



Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

**TEMA: EVALUACIÓN DE PERSONAL PARA LA
COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA AUSTROGAS**

Tesis Previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial en
Administración de Empresas

Autor:

Juan Andrés Murillo Murillo

Director de Tesis:

Ing. Com. Jaime Vélez Arízaga

Cuenca-Ecuador

2008

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicar con mucho amor y cariño a las personas que son mi razón de vivir y a quienes amo con todo mi corazón: mi esposa Jhanyna y mis dos pequeñas hijas Catita y Carito, quienes supieron darme todo el ánimo, amor y apoyo incondicional y más aún en esta etapa tan importante de mi vida, comprendiendo que tuve que sacrificar mucho del tiempo que les pertenecía a ellas para compartirlos con mis estudios, pero que por ellas lo pude lograr.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Quiero en primer lugar agradecer a Dios por estar siempre conmigo, pues pienso que él es quien guía nuestro camino, quiero dar un agradecimiento muy especial al Ing. Jaime Vélez quien con su experiencia y conocimientos ha sabido guiarme para el desarrollo de ésta tesis, así como también a mi cuñada Fanny por brindarme todo el apoyo que he necesitado y finalmente a todo el personal de la Compañía de Economía Mixta Austrogas por la colaboración recibida.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	V
INDICE DE ANEXOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CEM AUSTROGAS.....	3
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA CEM AUSTROGAS.....	3
1.2 MISIÓN.....	7
1.3 VISIÓN.....	8
1.4 PRINCIPIOS.....	8
1.5 VALORES.....	8
1.6 ORGANIGRAMA.....	9
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
CAPITULO II.....	11
2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	11
2.1 INTRODUCCIÓN.....	11
2.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS..	12
2.3 ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	14
2.3.1 HOJA DE DESCRIPCION DE CARGOS.....	15
2.4 APLICACIÓN PRÁCTICA.....	18
CAPITULO III.....	61
3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	61
3.1 INTRODUCCIÓN.....	61
3.2 CONCEPTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	62
3.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	63
3.4 CONDICIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	64
3.5 NECESIDADES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	66
3.6 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	68
3.7 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	70
3.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	73

CAPITULO IV.....	80
4. Aplicación Práctica.....	80
4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CUALITATIVOS.....	80
4.2 DETERMINACIÓN DEL PESO PARA CADA FACTOR.....	80
4.3 DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS PARA CADA FACTOR.....	81
4.4 MANUAL DE EVALUACIÓN PARA CADA FACTOR Y FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	81
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	93
ANEXOS.....	95

INDICE DE ANEXOS

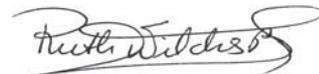
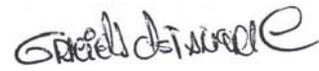
Anexo 1. Evaluación de Desempeño.....	95
Anexo 2. Resumen de las Evaluaciones de Desempeño.....	108

RESUMEN

En esta tesis se ha desarrollado una metodología práctica de evaluación de desempeño, mediante la aplicación y determinación del Método Cualitativo, en donde la evaluación constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

ABSTRACT

This thesis has developed a practical methodology for performance evaluation through the application and determination of the Qualitative Method where evaluation constitutes the process by which the employee's entire performance is estimated. Most employees try to obtain feedback about the way they fulfill their activities, and people who are in charge of other employees must evaluate individual performance in order to decide the actions to be taken.



Las opiniones vertidas en esta tesis son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Andrés Murillo Murillo

INTRODUCCIÓN

Comúnmente se entiende por evaluación la “valoración de conocimientos, aptitudes, capacidades y rendimiento”, comprendiendo por “valoración” la apreciación o cálculo de una o varias cosas. Por lo tanto al evaluar se le esta asignando un valor numérico, ya sea calculado o apreciado, a lo que se examina y ese valor dependerá de las reglas pre-establecidas o impuestas asociadas a una escala en particular.

Pero valorar objetos resulta mucho más sencillo que valorar a las personas. Si se está perdido en algún lugar del mundo es muchísimas veces más valioso un teléfono celular con un sistema de posicionamiento global, sin juegos y con pantalla monocromática, que el mismo aparato telefónico con sonidos polifónicos, varios juegos, pantalla a color pero sin GPS. Es fácil valorar de esa manera. Pero el desempeño, la calidad e incluso la utilidad de una persona no pueden regirse por patrones tan obvios y lineales.

