmediatamente anterior (Ver Tabla 15).

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{(\text{Pr oductivida } dm_2 - \text{Pr oductivida } dm_1)}{\text{Pr oductivida } dm_1}$$

Tabla 14. Costo Mano de Obra, Personal operativo KANDECOR.

Mes	Costo Mano De obra		
	Costo Fijo	Horas Extras	Total
Abril	\$ 60.844.087	\$ 1.426.545	\$ 62.270.632
Mayo	\$ 60.844.087	\$ 2.166.283	\$ 63.010.370
Junio	\$ 60.844.087	\$ 756.174	\$ 61.600.261
Julio	\$ 60.844.087	\$ 858.792	\$ 61.702.878
agosto	\$ 60.844.087	\$ 4.052.192	\$ 64.896.279
Septiembre	\$ 60.844.087	\$ 140.586	\$ 60.984.672

Fuente. KANDECOR

<sup>9</sup> Ibid

Tabla 15. Índice de Productividad laboral.

Mes	Facturación Neta Total	Costo Mano De obra	Productividad	Índice de Productividad
Abril	\$ 500.386.053	\$ 62.270.632	8,04	-
Mayo	\$ 434.897.841	\$ 63.010.370	6,90	-14%
Junio	\$ 479.219.953	\$ 61.600.261	7,78	13%
Julio	\$ 268.001.581	\$ 61.702.878	4,34	-44%
agosto	\$ 546.143.032	\$ 64.896.279	8,42	94%
Septiembre	\$ 438.176.889	\$ 60.984.672	7,19	-15%

Fuente. Autores del Proyecto.

Al calcular el índice de productividad en relación a las ventas y el costo de la mano de obra se observa que existen fluctuaciones negativas en los meses Mayo, Julio y Septiembre donde las ventas disminuyeron y el costo de la mano de obra aumento, es decir, se estaba vendiendo menos productos empleando igual o mayor mano de obra.

De igual manera se calculo el índice de productividad en relación a las ventas y número de trabajadores empleados, observándose en los mismos meses un decrecimiento en la productividad (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Indicador Ventas - Trabajador.

Mes	Facturación Neta Total	Nº de Trabajadores	Productividad	Índice de Productividad
Abril	\$ 500.386.053	65	\$ 7.698.247	-
Mayo	\$ 434.897.841	65	\$ 6.690.736	-13%
Junio	\$ 479.219.953	65	\$ 7.372.615	10%
Julio	\$ 268.001.581	65	\$ 4.123.101	-44%
agosto	\$ 546.143.032	65	\$ 8.402.200	104%
Septiembre	\$ 438.176.889	65	\$ 6.741.183	-20%

Fuente. Autores del Proyecto.



## **5.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE SATISFACCIÓN, DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL.**

El proceso de Evaluación de desempeño y clima laboral no son un fin en si mismo, sino un medio para promover e implementar procesos de mejoramiento e incremento de la productividad laboral. Guiarse de las fortalezas para superar las debilidades es, sin vacilación, la mejor elección de cambio. La programación y elaboración de estrategias de mejoramientos es la principal forma de lograr un avance cualitativo en el incremento de la productividad laboral, para ello se requiere un diagnostico de la situación en la que se encuentre la organización (Mediciones de Desempeño, clima laboral y productividad laboral).

El plan de mejora es un herramienta que permite identificar y jerarquizar las Acciones viables para corregir las principales debilidades encontradas el en diagnostico de la situación actual arrojada por los resultados de clima laboral y evaluación de desempeño realizada a el personal operativo de KANDECOR, además sirve como base para construir el plan de acción organizado, que identifique y priorice las Acciones de mejora garantizando el incremento de la satisfacción y desempeño de los empleados operativos de KANDECOR llevando como meta al incremento de la productividad laboral.

### **5.2.1 Objetivos del Plan de Acción.**

#### **Objetivo general**

Diseñar las Acciones viables enfocadas a mejorar las debilidades identificadas en el proceso de evaluación de desempeño y en el estudio de clima laboral con miras al incremento de la productividad laboral del personal operativo de KANDECOR.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las fortalezas que pueden hacer factible el mejoramiento de las debilidades.
- Definir las Acciones que permitan mantener y desarrollar las fortalezas observadas en cada factor y proceso analizado.
- Identificar las Acciones de mejoramiento a aplicar.

### **5.2.2 Metodología.**

#### **Identificar las debilidades (D) y las fortalezas (F)**

En esta etapa inicial se identifica las debilidades y fortalezas que resultan de los procesos de Evaluación de Desempeño y del Estudio de Clima Laboral (Ver Tabla 17) para tal propósito se estipula un criterio de discriminación para clasificar las debilidades y fortalezas donde los aspectos cuya calificación no supere el 55% de cumplimiento o de satisfacción<sup>10</sup> se consideran debilidades; mientras que aquellos cuya calificación sobrepase el 70% de cumplimiento o de satisfacción se tratan como fortalezas.

---

<sup>10</sup> Considerado como el Limite Inferior de Cumplimiento de Desempeño y Satisfacción por los autores del proyecto.

Tabla 17. Identificación de Debilidades y Fortalezas por Área.

	Debilidades	Fortalezas
<b>Proceso Aserrado</b>		Cumplimiento de metas Individuales
		Demuestran Competencias Corporativas: Orientación Al Cliente, Mejoramiento Continuo, Trabajo en equipo, Proactividad, Compromiso con la organización, Comunicación.
		Demuestran Competencias específicas del cargo.
		La revisión final de desempeño fue buena.
	Este proceso tiene un bajo nivel de satisfacción laboral, presentando su mayor grado de insatisfacción en las siguientes condiciones: Desarrollo del personal, Ergonomía, Seguridad e Higiene, y Compensación y estabilidad.	Este proceso a su vez presenta un nivel de satisfacción alto en las siguientes condiciones: Social y Estratégicas de la empresa.
<b>Proceso Maquinado</b>	No se cumplieron las metas individuales.	
	Requiere mejorar su desempeño final.	
	Necesita desarrollo de competencias corporativas: Orientación al cliente, Proactividad, Compromiso con la organización y Comunicación.	
	Necesita desarrollar las competencias específicas del cargo.	
	Este proceso tiene un bajo nivel de satisfacción laboral, presentándolo en las siguientes condiciones: Seguridad e Higiene, Ergonomía, Compensación y estabilidad y	

	Desarrollo del personal.	
<b>Proceso Ensamble y Lijado</b>		Cumplimiento de metas Individuales.
	A pesar de tener un alto grado de Desempeño, en la competencia Compromiso con la Organización hay un nivel bajo de Desarrollo.	Demuestran Competencias Corporativas: Orientación al Cliente, Mejoramiento Continuo, Trabajo en equipo, Proactividad, Comunicación.
		Demuestran Competencias específicas del cargo.
		La revisión final de desempeño fue buena.
	Las condiciones con un bajo nivel de satisfacción son: Seguridad e Higiene y Compensación y estabilidad.	A pesar de no tener un alto nivel de satisfacción laboral resalta las siguientes condiciones: Desarrollo del personal, social y Estratégica de la empresa.
<b>Proceso Muebles</b>	No se cumplieron las metas individuales.	Demuestran Competencias Corporativas: Orientación Al Cliente.
	Necesitas Desarrollar las Competencias específicas del cargo.	
	Necesita desarrollo de competencias corporativas: Trabajo en Equipo.	
	Este proceso tiene un bajo nivel de satisfacción laboral, presentando unos niveles de satisfacción bajos en las siguientes condiciones: Seguridad e Higiene, Ergonomía, Compensación y estabilidad, Desarrollo del personal y social.	