Pero ¿quién dijo que se puede evaluar el desempeño? ¿quién le otorga la autoridad a una persona o grupo de ellas para decir que algo esta bien o es deficiente? ¿por qué los administradores consideran que la evaluación es necesaria? ¿se puede ser objetivo al evaluar?

Tal vez, la idea de evaluar las acciones de las personas, su proceder, éxitos y fracasos en el ambiente laboral esté más vinculada a un pensamiento religioso ancestral que a un proceso verdaderamente administrativo.

La evaluación de desempeño resulta útil para: 1) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan

uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

La presente tesis consiste en realizar en primer lugar una descripción general de la Empresa Austrogas, luego realizar una descripción teórica de cada uno de los cargos existentes en la empresa, para luego proceder a realizar la aplicación práctica, siguiendo el Formato de Descripciones impartidos en la materia de Recursos Humanos II del sexto ciclo de la Escuela de Administración de Empresas por parte del Ing. Jaime Vélez; posteriormente se desarrollará un marco teórico sobre la evaluación del desempeño, para finalmente realizar la aplicación práctica de la presente tesis.

CAPITULO I

- 1. Descripción de la Empresa**
- 1.1 Descripción General de la CEM Austrogas**
- 1.1.1 Reseña Histórica de la CEM Austrogas**
- 1.2 Misión**
- 1.3 Visión**
- 1.4 Principios**
- 1.5 Valores**
- 1.6 Organigrama**
- 1.7 Estructura Organizativa**

1. Descripción de la Empresa

1.1 Descripción General de la CEM Austrogas¹

1.1.1 Reseña Histórica de la CEM Austrogas

El 14 de Septiembre de 1979 se constituyó la Compañía de Economía Mixta Austrogas, domiciliada en la ciudad de Cuenca, en el Sector de Challuabamba.

La CEM AUSTROGAS se constituyó con un capital de USD \$ 240.00 (\$ 6'000.000.00 Seis millones de Sucres). Posteriormente la Compañía ha realizado varios incrementos de capital y reforma del estatuto, siendo el último el realizado mediante escritura pública otorgada ante el señor Notario Público Noveno del cantón Cuenca, Dr. Eduardo Palacios Muñoz, el 29 de diciembre de 2003 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Cuenca, bajo el número 521, el 30 de diciembre de 2003, siendo su capital suscrito actual de USD \$ 1'021.532.52, dividido en veinte y cinco millones quinientos treinta y ocho mil trescientas trece acciones nominativas y ordinarias de 0.04 centavos de dólares cada una, numeradas desde el cero uno al veinte y cinco millones quinientos treinta y ocho mil trescientos trece inclusive, clasificadas en dos series: "A" correspondiente al sector público; y al "B" al sector privado y representadas por títulos igualmente numerados.

Como accionistas de la CEM AUSTROGAS, se encuentra PETROCOMERCIAL, Institución del sector Público propietaria del 70.28% del paquete accionario, y el 29% de acciones se encuentra repartido entre varias personas naturales y jurídicas del sector Privado.¹

¹ Página web de la C.E.M AUSTROGAS, www.austrogas.com.ec

La aprobación de la constitución de esta empresa como ente jurídico se ratifica mediante resolución # 276-IC-79 del Intendente de Compañías de Cuenca con fecha 28 de Septiembre de 1979, inscrita en el Registro Mercantil el mismo día bajo el número 112.

La C.E.M AUSTROGAS tiene por objeto envasar, transportar y comercializar gas licuado de petróleo (GLP) destinado para el consumo en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, en las cantidades requeridas para garantizar el normal abastecimiento, pudiendo celebrar además toda clase de actividades civiles o mercantiles que tengan relación con el objeto social de la compañía.

El 21 de Junio de 1984, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, concedió a Austrogas un préstamo para la instalación de su planta de almacenamiento y envasado, destinada a atender las necesidades de consumo de gas licuado de petróleo para uso doméstico de los habitantes de las cinco provincias del sur ecuatoriano.

Así, el 3 de Noviembre de 1985 se inauguró la Compañía de Economía Mixta Austrogas, que se ha destacado hasta la actualidad como una empresa que brinda un verdadero servicio a la comunidad.

El 28 de Octubre del año 2002, el Directorio de la empresa, aprueba el Proyecto de Modernización de la planta con la adquisición de un equipo moderno de envasado a la empresa KOSSAN CRISPLANT de Dinamarca e IGP INGENIERIA de Argentina, con el afán de ofrecer un servicio de calidad.

Este equipo consta de un Carrusel inteligente automático de 22 balanzas estacionarias con paneles digitales de última tecnología, un sistema de transporte de cilindros a través de cadenas transportadoras con sensores de tipo láser que identifica a cada cilindro que ingresa a éste, además consta con sistemas de brazos neumáticos para el ingreso y salida de los cilindros al carrusel, un sistema de chequeo de peso del cilindro antes de y después del proceso de llenado, una cuba de estanqueidad para detección de fugas de los envases y válvula y finalmente un sistema de lavado automático de lavado y secado de cilindros.

Actividad Económica de la Empresa

La actividad económica se desarrolla en los siguientes ámbitos: transporte, almacenamiento, envasado, comercialización y distribución de G.L.P. (Gas Licuado de Petróleo), con un estricto cumplimiento del marco legal vigente y normas de Seguridad Industrial.

Gracias a su capacidad de almacenamiento de 480 Toneladas Métricas (TM) que garantiza el abastecimiento para el consumo Doméstico, Comercial, Residencial e Industrial.

Transporte al Granel

Austrogas dispone de una flota de ocho autotanques con capacidad de 21 TM cada uno que realizan permanentemente el transporte de G.L.P. al granel desde el Terminal “El Salitral” en la ciudad de Guayaquil a nuestra Planta. El departamento de Seguridad Industrial conjuntamente con empresas de control especializadas, verifican el cumplimiento de las normas de seguridad exigidas en esta actividad.

Almacenamiento

Austrogas dispone de una capacidad instalada de almacenamiento de 480 Toneladas que le permite garantizar el abastecimiento por varios días en caso de presentarse imposibilidad de transportar el G.L.P. desde El Salitral.

La carga y descarga de G.L.P. se realizan en la isla de descarga, mediante presurización del autotanque a través de un compresor que hace que el G.L.P. fluya normalmente a los tanques estacionarios. Las dos líneas de descarga de G.L.P. actualmente cuentan con válvulas visor y check, para detectar anomalías en la operación de trasvase.

Envasado

El proceso de envasado se inicia al momento del requerimiento de envasado por parte de las comercializadoras. Los vehículos son inspeccionados para verificar el cumplimiento de normas de seguridad.

Antes del llenado de los envases se seleccionan aquellos que presenten daños visibles, los que se retiran y se trasladan un lote de mantenimiento de la comercializadora. Se procede con el envasado cumpliendo con las disposiciones legales vigentes en lo que respecta al peso, manteniendo un control permanente y al 100% del peso de envases despachados, control de fugas y hermeticidad de los mismos. Los envases con fugas pasan a un proceso de evacuación del GLP y son separados para mantenimiento. Los que no presenten defectos, son despachados con el respectivo sello de seguridad.

Comercialización y Distribución

La actividad de comercialización se la realiza desde 1987 con la provisión de G.L.P. al granel; y, desde 1989 de gas para uso doméstico.

El mercado es el principio y fin de una empresa que pierde o gana en función del comportamiento del mercado.

Para ésto la empresa cuenta con una red e distribuidores que la compañía tiene contratos, los mismos que son calificados ante los organismos de control como son Municipio, Bomberos y DHN, *Documentos necesarios para la calificación de Distribuidores* como lo dispone los requisitos que se especifican en los Decretos Ejecutivos # 2282 y Acuerdo Ministerial 116, en la actualidad la empresa cuenta con un número mayor a los 110 distribuidores.

Los principales puntos de venta son: La Planta Envasadora en donde se realiza la venta a los distribuidores en forma directa, El Centro de Distribución que está ubicado en las calles Agustín Cuesta y Av. de las Américas, en donde se hace la venta a distribuidores, usuarios finales y se realizan las entregas a domicilio a través de su línea exclusiva del 886-000.

Actualmente prestamos el servicio de suministro de G.L.P. al granel para instalaciones centralizadas tanto de la industria como para edificios de departamentos, para la cual la empresa ha creado un departamento técnico en esta rama con el fin de hacer cumplir con todas las normas y reglamentos vigentes en el

país, así como el brindar un servicio técnico y de seguridad a cada uno de sus clientes.

El Producto de la C.E.M AUSTROGAS

La marca “Austrogas”, se identifica por el cilindro color “blanco hueso” que ha logrado posicionarse en el mercado por su presentación, calidad del cilindro y eficiencia en el servicio. El gas envasado llega al usuario mediante nuestra red de más de cien distribuidores, quienes se aprovisionan del producto en nuestros puntos de distribución, que lo constituyen la Planta y el Centro Logístico, a lo que se suma una red de distribución a domicilio.