<b>Proceso Pintura</b>	No se cumplieron las metas individuales.	
	Necesita desarrollar competencias corporativas: Mejora continua y compromiso con la organización.	
	Este proceso tiene un bajo nivel de satisfacción laboral, presentando unos niveles de satisfacción bajos en las siguientes: Seguridad e Higiene, Ergonomía, Compensación y estabilidad.	Este proceso a su vez presenta un nivel de satisfacción alto en las siguientes condiciones: Desarrollo del personal y Estrategias de la empresa.
<b>Proceso Precolgado</b>	Necesitan Desarrollo de Competencia Corporativa: Proactividad.	Demuestran Competencias Corporativas: Orientación Al Cliente, Mejoramiento Continuo, Compromiso con la Organización, Comunicación.
		Demuestran Competencias específicas del cargo.
		La revisión final de desempeño fue buena.
	Las condiciones con un bajo nivel de satisfacción son: Seguridad e Higiene, Ergonomía y Compensación y estabilidad.	A pesar de no tener un alto nivel de satisfacción laboral, la condición Desarrollo de personal resalta con de satisfacción.
<b>Proceso Mantenimiento</b>		Cumplimiento de metas Individuales.
	Necesitan Desarrollo de Competencias Corporativas: Mejora Continua.	
		Demuestran Competencias específicas del cargo.
	La condición con un bajo nivel de satisfacción es: Ergonomía.	A pesar de no tener un alto nivel de satisfacción laboral, resalta la condición Social.

<b>Proceso Despacho</b>		Cumplimiento de metas Individuales.
		Demuestran Competencias Corporativas: Orientación Al Cliente, Mejoramiento Continuo, Trabajo en equipo, Proactividad, Compromiso con la organización, Comunicación.
		Demuestran Competencias específicas del cargo.
		La revisión final de desempeño fue buena.
	Los empleados no se encuentran satisfechos con la condición de Compensación y estabilidad.	Los empleados se encuentran satisfechos con las siguientes condiciones: Seguridad e Higiene, Social, Estratégica de la empresa.

Fuente. Autores del Proyecto.

### Clasificar las debilidades en áreas comunes

Una vez conformados los conjuntos de Fortalezas y Debilidades se busca asociar a cada debilidad las fortalezas que puedan servirle de apoyo para su mejora. Luego de esta labor, los procesos se clasifican en debilidades comunes (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Clasificación de las áreas por debilidades comunes.

<b>Debilidades</b>	<b>Áreas</b>	<b>Fortalezas ( que apalanquen las debilidades)</b>
<b>Compensación Y Estabilidad</b>	Aserradero	No Tiene
	Despacho	Compromiso con la Organización
		Condición: Estratégica de la empresa
	Pintura	Desarrollo del personal
	Ensamble y Lijado	No Tiene
	Maquinado	No Tiene
	Precolgado	Desarrollo del personal
Muebles	No Tiene	
<b>Seguridad e Higiene</b>	Aserradero	No Tiene
	Pintura	No Tiene
	Maquinado	No Tiene
	Ensamble y Lijado	Orden y Aseo - Atención y Concentración
	Precolgado	No Tiene
	Muebles	No Tiene
<b>Ergonomía</b>	Aserradero	No Tiene
	Maquinado	No Tiene
	Muebles	No Tiene
	Precolgado	No Tiene
	Mantenimiento	No Tiene
	Pintura	No Tiene
<b>Desarrollo del Personal</b>	Aserradero	No Tiene
	Maquinado	No Tiene
	Muebles	No Tiene
<b>Metas individuales</b>	Maquinado	No Tiene
	Pintura	No Tiene
	Muebles	No Tiene

Debilidades	Áreas	Fortalezas ( que apalanquen las debilidades)
Pro actividad	Maquinado	No Tiene
	Precolgado	Mejora Continua
		Comunicación
		Desarrollo del personal
Muebles	No Tiene	
Compromiso con la Organización	Maquinado	No Tiene
	Ensamble y Lijado	No Tiene
	Pintura	Estratégica de la empresa
Orden y Aseo - Atención y Concentración	Maquinado	No Tiene
	Pintura	No Tiene
	Muebles	No Tiene
Mejoramiento Continuo	Mantenimiento	Condición Social (Trabajo en equipo)
	Pintura	Desarrollo del personal
Revisión final del Desempeño	Maquinado	No Tiene No Tiene
Trabajo en equipo	Muebles	No Tiene
Orientación al cliente	Maquinado	No Tiene
Social	Muebles	No Tiene
Comunicación	Maquinado	No Tiene

Fuente. Autores del Proyecto.

Puede ocurrir que algunas fortalezas no puedan asociarse a las debilidades como soporte para su corrección, al tiempo que existen algunas que pueden servir de apoyo a varias debilidades. De ahí que al clasificar las debilidades en áreas comunes se considera también en parte a las fortalezas que llevan asociadas.

### **Jerarquizar las Debilidades (Plan de mejoras)**

Se jerarquizan las debilidades con el fin de priorizar las que mas impacto tenga al ser mejorada y su grado de dificultad para atacarlas sea moderado. Para establecer esta jerarquía dentro de cada debilidad se consideran tres criterios:

- **Grado de dificultad:** (alto, medio, bajo, o ninguno), La dificultad en la ejecución de una acción de mejora puede llegar a ser un factor clave a tener en



cuenta, debido que este puede llegar a fijar la obtención de la mejora. El grado de dificultad puede depender de aspectos como: disponibilidad de recursos, disponibilidad de personal, infraestructura, normatividad, entre otros.

- **Plazo requerido** para mejorar la debilidad por medio de una acción de mejora (largo, mediano, corto, inmediato). Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo grande, por lo que pueden llevarse a cabo de una manera inmediata o a corto plazo.

- **El impacto logrado** al mejorar aquella debilidad (ninguno, bajo, mediano, alto). Ese se define como el resultado de la acción a implementar, medido a través del nivel de mejora logrado.

En discusión con la Gerente de Gestión Humana de KANDECOR, el Gerente de producción de KANDECOR y los autores del proyecto se establecieron niveles de importancia para atacar las debilidades (Ver Tabla 19), jerarquizándolas, teniendo en cuenta los anteriores criterios y designándoles la siguiente ponderación:

Grado de Dificultad: 30%

Plazo Requerido: 30%

Impacto Logrado: 40%

El resultado de esta ponderación ordenará las debilidades que más impacto tenga al ser mejorada y su grado de dificultad para atacarlas sea moderado. De igual manera se estableció que las debilidades que obtengan una puntuación entre 5.0 – 2.7 son las que hay que mejorar de manera inmediata centrando el plan de acción en ellas, ya que estas llevarán al incremento de la satisfacción y de desempeño del personal operativo influyendo positivamente en la productividad laboral.

En la Tabla 20 se observa el nivel de puntuación que obtuvo cada debilidad de acuerdo a los niveles establecidos.

Tabla 19. Ponderación por criterios.

Grado de Dificultad	Valor	Ponderación 30%	Plazo Requerido	Valor	Ponderación 30%	Impacto Logrado	Valor	Ponderación 40%
Alto	1	0,3	Largo	1	0,3	Ninguno	1	0,4
Medio	2	0,6	Mediano	2	0,6	Baja	2	0,8
Bajo	3	0,9	Corto	3	0,9	Mediano	3	1,2
Ninguno	4	1,2	Inmediato	4	1,2	Alto	4	1,6

Fuente. Dirección KANDECOR – Autores del proyecto

Tabla 20. Puntuación de las debilidades.