La demanda de gas para la industria es atendida a través de la flota de autotankers y de tres tanques cisterna que nos permiten garantizar un servicio eficaz y abastecimiento permanente.

Venta de Gas para uso industrial y doméstico al granel

Austrogas es una empresa que cubre la demanda de GLP al granel, este abastecimiento se lo hace a través de nuestro tanque Granelero (cisterna) de capacidad de 14m³.

El abastecimiento de GLP al granel se lo realiza en lugares que cuentan con instalaciones centralizadas de GLP, Austrogas realiza asesoría en la construcción de la instalación centralizada que a su vez debe cumplir con todas las normas de seguridad nacionales e internacionales además para ser calificada debe seguir el procedimiento para la aprobación y ejecución de los proyectos de instalaciones centralizadas dispuesto en el Acuerdo Ministerial 209 publicado en el Registro Oficial N° 193, del 18 de Mayo de 1999.

1.2 Misión de la C.E.M AUSTROGAS

Maximizar la rentabilidad de sus accionistas, ofreciendo excelencia en el servicio, garantía de abastecimiento, calidad y seguridad de nuestro producto, un estricto y fiel

cumplimiento de todos los requisitos y reglamentos con un crecimiento continuo y retribuido a sus empleados, distribuidores, transportistas y un compromiso permanente de contribución a la comunidad.

1.3 Visión de la C.E.M AUSTROGAS

Austrogas busca ser una empresa que lidera el negocio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el mercado del Austro, con una importante presencia a nivel nacional, posicionados con estándares de calidad de servicio, de productividad y de rendimiento de capital, altamente eficientes.