Debilidad	Grado de Dificulta	Plazo Requerido	Impacto Logrado	Total
<b>Desarrollo del personal</b>	0,9	0,6	1,6	3,1
<b>Metas individuales</b>	0,9	0,6	1,6	3,1
<b>Seguridad e Higiene</b>	0,6	0,6	1,6	2,8
<b>Ergonomía</b>	0,6	0,6	1,6	2,8
<b>Orden y Aseo - Atención y Concentración</b>	0,9	0,9	0,8	2,6
<b>Trabajo en equipo</b>	0,9	0,9	0,8	2,6
<b>Orientación al cliente</b>	0,9	0,9	0,8	2,6
<b>Comunicación</b>	0,9	0,9	0,8	2,6
<b>Compensación y Estabilidad</b>	0,3	0,6	1,6	2,5
<b>Pro actividad</b>	0,6	0,6	1,2	2,4
<b>Mejoramiento Continuo</b>	0,6	0,6	1,2	2,4
<b>Compromiso con la Organización</b>	0,6	0,9	0,8	2,3
<b>Revisión final del desempeño</b>	0,9	0,6	0,8	2,3
<b>Social</b>	0,6	0,6	0,8	2

Fuente. Dirección KANDECOR – Autores del proyecto

## **Detectar Las Principales Causas De Las Debilidades**

La superación de una debilidad comienza cuando se conocen las causas que la origina. Para identificar estas causas se recurre al diagrama de espina (causa-efecto), La utilización de estas herramientas ayudará a analizar con mayor profundidad la debilidad y preparar el camino para definir las acciones que conduzcan a su mejora.

Antes de realizar el diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) se clasificarán las primeras 4 debilidades que obtuvieron una mayor puntuación al jerarquizarlas (Ver Tabla 21) teniendo en cuenta: Grado de dificultad, Impacto Logrado y Plazo Requerido, debido que estas son las causas principales y las que nos llevaran a un incremento en la productividad laboral del personal operativo de KANDECOR, sin olvidarnos a su vez de las demás ya que si no las controlamos con acciones correctivas y preventivas pueden llegar a convertirse en las causas principales.

Tabla 21. Jerarquización de las debilidades

<b>Debilidad</b>	<b>Total</b>
Desarrollo del personal	3,1
Metas individuales	3,1
Seguridad e Higiene	2,8
Ergonomía	2,8

Fuente. Dirección KANDECOR – Autores del proyecto

Teniendo en cuenta que la condición de seguridad e Higiene y Ergonomía hacen parte de las principales debilidades para mejorar, es necesario realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentra las aéreas de los procesos afectas en cuanto a estas condiciones.

La problemática de la Planta de Producción de KANDECOR se centra básicamente en los temas de Ergonomía y Seguridad e Higiene Industrial. Esto

conlleva a un aumento del índice de accidentalidad, ausentismo, falta de atención y concentración, enfermedades profesionales, productos en reproceso y por ende disminución de la productividad.

Las redes eléctricas se encuentran deterioradas e instaladas de forma desorganizada, se observan cables expuestos y atravesados en el piso, en los techos y paredes; no se cuenta con tomas del tipo industrial.

Existen zonas donde hay niveles altos de ruido 90 dB, debido a la utilización de maquinas que no son las ideales para el servicio que prestan.

Debido a la emisión de material particulado al ambiente, causado por la madera, se presenta una contaminación bastante alta, esta misma se asienta en toda el área causando así una suciedad general, los empleados barren su sección de trabajo, pero no lo hace de forma completa; debido a que el área que escogen para esto es muy reducida, lo anterior ocurre por falta de compromiso y apropiación por parte de cada operario y coordinador con su sección y lugar de trabajo.

Adicional a estos, no existe un plan de mantenimiento preventivo, que evite daños en las maquinas, en las instalaciones y en los trabajadores.

En las siguientes secciones se encuentran problemas puntuales los cuales son:

- **Área de Maquinado, Lijado, Muebles**

Existe un grave problema de humedad en todo el muro posterior de la bodega donde se encuentran conjuntos estos procesos, el cual es causado por aguas negras residuales que provienen de casas aledañas y estancamiento de agua lluvia, estas aguas se filtran por las canales posteriores, las cuales no están cumpliendo su función, las aguas se deslizan por el muro hasta entrar completamente al interior de la planta de producción, allí se acumulan con los desechos de la madera (aserrín).

No se cuenta con un sistema de ventilación, el cual garantice la extracción de material particulado y mejore las corrientes de aire al interior.

La falta de iluminación en la planta por causa de las tejas del techo las cuales impiden el paso de la luz, hacen que el trabajo en estos procesos sea muy fatigante y aumente la cantidad de productos no conforme (Ver Tabla 22).

Tabla 22. Índice de Calidad por proceso. Abril – Septiembre 2008.

PROCESOS	TOTAL
ASERRADERO	85,66%
ENSAMBLE Y LIJADO	88,38%
MUEBLES	95,95%
PECOLGADO	97,27%
PINTURA	98,32%
MAQUINADO	98,97%

Fuente: KANDECOR

#### • Área de pintura

La planta esta dividida en dos niveles que llamaremos alta (cabinas de tintillado, secado) y baja (cabinas de sellador, detalle) en esta zona existe una cama o plataforma de ascenso y descenso, la cual no es la más indicada para la manipulación en el transporte de los productos.

En la planta alta existe una columna que dificulta el transporte de los productos hacia las cabinas y parte baja. Las escaleras que comunican los dos niveles se encuentran en mal estado y mal ubicadas.

En los techos existen grietas que causan infiltración de agua en temporada de lluvia lo que puede ocasionar daños al producto terminado, daños a los trabajadores debido a que dos de ellas permiten que el agua fluya a través de dos lámparas lo que podría ocasionar un corto circuito y generar un incendio porque el producto con el que se trabaja en esa área es inflamable

Los pisos presentan deformaciones, desgastes y desniveles considerables en algunas zonas, las cuales limitan la movilidad y hacen que el transporte y manipulación de los productos sean más dispendiosos.

En cuanto a la ventilación, no se cuenta con un sistema que permita la extracción de gases tóxicos.

- **Área de aserradero**

En el lugar donde se encuentran ubicados los Hornos se presenta hundimiento severo en los pisos.

No se cuenta con un sistema de Ventilación, las temperaturas a las que están sometidos los trabajadores son muy altas.

- **Área de precolgado**

En este proceso el trabajador está expuesto a malas posturas ocasionado problemas lumbares. Al mismo tiempo esta área también se ve afectada por la falta de iluminación debido al diseño de la bodega.

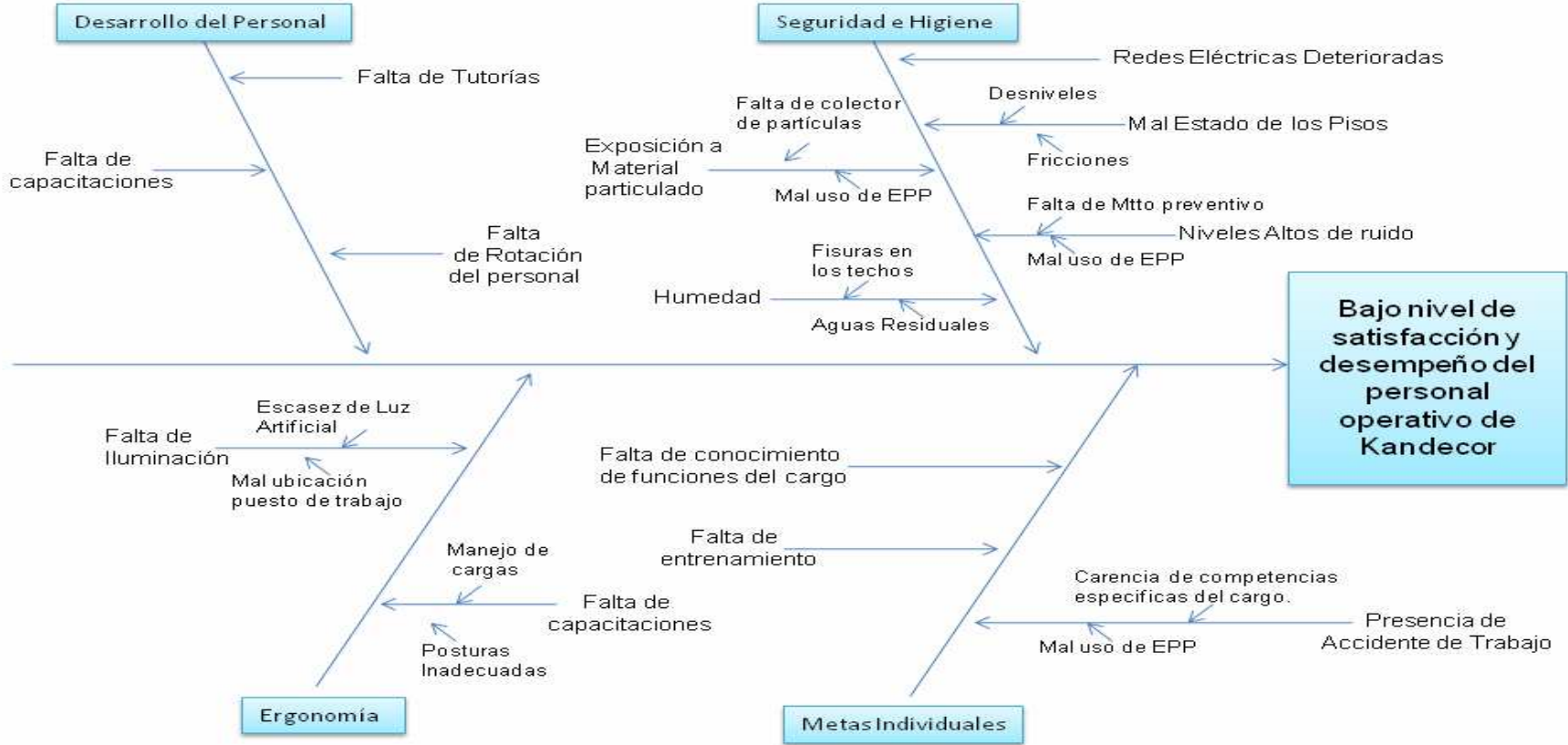
- **Área Mantenimiento**

Este proceso se ve afectado por cada uno de los problemas de seguridad y ergonomía que presentan las áreas anteriores, debido que es un proceso de apoyo.

Además, el personal de mantenimiento se ve expuesto a levantamiento y movimiento de piezas pesadas.

Conociendo las principales debilidades, aspectos, factores y condiciones relacionadas con estas, se realiza el diagrama de Ishikawa (Ver Figura 22), con el fin de detectar las causas que originan dichas debilidades y así diseñar un plan acción para mejorar, corregir y/o eliminarlas.

Figura 22. Diagrama Ishikawa. Principales debilidades



Fuente. Autores del Proyecto.

## **Proponer Las Acciones De Mejora**

El punto de referencia para las Acciones de mejora son los resultados del Estudio de clima laboral y Evaluaciones de Desempeño, de igual manera un estudio de las condiciones actúales de la empresa en cuanto a infraestructura ya que contribuyen a la identificación de Acciones de mejora.

Las Acciones de mejora son consecuencia lógica del conocimiento de las debilidades, de sus causas y de las fortalezas que pueden contribuir a su cumplimiento.

Las Acciones de mejora deben ser desarrolladas mediante la ejecución de las tareas que la compone, es decir desagregar estas Acciones en subgrupos de tareas para esto es necesario establecer las duraciones o tiempo de ejecución de las tareas y por los recursos que para ellas se requieren.

## **Diseño del Plan de Acción**

Para estructurar el plan de acción hay que:

- Identificar las tareas necesarias y su posible secuencia para cumplir las Acciones planteadas.
- Determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.
- Identificar los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las tareas.
- Estipular el tiempo de duración de cada tarea.
- Identificar los indicadores de seguimiento.

En la Tabla 23, se observa el plan de acción propuesto para atacar las principales debilidades buscando aumentar la satisfacción y el desempeño de los empleados operativos de KANDECOR con miras al incremento de la productividad laboral.



Tabla 23. Plan de Acción Propuesto.

Debilidad	Procesos	Nº Personas Afectadas	Medidas de Control			Acciones De Mejoras	Tareas	Responsables	Recurso (Humano y/o Material)	Tiempo de Duración	Indicadores de Seguimiento	Meta
			Fuente	Medio	Persona							
			Desarrollo del personal	Aserradero	16							

	<b>Maquinado</b>	14				<p>Capacitaciones: Realizar un programa de capacitación en convenio con el Sena que cubra todas las necesidades en cuanto al manejo de la madera, Estos cursos los realizarán todo el personal operativo indistinto del proceso en que se encuentre.</p>	<p>Gerente de Producción/ Gerente de Recursos humanos</p>	<p>Instructores del SENA, Sala Capacitación, Material de Clase, Video Beam, Computador, personal operativo</p>	<p>64 Horas por cada curso</p>	<p>Nº total de operarios capacitados/Nº total de operarios programados</p>	100%
--	------------------	----	--	--	--	--	---	--	--------------------------------	--	------

	<b>Muebles</b>	11			Tutorías: cada coordinador de procesos debe realizar acompañamientos a su personal a cargo mediante reuniones donde discutan temas relacionados con mejoras al proceso productivo y calidad de los productos. Permitiendo esto crear habilidades en los operarios.	Coordinadores de Procesos	Coordinadores de Procesos / Personal Operativo	1 hora semana	Nº total de reuniones realizadas/Nº total de reuniones programados	100%
<b>Metas individuales</b>	<b>Maquinado</b>	14		X	<b>Divulgar las Funciones de cada cargo.</b> Entregar a cada Operario el formato donde se encuentran las funciones específicas de su cargo, Competencias Corporativas, Competencias Específicas y nivel de educación.	Gerente de Recursos Humano	Formato de Funciones	8 Horas	Nº total de Formatos entregados /Nº total de empleados	100%





					accidentes laborales que en ella se producen.					
	X			<b>Mejora el sistema recolector de partículas.</b>	Reparar los dos extractores que se encuentran en la planta de Kandecor (Bodega de Maquinado, ensamble y lijado, pintura).	Coordinadores de Mantenimiento	Coordinadores de Mantenimiento, Auxiliares de mantenimiento, herramientas, repuestos	1 mes	Extractores Reparados/Total de extractores	100%
	X				Colocar Guardas de seguridad en los extractores.	Coordinadores de Mantenimiento, Jefe de seguridad Industrial	Coordinadores de Mantenimiento, Auxiliares de mantenimiento, herramientas, repuestos	1 semana	Extractores con guarda de seguridad/Total de extractores	100%
	X				Realizar mantenimiento preventivo a los extractores que se encuentra en toda la planta.	Coordinadores de Mantenimiento	Coordinadores de Mantenimiento, Auxiliares de mantenimiento, herramientas, repuestos	1 vez/mes	Mantenimiento preventivo realizado/Mantenimiento preventivo programado	100%







				X	Realizar capacitaciones.	Realizar un programa de capacitaciones en los siguientes temas: Manejo de Cargas, Higiene Postural, Capacitación en cuidados de las manos, prevención lesiones de manos, Riesgos Psicosociales en el trabajo.	Gerente de Gestión Humana, Jefe de Seguridad Industrial, ARP	Sala de capacitación, Computador, Video Beam, Jefe De Seguridad Industrial, Personal Operativo, Capacitador de ARP o externo.	1 hora/ Capacitación	Nº total de capacitaciones/Nº total de capacitaciones programados	100%
--	--	--	--	---	--------------------------	---	--	---	----------------------	---	------

Fuente. Autores del Proyecto.