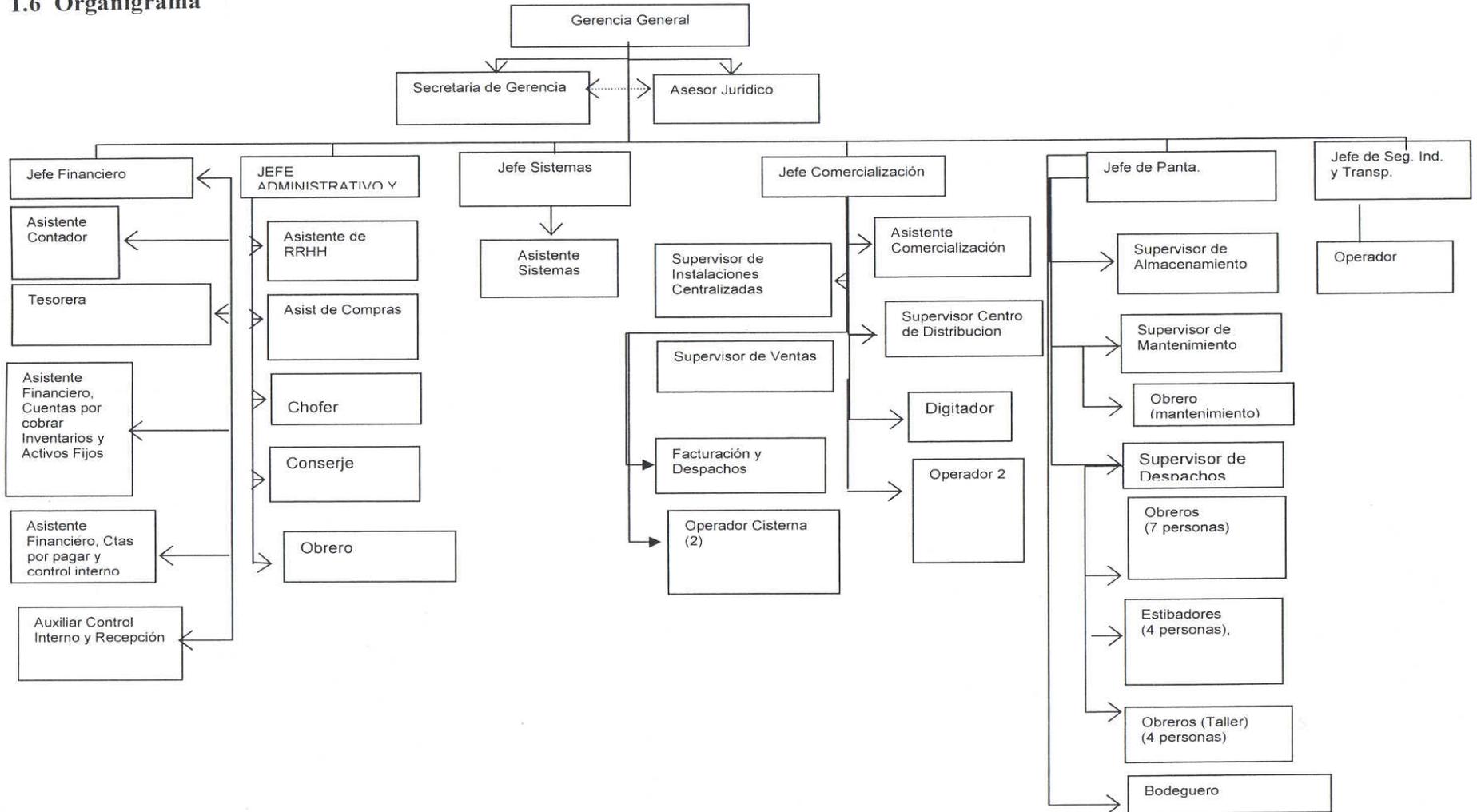
1.4 Principios

- El Cliente es nuestra razón de ser.
- Desarrollarnos dentro de los principios éticos y morales.
- Todos somos responsables de satisfacer las expectativas de nuestros clientes y de nosotros mismos.

1.5 Valores

- Manejar la empresa con un corazón avivado por el fuego permanente de nuestros buenos hábitos.
- Estamos orientados hacia logros y contribuciones del más alto nivel.
- El logro de nuestros objetivos se basa en el trabajo en equipo.
- Respetar y confiar en la gente que conforma la empresa

1.6 Organigrama



Del organigrama arriba descrito se realizó una actualización hace apenas cuatro meses, en donde constan nuevos cargos creados como por ejemplo el Supervisor de Instalaciones Centralizadas y el operador de la Jefatura de Seguridad Industrial y Transporte, sugiero que se incluya a los puestos que dependen directamente de una jefatura como es el caso del Departamento Médico de la empresa, ya que actualmente existe un médico de planta durante seis horas diarias, durante los cinco días de la semana y de los guardias de seguridad, que si bien es cierto no tiene relación laboral alguna con Austrogas, reciben órdenes directas por parte del Jefe de Seguridad Industrial y Transporte.

1.7 Estructura Organizativa

La Estructura Organizativa de Austrogas está conformada como primera autoridad La Junta General de Accionistas (Petrocomercial 71% y privados 29%), luego viene El Directorio, luego el Presidente de la compañía que es el Vicepresidente de Petrocomercial y finalmente el Gerente General de la compañía.

CAPITULO II

2. Descripción de Cargos

2.1 Introducción

2.2 Concepto e importancia de la Descripción de Cargos

2.3 Esquema de la Descripción de Cargos

2.4 Aplicación Práctica

2. Descripción de cargos

2.1 Introducción

En la cualquier empresa es muy importante el que sus empleados estén realmente satisfechos con su trabajo y aún más que ello, que cada empleado este ubicado verdaderamente en el lugar para el cual es esta calificado o en el cual pueda desarrollar casi plenamente su potencial.

En una empresa como AUSTROGAS debido a la misma estructura de su organización, muchas veces el trabajo de las personas pasa desapercibido, pero es en la medida en que cada trabajador se sienta identificado con su labor, que desempeñará de una forma más eficiente este.

Muchas veces no es suficiente el haber estudiado contaduría o administración para llegara ser auditores o gerentes, es mucho más profundo el análisis que se debe realizar para poder llegar a ubicar a cada miembro de la empresa en el puesto a su medida.

Luego de un proceso concienzudo de reclutamiento y selección de personal la fuerza laboral entra a trabajar directamente a la empresa, pero es la descripción de cargos la llamada a definir cual debe ser el perfil para cada labor dentro de la compañía, ya que las labores de gerentes, supervisores, operadores etc., no son nunca las mismas y por ende la información que la descripción suministre a los procesos de reclutamiento y selección serán básicos para el soporte de la organización.

El enfoque que tiene la empresa en cuanto a la descripción de cargos se ve más conectado con las relaciones humanas que con el tipo clásico, ya que en Austrogas cada trabajo tiene cierto grado de autonomía y se le permite al trabajador seguir por su propio camino, siempre y cuando los fines últimos de su trabajo se lleven a cabo.

Esto se ve apoyado por que ésta empresa existen con mucha frecuencia cambios administrativos debido a que la presidencia y la gerencia son puestos políticos lo que hace que el cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores no se cumplan o a su vez se aplazan más tiempo de lo propuesto.