## 6. CONCLUSIONES

Existe una gran relación entre productividad laboral, desempeño y satisfacción, estos tres aspectos están ligados unos con otros.

En la evaluación de desempeño los procesos con mas bajas calificaciones fueron: Muebles, Maquinado y pintura; el personal operativo de estos procesos no cumplieron con sus metas individuales (Maquinado 79%, Muebles 76% y Pintura 65%). Las competencias especificas que tiene que poseer todos los operarios "Orden y Aseo" y "Atención y Concentración", no son demostradas en su totalidad (Maquinado 57%, Muebles 55% y pintura 54% de incumplimiento). En la revisión final de la evaluación de Desempeño, se evidencia que en los procesos donde se requiere mejor el desempeño son Maquinado con un 64% seguido por pintura con un 54% y muebles con un 45% de incumplimiento. Comparando esta evaluación final con las demás etapas se llega a la conclusión que estos son los procesos que arrojaron los resultados más deficientes.

Al relacionar el nivel de satisfacción con cada uno de los procesos productivos de KANDECOR, se obtuvo que los empleados con menor nivel de satisfacción se encuentran en los siguientes procesos: Maquinado (40%), Muebles (45%), Pintura (51%) y Aserradero (53%), estos bajos nivel de satisfacción se encuentran asociados a las condiciones de Compensación y estabilidad (28%), seguidas de Ergonomía (41%), Seguridad e Higiene (41%) y Desarrollo del Personal (51%).

El índice de productividad laboral en los últimos seis meses en la empresa KANDECOR, Presenta fluctuaciones mes a mes, obteniéndose en el mes Julio el mas bajo nivel de productividad (-44%) y en el mes de Agosto el mas alto nivel de

productividad (94%), indicando baja eficiencia en el uso de los recursos, ya que hay meses donde la producción disminuye y recursos empleados aumentan o se mantienen.

El personal operativo de los procesos de Mueble, Pintura y Maquinado son los que obtuvieron una baja calificación en su desempeño que viene asociado a nivel bajos de satisfacción, trayendo esto como consecuencia que hayan mas productos en reproceso, no conformidades, perdida en materia prima e insumo y un elevado costo en horas extras por causas del ausentismos, aumentando los recursos empleados para cumplir con la demanda del mercado.

Para mejora la satisfacción y el desempeño de los empleados operativos de KANDECOR, se diseño un plan de acción con el fin de atacar las debilidades: Compensación Y Estabilidad, Seguridad e Higiene, Ergonomía, Desarrollo del Personal, Metas individuales, Pro actividad, Compromiso con la Organización, Orden y Aseo - Atención y Concentración, Mejoramiento Continuo, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Social y Comunicación.

Al jerarquizar estas debilidades de acuerdo a su impacto, el grado de dificultad y el tiempo requerido para mejorarlas, arrojan como resultado la siguiente priorización: Desarrollo del personal, Metas Individuales, Seguridad e Higiene y Ergonomía. Estas principales debilidades al ser mejoradas apalancan a las demás.

El plan de acción esta diseñado para ser realizado en tiempo menor o igual a un año, ya que por políticas de la empresa los empleados son evaluados anualmente en cuanto su desempeño, al ser mejoras las debilidades los empleados aumentan su nivel de satisfacción y proporcional a esto la productividad laboral.

Teniendo en cuenta las teorías que afirman la relación entre desempeño, satisfacción y productividad laboral y los resultados obtenidos en este estudio se puede concluir la existencia de una relación entre estos aspectos.

## BIBLIOGRAFÍA

**NASH**, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma.

**CHIAVENATO**, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 Ed. Colombia. Edit. Mc Graw Hill (2000).

**ATALAYA** Pisco, Maria Cleotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología © UNMSM. Facultad de Psicología ISSN versión electrónica 1609-7564, UNMSM.

**CRUZ** Cordero, Teresa. Satisfacción laboral y productividad. UNMSM.

**PEREZ** Rubio, José Antonio. Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. Universidad de Extremadura.

**BELTRAN**, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 2 Ed. Santafé de Bogota. 3R Editores (1998).g

**ALLES**, Martha. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. 1 Ed. Buenos Aires. Edit. Granica (2005)

## ANEXO

### ANEXO A. Caracterización de los Procesos

#### KO: 7.1, Ventas y Servicio al Cliente.

Proveedores	Entradas	Etapas	Salidas o Productos	Clientes
• Mercado	* Ideas del cliente y/o necesidades	1. Identificar las necesidades y requisitos de los clientes	Estilos y diseños de las puertas s	
	* Estilos y diseños de las puertas * Medidas	2. Definir los términos del contrato (pedido)	Contrato firmado	
• Vendedores	Pedido	3. Recibir Pedido	Pedido Recibido	
• Clientes	Datos de los Clientes Soportes de la actividad del cliente	4. Crear Clientes* (utiliza SP6) *Clientes nuevos	Cliente ingresado al sistema	
	Estado de Cuenta del Cliente	5. Autorizar Pedido (cartera)	Pedido autorizado para facturar	
		6. Recibir Anticipo (Aplica División Constructores)	Anticipo recibido e ingresado al sistema	Proceso Financiero
• Despacho de Productos Manufacturados y/o Comercializados	Factura de Venta Abono de Venta	7. Despacho de Pedido	Pedido despachado	Cliente Final
• Clientes	• Queja/Reclamos • Solicitud de asesoría técnica	8. Servicio Post-ventas	Solución al reclamos Asesorías técnicas	

Fuente: KANDECOR

**KO: 7.2 – 01, Planificación Producción**

PROVEEDOR	ENTRADAS	ETAPAS	SALIDA	CLIENTE
Ventas y servicio al cliente	Presupuesto de producción mensual	Recepción de presupuesto de producción mensual y elaboración de programa de producción.	Programa de producción	Procesos Productivos
				Ventas y servicio al cliente
				Compras
	Especificaciones técnicas de obras	Recepción de especificaciones técnicas de obras y elaboración de órdenes de trabajo y formulaciones.	Ordenes de trabajo por carpeta.	Proceso productivo
	Programa de producción			
	Presupuesto de producción mensual	Elaboración de programa de requerimientos de maderas, materias primas e insumos.	Proyección de compras	Compras
Sub. proceso Diseño	Ordenes de trabajo por carpetas	Elaborar matrices de consumo	Matrices de Consumo	Proceso Productivo
				Almacenamiento de MP, INS.
Comité Técnico	Datos de resultados de producción	Seguimiento a programación elaborada	Actas de seguimiento	Comité Técnico