El criterio utilizado para el análisis de cargos es más social e intelectual que físico debido a la misma dimensión del trabajo, ya que los conocimientos para las diferentes áreas son de gran importancia, al igual que las relaciones sociales de los gerentes, es importante señalar que ésta empresa funciona bajo dos parámetros que es la comercialización de GLP y otro que es el envasado de GLP para otras comercializadoras. El departamento de Comercialización por ejemplo son aquellos encargados de llevar a cabo la parte de ventas de GLP doméstico a través de varios distribuidores, así como también realizar asesoramiento técnico de cada una de las empresas que solicitan el servicio de venta de GLP al granel para uso Industrial, Comercial y Residencial.

Análisis: En conclusión podemos mencionar que si por un lado a Austrogas se le hace indispensable desarrollar su labor de descripción de cargos a través de factores, lo verdaderamente importante en este tipo de empresas es el poder tener a sus empleados en el empleo justo según sus conocimientos e interés sociales, para desarrollar en forma armónica el desempeño personal y en general de la compañía.

2.2 Concepto e importancia de la descripción de cargos²

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los²

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/amod.htm>

objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total.

Concepto de Cargo³

Cargo es “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación y el departamento o división en el que está situado. Los cargos no existen al azar, sino que se desempeñan, proyectan, delimitan, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad.

Importancia

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles e importantes, ya que se puede permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno. En el caso de Austrogas a más de tener una instrucción personalizada por parte de quienes ya conocen el puesto, se encuentra como apoyo el Manual de Funciones el mismo que es proporcionado por el Jefe de cada área.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, el Asistente de Comercialización es el encargo de recuperar la cartera, producto sobre todo de la venta de GLP al granel, por lo tanto cada integrante del departamento debe presentar un informe semanal de su gestión, mientras que el Jefe de Comercialización de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas de las estrategias comerciales.

³CHAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano” McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogotá-Colombia, 2002, Pág. 165.

2.3 Esquema de la descripción de Cargos⁴

Para realizar la descripción de los cargos es necesario recolectar información preliminar sobre el cargo, la misma que será analizada y consolidada. A continuación se detalla los principales aspectos a considerarse:

1) Revisar información preliminar sobre el cargo

- Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión de cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo.
- Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.
- Anotar los principales ítems oscuros o ambiguos que requieran más claridad.

2) Conducir las entrevistas

- Localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo un supervisor o un empleado experimentado
- El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado)
- Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).

3) Consolidar la información sobre el cargo

- Reunir la información obtenida a través de distintas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.
- Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación.
- Verificar que todos los ítems de la lista inicial y preliminar de deberes y preguntas, sean respondidos o confirmados.

4) Verificar la descripción del cargo⁴

⁴ CHAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano" McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 189.

- La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa más la lista de tareas) se debe distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo.
- La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.
- El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.

2.3.1 Hoja de descripción de cargos⁵

La hoja de descripción de cargos es un formato en el cual se registra la información recolectada de cada uno de los cargos, en el cual consta información referente a: las actividades, tareas, responsabilidades y funciones que el ocupante del cargo deberá desempeñar.

Es recomendable que el ocupante del cargo sea el que llene esta hoja, pues es la persona más idónea para este fin. Debido a que posee toda la información requerida para la descripción del cargo.

En el momento de realizar la descripción de cargos es importante que se tome en consideración las siguientes recomendaciones:

- Se trata de detallar lo que se hace, como se hace y para que se hace.
- Se debe evitar mezclar las virtudes personales con el trabajo en sí.
- Se debe escribir en tercera persona, en forma impersonal, por ejemplo: revisar en lugar de reviso, analizar en lugar de analizo, etc.
- La descripción del cargo tal y como es actualmente y no como nos gustaría que fuera, ni tampoco como fue el pasado, o como será el futuro.

Formato de descripciones⁵

1) IDENTIFICACION: En esta parte se detallará la siguiente información:

- Nombre del Cargo: En esta parte se coloca el nombre del cargo asignado según el organigrama de la empresa.⁵

⁵ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

- Ocupante: en esta área se pone el nombre de la persona que desempeña el cargo.
- Reporta a: en esta parte se registra el nombre del cargo inmediato superior al puesto que se describe.
- Centro de Trabajo: en esta parte se coloca el nombre del departamento al cual pertenece el cargo descrito.
- Fecha: corresponde a la fecha en la cual se llena el formulario.

2) PROPOSITO GENERAL: En esta parte se realiza la descripción general de la razón de existir del cargo.