Fuente: KANDECOR

**KO: 7.2 – 02, Aserrado**

PROVEEDOR	ENTRADAS	ETAPAS	SALIDA	CLIENTE
Recepción y almacenamiento de MP, INS (Bod. 14)	Madera en trozas	Recepción de madera en trozas	Reporte de entrada de madera	Recepción y almacenamiento de MP, INS
		Corte a espesores estándares	Reporte de trozas para encuadre y corte procesadas en maquina Estibas de madera húmeda	Estabilización y almacenamiento (Bodega 28)
Subproceso Corte	Estibas de madera húmeda	Clasificación y romaneo por calidades internas	Reporte de romaneo	
			Formato movimiento de madera por estibas	
			Estibas de madera clasificadas	
Subproceso clasificación y romaneo	Reporte de romaneo	Ingreso al sistema Kanguroid.	Queri (Resumen de estibas por lote)	
Asistente administrativo	(Resumen de estibas por lote)	Traslado físico de las estibas de madera clasificadas a Presecado y en SP6 (Bodega 14 a Bodega 26)	Movimiento de ingreso RT	
Subproceso clasificación y romaneo	Formato de movimiento de madera por estibas, Estibas de madera clasificadas			
Subproceso Presecado	Estibas de madera clasificadas	Ingreso a hornos (Bodega 27)	Estibas de madera seca	
			Reporte cargue de hornos	
			Reporte ubicación estibas en hornos	
			Reporte descargue de hornos	
Subproceso Secado	Reporte descargue de hornos	Traslado físico de las estibas de madera seca a Estabilización y almacenamiento y en SP6 (Bodega 27 a bodega 28)	Movimiento de Egreso ET y de ingreso ET	
	Estibas de madera seca			
Estabilización y almacenamiento (Bodega 28)	Estibas de madera estabilizada	Clasificación y corte de madera por obra	Madera dimensionada y clasificada por obras	
Subproceso de Diseño	Ordenes de trabajo			

Subproceso de Clasificación y corte	Madera dimensionada	Entrega de madera dimensionada		
Auditor de inventarios	Inventario físico	Seguimiento y control de inventarios	Informe de inventario físico	Planificación de la producción, Financiera, Gerente general.

Fuente: KANDECOR

### KO: 7.2 – 03, Estabilización y Almacenamiento

PROVEEDOR	ENTRADAS	ETAPAS	SALIDA	CLIENTE
Aserrado	Estibas de madera secas	Recepción de estibas de madera secas	Estibas de maderas secas	Aserrado, Maquinado
	Movimiento de maderas por estibas			
	Reporte de Salida de hornos	Ingreso al sistema SP6 (Bodega 28)	Visualización en el sistema	
	Estibas de madera seca	Ubicación y preservación de la madera	Estibas de madera seca estabilizada	
	Saldo madera dimensionada	Recepción de saldos (madera dimensionada)	Saldo madera dimensionada	Maquinado
	Control de sierra múltiple		Movimiento de ingreso RT	
Auditor de inventarios	Inventario físico	Seguimiento y control de inventarios	Informe del inventario físico	Planificación de la producción, Financiera, Gerente general.

Fuente: KANDECOR



**KO: 7.2 – 05, Ensamble y Lijado - KO: 7.2 – 04, Maquinado**

PROVEEDOR	ENTRADAS		ETAPAS	SALIDA	CLIENTE
Planificación de la producción	Programa de producción		Recepción de programa de producción, ordenes de trabajo y matrices de consumo	Programa interno de actividades en el área	Operarios
	Ordenes de Trabajo, Matrices de Consumo				
Aserrado	Madera dimensionada		Recepción de madera dimensionada	Recibo de entrega de madera aserrio	Aserrado
			Cepillado de madera dimensionada	Madera dimensionada cepillada	Ensamble y lijado
Subproceso Cepillado, Recepción y almacenamiento	PB	Madera dimensionada cepillada, laminas fribramold, aglomerado, triplex, icopor	Corte a largo y ancho	Bastidores, Icopor, laminas y/o triplex dimensionados	
	PM	Madera dimensionada cepillada, triplex y/o chapilla		Orillos, almas, triplex y/o chapilla dimensionada	
	PT	Madera dimensionada cepillada, MDF, chapilla		Almas, orillos, MDF, chapilla dimensionado	
Subproceso Corte	PB	N/A	Prensado	N/A	
	PM	N/A		N/A	
	PT	MDF dimensionado, PVA		MDF prensado	
Subproceso corte	PB	N/A	Alistonado	N/A	
	PM	Almas, orillos		Tableros	
	PT	Almas, orillos		Párales, interiores	
Subproceso Alistonado	PB	N/A	Enchapado	N/A	
	PM	N/A		N/A	
	PT	Párales, interiores, PVA		Párales, interiores enchapados	
Subproceso Alistonado	PB	N/A	Espigado	N/A	
	PM	N/A		N/A	
	PT	Párales, interiores		Párales, interiores espigados	
Subproceso Espigado	PB	N/A	Barrenado	N/A	
	PM	N/A		N/A	

	PT	Párales, interiores, tableros		Párales, interiores y tableros barrenados	
Subproceso Barrenado	PB	N/A	Persianado	N/A	
	PM	N/A		N/A	
	PT	Párales barrenados		Párales persignados	
Subproceso Cepillado, corte	PB	Madera cepillada	Moldurado	Marcos y molduras	
	PM	Madera cepillada		Marcos y molduras	
	PT	Madera cepillada, MDF dimensionado, tablero		Marcos y molduras, MDF, tablero ruteado, interiores, párales, duelas	
Subproceso corte	PB	Bastidores	Armado	Estructura interior	Ensamble y Lijado
	PM	Chapilla dimensionada		Sábanas chapilla	
	PT	N/A		N/A	
Subproceso corte, armado, alistonado	PB	Estructura interior, icopor, lamina y/o triplex dimensionado	Laminado	Puerta entamborada	
	PM	Tablero, Triplex y/o sabanas chapilla		Puerta Maciza	
	PT	N/A		N/A	
Auditor de inventarios		Inventario físico	Seguimiento y control de inventarios	Informe de inventario físico	Planificación de la producción, Financiera, Gerente general.
Maquinado		Puertas Macizas, entamboradas, piezas y partes de puertas entableradas y/o de closet, marquetería, molduras.	15. Recepción de puertas y piezas	Puertas Macizas, entamboradas, piezas y partes de puertas entableradas y/o de closet, marquetería, molduras.	Pintura y/o almacenamiento de PT, PC y despachos.
		Piezas y partes puertas entableradas y/o de closet.	Armado de puertas entableradas y/o de closet	Puertas entableradas y/o puertas de closet	
Subproceso de armado		Puertas entableradas y/o puertas de closet	. Corte neto de puertas entableradas y/o de closet	Puertas entableradas y/o de closet con medidas netas	

Maquinado, subproceso corte neto	Puertas macizas, entaboradas, entabladas, closet y marquetería, molduras.	8. Lijado de puertas, marquetería y molduras.	Puertas, marquetería y molduras lijadas.	
----------------------------------	---	---	--	--

Fuente: KANDECOR

### KO: 7.2 – 06, Pintura

PROVEEDOR	ENTRADAS	ETAPAS	SALIDA	CLIENTE
Planificación de la producción	Programa de producción, resumen de orden de trabajo, matrices de consumo	Recepción de programa de producción y resumen de orden de trabajo, matrices de consumo.	Programa interno de actividades en el área	Precolgado y/o Almacenamiento de PT, PC y despachos
Recepción y almacenamiento de MT, INS.	Pintura, sellador, acabado.	Solicitud de insumos	Pintura, sellador, acabado.	
Ensamble y lijado	Puertas, marcos y molduras lijados	Recepción de puertas, marcos y molduras	Puertas, marcos y molduras lijados	
		Tintillado	Puertas, marcos y molduras tintillados	
Subproceso Tintillado	Puertas, marcos y molduras tinturadas	Sellado	Puertas, marcos y molduras con sellador	
Subproceso Sellado	Puertas, marcos y molduras con sellador	Detallado	Puertas, marcos y molduras detalladas	
Subproceso Detallado	Puertas, marcos y molduras detalladas	Lijado	Puertas, marcos y molduras lijadas	
Subproceso Lijado	Puertas, marcos y molduras lijadas	Acabado	Puertas, marcos y molduras acabadas	

Fuente: KANDECOR

**KO: 7.2 – 07, Precolgados**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
Planificación de la producción	Programa de producción, Especificaciones técnicas de obra, Resumen ordenes de trabajo, Listado de herrajes	Recepción de programa de producción, ordenes de trabajo, especificaciones técnicas de obra, matrices de consumo.	Programa interno de actividades	Almacenamiento de PT, PC y despachos
Recepción y almacenamiento de MP, INS.	Listado de herrajes	Solicitud y recepción de herrajes	Herrajes	
Pintura	Puertas, marcos y molduras	Recepción de puertas, marcos y molduras	Puertas, marcos y molduras	
	Puertas	Clasificación por obras, medidas y sentido de las puertas	Puertas clasificadas y marcadas	
Subproceso Clasificación	Puertas clasificadas y marcadas	Barrenado vertical y horizontal para cerradura	Puertas barrenadas para cerraduras	
Subproceso Barrenado	Marcos y molduras	Acolillado de marcos y molduras	Marcos y molduras acolillados	
Subproceso Acolillado	Puertas barrenadas para cerraduras y marcos acolillados, bisagras	Embisagrado de puertas y marcos	Puertas y marcos embisagrados	Almacenamiento de PT, PC y Despachos
Subproceso Embisagrado	Puertas y marcos embisagrados, tornillos	Armado	Puertas precolgadas	
Subproceso Armado	Puertas precolgadas	Estibar puertas precolgadas	Estibas de puertas precolgadas con molduras	

Fuente: KANDECOR

**KO: 7.3, Compras**

<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Salidas o Productos</b>	<b>Clientes</b>
* Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo	Necesidades Generales	1. Solicitar Materias Primas, Materiales e Insumos	Solicitud de Compra	
	Solicitud de Compra	2. Autorizar solicitud	Solicitud de Compra Autorizada	
	Solicitud de Creación de Proveedores Soportes del proveedor	3. Crear proveedores	Proveedor Creado	
	Solicitud de Compra Autorizada	4. Generar Requisiciones	Requisición Aprobada	
	Requisición Aprobada	5. Ordenar compra	Orden de Compra	Proveedores Externos Recepción y Almacenado MP e Insumos
	Orden de Compra	6. Tramitar anticipos	Anticipo de Compra	Proveedores Externos
* Proveedores Externos * Recepción y Almacenado MP e Insumos	Ordenes de Compra Remisiones Facturas Recibo de Mercancía	7. Monitorear compra	Evaluación de Proveedores	

Fuente: KANDECOR

**KO: 7.4, Recepción y Almacenado de Materia Prima e Insumo**

PROVEEDOR	ENTRADAS	ETAPAS	SALIDA	CLIENTE
Proveedores externos	Madera en trozas, Adhesivos, Pinturas, Herrajes, Triplex y chapillas, otros insumos Remisión y/o factura	Recepción materia prima e insumos	Materia prima e insumos.	Compras, Aserrado, Maquinado, Ensamble y lijado, Pintura, Precolgados, Almacenamiento de PT, PC y despachos.  Planificación de la producción, Financiera, Gerente general.
Compras	Remisión y/o factura	Ingreso al sistema (Bodega 14)	Recibo de mercancía IC	
Proveedores externos	Materias primas e insumos	Ubicación y preservación de la MP e insumos	Materia prima e insumos.	
Aserrado, Maquinado, Ensamble y lijado, Pintura, Precolgados, Almacenamiento de PT, PC y despachos.	Matrices de consumo	Elaboración de traslados y/o transformaciones	Movimiento de egreso ET	
Auditor de inventarios	Inventario físico	Seguimiento y control de inventarios	Informe del inventario físico	

Fuente: KANDECOR

**KO: 7.5 – 01, Almacenamiento y Despacho Producto Terminado).**

<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Salidas o Productos</b>	<b>Clientes</b>
Compras Proveedores Externos	Lista de Embarque Productos a Comercializar	1. Recepción de Productos Manufacturados y/o Comercializados	Recibo Físico de Mercancía	
Lijado y ensamble Pintura Precolgados	Puertas EM, ET. MC  * Productos Manufacturados y/o Comercializados	2. Inspección de Productos  3. Preservación y almacenamiento  4. Despacho de Productos Manufacturados y/o Comercializados	Evaluación Técnica del producto comprado.  Productos despachados de Venta	Clientes Externos
Clientes Externos Transportadoras	* Información de Recepción de la Mercancía  * Información de Transito de Mercancía	5. Seguimiento	Reclamos, Quejas y Sugerencias  Evaluación a Transportadoras de la cadena logística	

Fuente: KANDECOR

## ANEXO B. Formato de Evaluación de Desempeño

### REVISION DEL DESEMPEÑO

R.A: 6.1-02-03

Nombre del Empleado:

Cargo:

Fecha:

Nombre Jefe Inmediato:

### Parte 1: Metas y Resultados

Esta sección describe el "Que" del Desempeño esperado: Describir las metas y cumplimiento establecido. Describir los resultados obtenidos y comentarios, e indicar con una "X" si el empleado "No cumplió", "Cumplió" o "Excedió la Meta esperada"

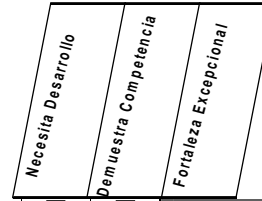
Nº	Metas	Resultados y Comentarios	No cumplió	Cumplió	Excedió Meta
1			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Parte 2: Competencias Corporativas

Esta sección describe el “Como” del Desempeño. Analizar y marcar con una “X” el nivel que tenga el empleado en cada Competencia Corporativa.

“Coloque Observaciones si lo considera necesario”



	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Orientación al Cliente</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad de ayudar o servir a nuestros clientes tanto internos como externos, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas para satisfacerlas oportunamente. Comportamientos: 1. Actitud de Servicio 2. Interés por el Cliente 3. Comunicación.				
<b>Mejoramiento Continuo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad de aprendizaje, interés por adquirir conocimientos nuevos y por estar al día en temas inherentes y complementarios a los procesos de los que forma parte. Disposición y contribución para el cambio. Comportamientos: 1. Aprendizaje y actualización constante 2. Adaptación al Cambio 3. Interés por su Desarrollo				
<b>Trabajo en Equipo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad para integrarse a su equipo de trabajo para compartir conocimientos, experiencias, solución de conflictos y tomar decisiones con base en la cooperación mutua, para lograr los objetivos del equipo y de la Organización. Comportamientos: 1. Cooperación dentro del equipo 2. Fijación y cumplimiento de Objetivos 3. Solución de Conflictos				
<b>Pro actividad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad para adelantarse a las necesidades del cliente interno y externo. Actuar por sí solos sin necesidad de ser impulsados para realizar las labores que le corresponden, evitar problemas y aprovechar oportunidades. Comportamientos: 1. Iniciativa 2. Perseverancia 3. Ir más allá del limite				
<b>Compromiso con la Organización</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades, la misión, visión y los objetivos de la organización. Tiene sentido de pertenencia. Cumple las políticas, normas y procedimientos. Comportamientos: 1. Aporte al Plan Estratégico 2. Sentido de Pertenencia 3. Cumplimiento de políticas, normas y procedimientos				
<b>Comunicación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<p>Habilidad para expresarse de manera clara y precisa, compartir y presentar informaciones que requiere su equipo de trabajo. Comunicación oportuna de aspectos que inciden en el desempeño y Área de Trabajo</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empatía</li> <li>2. Despliegue de la Información</li> <li>3. Comunicación asertiva</li> </ol>	
--	--

## Parte 2, Continuación: Competencias Específicas

Esta sección describe el “Como” del Desempeño. Analizar y marcar con una “X” el nivel que tenga el empleado en cada Competencia Específica.