3) ORGANIGRAMA: En esta parte se grafica el organigrama en el cual consta el cargo descrito, a partir del gerente de la división, identificando con claridad a quien reporta y a quien supervisa.

4) FINALIDADES: En esta parte se debe identificar el o los objetivos principales de dicho cargo, es decir el por que de su trabajo o que es lo que se busca.

5) NATURALEZA Y ALCANCE: En esta parte se indica lo siguiente:

- A quién reporta el Titular: en este campo se coloca el nombre del cargo inmediato.
- Otros cargos que reportan al mismo superior: es decir en este campo se escriben los demás cargos que se encuentran bajo la misma supervisión que el cargo.
- Quienes reportan al titular: en este campo se indican los nombres de los cargos que están subordinados al cargo descrito, con una breve descripción de sus responsabilidades en caso de existir niveles inferiores.
- Comités en los que participan: en este campo se indica si el ocupante del cargo pertenece a los diferentes comités existentes dentro de la organización.

- Principales actividades del titular: en este campo se condensan las tareas y funciones que realiza el ocupante del cargo.
- Principales relaciones internas y para que: en este campo se especifican los departamentos con los cuales tiene relación el cargo desde el punto de vista de comprador y vendedor interno.
- Principales relaciones externas y para que: hace referencia a las entidades externas con las cuales tiene relación directa el cargo.

6) DIMENSIONES: en esta parte se detalla la informa que tiene que ver al área de responsabilidad, ya sean estos: activos, materiales, ventas, facturación, cobranzas, utilidad bruta, etc.

Formato de Descripciones

El formato que a continuación se desarrollará está tomado del material didáctico, que fue entregado y difundido por el Ing. Jaime Vélez en el Sexto Ciclo en la Universidad del Azuay

1. Identificación

Nombre del Cargo: Secretaria de Gerencia

Ocupante: Ana Lucía Amoroso

Reporta a: Gerente General

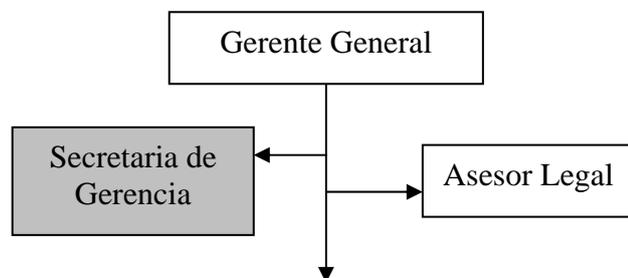
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

- Brindar el apoyo necesario según los requerimientos de la Gerencia General

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Dar soporte operativo a la gestión que realiza la Gerencia General

5. Naturaleza y Alcance

- A quién reporta el Titular:
Gerente General de la empresa

- Otros cargos que reportan al mismo superior
 - Departamento de Comercialización
 - Departamento Compras
 - Departamento Administrativo y de RR-HH
 - Departamento Financiero
 - Departamento de Sistemas
 - Departamento de Planta
 - Departamento de Seguridad Industrial
 - Gerencia General
 - Departamento Legal

- **Quienes reportan al titular**
 - No tiene personal a su cargo

- **Comités en los que participan:**
No participa en ningún comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**
 - Atender la correspondencia interna y externa para su posterior despacho
 - Coordinar y dar seguimiento a la agenda de trabajo de la Gerencia
 - Administrar los archivos de la Gerencia
 - Preparar toda la documentación correspondiente para los directorios y Junta General de Accionistas.
 - Transcribir las actas de Directorio y Junta de Accionistas.
 - Entregar suministros de oficina al personal de la empresa.

- **Principales relaciones internas**
 - Departamento de Comercialización
 - Departamento Compras

- Departamento Administrativo y de RR-HH
- Departamento Financiero
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Planta
- Departamento de Seguridad Industrial
- Gerencia General
- Departamento Legal

- **Principales relaciones externas**

- Accionistas de la Empresa
- Visitas para la gerencia
- Clientes
- Proveedores

6. Dimensiones

- Entregar oportunamente los suministros de oficina a los diferentes departamentos de la empresa
- Muebles de oficina.
- Computador portátil
- Custodio de archivos de gerencia
- Custodios suministros de oficina