*“Coloque Observaciones si lo considera necesario”*

	<i>Necesita Desarrollo</i>	<i>Demuestra Competencia</i>	<i>Fortaleza Excepcional</i>	
<b>ORDEN Y ASEO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Mantener aseado y limpio su puesto y área de trabajo. Aseo y Presentación Personal</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener el Estándar</li> <li>2. Presentación Personal</li> </ol>				
<b>ATENCIÓN – CONCENTRACIÓN</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Capacidad para mantener la atención por un espacio determinado de tiempo, pese a los estímulos ambientales existentes. Atención al detalle</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco en la tarea</li> <li>2. Atención al Detalle</li> </ol>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Parte 3: Revisión Final del Desempeño

Marque con una "X" en el nivel que considere que esta el Empleado teniendo en cuenta las Metas y Resultados, las expectativas del trabajo y el nivel de desempeño de las competencias.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requiere Mejoramiento	Buen Desempeño	Desempeño Excepcional

### Parte 4: Áreas que Requieren Mejora o Desarrollo

Teniendo en cuenta los Objetivos, Metas y Resultados, las expectativas del trabajo y el nivel de desempeño de las competencias, mencione en que Área requiere mejorar, profundizar o desarrollar.

<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>Observaciones generales del Jefe Inmediato (Feedback):</b>	

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

## ANEXO C. Cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados operativos de KANDECOR

### KANGUROID-KANDECOR ENCUESTA DE OPINIÓN

El objetivo de esta encuesta es brindar a los Empleados la oportunidad de manifestar libremente su opinión sobre diferentes aspectos relacionados con la Empresa. La encuesta es ANÓNIMA, no debe firmarse. La información generada, procesada en computador, tendrá un estricto manejo estadístico y le permitirá a la Empresa orientar programas encaminados a lograr un mejor ambiente de trabajo. A través de 46 Frases, cada uno de ustedes podrá examinar el ambiente en el cual desempeña su labor y manifestar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación que aparece.

**NOTA: Todas las preguntas deben ser contestadas y los datos Generales deben llenarse en su totalidad sin excepción.**

#### DATOS GENERALES

Empresa	
KANDECOR	2
Área	
PRODUCCIÓN	1
Bodega Prod. Inter	2
Calderas y Hornos	3
Aserradero	4
Precolgado	5
Maquinado	6
Pintura	7
Lijado y Ensamble	8
Muebles	9
Despacho	10
Obras	11
SERVICIO AL CLIENTE	12
DIRECCIÓN DE CALIDAD	13
Seguridad Industrial	14
Bodega Almacén y despacho	15
VENTAS	16
MANTENIMIENTO	17
ADMINISTRACIÓN	18
COMPRAS	19
SERVICIOS GENERALES	20

Nivel	
OPERATIVO	1
MANDO MEDIO	2
ASISTENCIAL	3
DIRECTIVO	4
Antigüedad en la Empresa	
Menos de 1 Año	1
Entre 1 y 4 Años	2
Entre 5 y 9 Años	3
Entre 10 y 14 Años	4
Entre 15 y 19 Años	5
Más de 20 Años en la Empresa	6
Sexo	
Masculino	1
Femenino	2

#### COMO CONTESTAR LA ENCUESTA

En este cuadernillo encontraras 46 frases que se relacionan con su trabajo en la Empresa, para lo cual Usted debe:

- a) Leer cuidadosamente y analizar si esta de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.
- b) calificar la frase con una **X** positivamente **SI** o negativamente **NO**

**Ejemplo: " LA TELEVISIÓN EN COLOMBIA ES EDUCATIVA "**

Si usted **NO** está de acuerdo con la frase marque la casilla **NO**

SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
----	--

Si usted **SI** está de acuerdo con la frase marque la casilla **SI**

<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
--	----

1. Conozco claramente la planeación estratégica de la empresa (Objetivos, Misión, Visión, Metas)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
2. Yo conozco los criterios establecidos por la empresa para ascensos de personal.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
3. La empresa facilita el desarrollo de sus trabajadores para que ocupen cargos de mayor nivel.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
4. En la empresa se vive un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo entre las diferentes aéreas.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
5. Cuenta la empresa con señalización de vías de evacuación en caso de alguna emergencia.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
6. La empresa para alcanzar sus metas, tienes planes bien definidos.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Las siguientes condiciones locativas me permiten desarrollar mi trabajo de manera adecuada:		
7. Distribución de equipos, muebles y espacio	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
8. Iluminación	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
9. Ruido.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
10. Ventilación.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
11. Mi área ayuda a resolver los problemas y dificultades de las otras áreas.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
12. La empresa cuenta con adecuadas instalaciones: sanitarias, descanso y cafetería.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
13. Mi puesto de trabajo es cómodo, lo cual facilita realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
14. Los empleados de la empresa pueden describir claramente la contribución de la Empresa al desarrollo del país.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
15. En nuestro país, la empresa puede ser calificada Líder en el sector Comercial e Industrial	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
16. En mi dependencia están definidas las metas que cada uno debemos lograr.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
17. En mi Área, las comunicaciones llegan a todo el Personal de forma oportuna	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
18. En la empresa hay justicia en la asignación de salarios.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

19. Comprendo la responsabilidad que implica mi trabajo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
20. En Kanguroid hay estabilidad laboral	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
21. Cuando hay una emergencia en la empresa , se como actuar y que hacer.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
22. Los jefes trabajan bien en equipo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
23. La empresa es eficaz en prevenir accidentes de trabajo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
24. Las instalaciones de la empresa se mantienen en orden y aseo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
25. Son buenas las jornadas periódicas medico-asistenciales que realiza la empresa.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
26. Cuando en la empresa hay vacantes, los empleados tienen oportunidad de ocupar estos cargos, conociendo ellos los criterios establecidos para ocupar dichas vacantes.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
27. Mi salario corresponde al trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
28. La empresa ofrece oportunidad de capacitación a sus empleados para que ocupen cargos de mayor nivel.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
29. Tengo un salario similar al de las personas que desempeñan mi cargo en otras empresas del sector.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
30. El dinamismo de la empresa se refleja en el permanente esfuerzo por obtener mayores resultados	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
31. Es amplia la comunicación con los jefes para hacer sugerencias y reclamos.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
32. Es buena La gestion que hace el área encargada de la seguridad industrial y salud ocupacional para mejorar, controlar y prevenir Los riesgos	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
33. Cuando cometo errores mi jefe me lo hace saber de manera constructiva.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
34. En la empresa hay equilibrio en la asignación de salario.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

35. La empresa es oportuna para informar a los empleados las situaciones y decisiones importantes que suceden en esta.  SI  NO
36. Las personas que están en una posición similar a la mía tienen los mismos beneficios.  SI  NO
37. Recibo de mi jefe inmediato la retroalimentación de mi evaluación de Desempeño y de mi gestión.  SI  NO
38. Estoy satisfecho con la estabilidad de mi empleo.  SI  NO
39. Entre las diferentes dependencias de la empresa existe un alto grado de cooperación.  SI  NO
40. El salario que recibo está acorde con mi contribución a los resultados de la empresa.  SI  NO
41. En la empresa permanecen los Empleados que tienen un buen desempeño.  SI  NO
42. La empresa me facilita herramientas y equipos para desarrollar seguro y efectivo mi trabajo.  SI  NO
43. En la empresa se vive un ambiente de trabajo agradable y de compañerismo.  SI  NO
44. Frecuentemente participo en las decisiones de la empresa, que se relacionen con mi trabajo.  SI  NO
45. Son agradables las relaciones con mis compañeros de trabajo.  SI  NO
46. Se reconocen mis conocimientos y capacidades por el trabajo que realizo.  SI  NO