1. IDENTIFICACION

Nombre del Cargo: Jefe Financiero

Ocupante: Claudia Vásquez Ordóñez

Reporta a: Gerente General

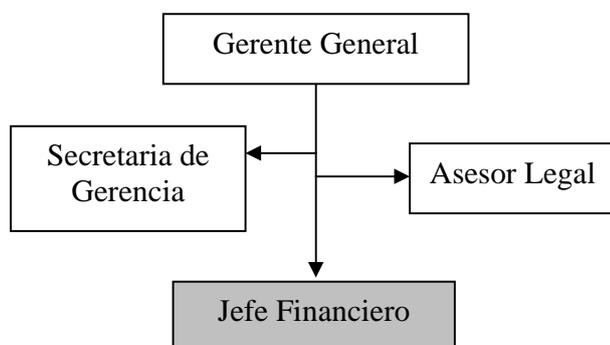
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Proponer a la gerencia las políticas y procedimientos concernientes a la gestión financiera, contable y de control

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Interpretación de los estados financieros de la empresa
- Regulación ordenada para las políticas de la empresa
- No exceder los gastos de la empresa
- Hacer que la gerencia tome decisiones acertadas
- Mantener al día la actividad económica de la empresa

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Gerencia General

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Jefe de Planta
Jefe de Seguridad Industrial
Jefe de Sistemas
Jefe Administrativo y de RR-HH
Jefe de Comercialización

- **Quienes reportan al titular:**
Asistente Financiero – Control Interno
Asistente Financiero – Contador
Asistente Financiero – Cuentas Por Cobrar, Inventarios y Activos Fijos
Asistente Financiero – Cuentas por Pagos y Control Interno
Asistente Financiero – Tesorería
Asistente Financiero Facturación y Despachos
Auxiliar control interno – recepción

- **Comités en los que participan:**
No participa en ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**
 - Planificar, dirigir, controlar y evaluar las políticas y programas de las áreas contable y de control interno, y de tesorería.
 - Proponer a la gerencia las políticas y procedimientos concernientes a la gestión financiera, contable y de control, e implementarlas y difundirlas a los niveles que corresponda, previo el trámite de aprobación correspondiente.

- Coordinar y supervisar la gestión de todos los colaboradores del área para apoyar a la gerencia con información oportuna y confiable.
- Coordinar la elaboración del presupuesto de la empresa y proveer los insumos de información necesarios a cada departamento.
- Administrar el presupuesto, así como el flujo de caja y el sistema de costos de la empresa.
- Presentar a la Gerencia General informes de ejecución presupuestaria y estados financieros, dentro de los términos y plazos previstos por la ley y los reglamentos, o cuando las autoridades pertinentes lo requieran.
- Mantener el control y evaluación del presupuesto mensual realizando las reformas presupuestarias con periodicidad mensual.
- Presentar toda la documentación financiera y contable oficial requerida por la gerencia de la empresa a las instancias que lo requieran.
- Generar políticas de control de gastos realizando los correctivos correspondientes a los presupuestos establecidos.
- Definir un sistema de costos acorde a los requerimientos de la empresa, el mismo que sea implantado previa aprobación de la Gerencia
- Sugerir y recomendar a los distintos niveles de la empresa en los procedimientos administrativos, contable, financieros y operativos para optimizar los resultados de la empresa y la gestión de los colaboradores involucrados
- Dar soporte a la Gerencia General, en asuntos relacionados con la administración financiera, contable y de control interno de la empresa.
- Mantener un sistema de contabilidad general, de acuerdo a lo que establecen las leyes y reglamentos vigentes, las normas de control interno y los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Proponer, definir y actualizar el plan de cuentas, así como los procedimientos y normas contables.
- Presentar estados financieros contables con sus correspondientes anexos.

- Revisar los balances de la empresa así como todas las obligaciones de orden tributario, que serán elaborados y firmados por el asistente Contador de la empresa.
 - Revisar y aprobar los documentos contables como paso previo a la aprobación de Gerencia.
 - Administrar los archivos correspondientes a su gestión de manera ordenada y bajo las seguridades requeridas.
- **Principales relaciones internas:**
 - Departamento de Comercialización
 - Departamento de Compras
 - Departamento de Planta
 - Departamento de Sistemas
 - Departamento de Seguridad Industrial
 - Departamento Administrativo de de RR-HH
- **Principales relaciones externas y para que:**
 - Instituciones Bancarias
 - Instituciones Financieras
 - Organismos de Control Públicos
 - Organismos de control Privado

6. Dimensiones

- Responsabilidad de Administrar los sistemas de información gerencial en el área financiera contable y de control interno.
- Elaborar y administrar el presupuesto del periodo con base en criterios técnicos como una herramienta que permita una adecuada toma de decisiones a la gestión que realiza la gerencia.
- Muebles de oficina.
- Computador portátil

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Supervisor de Ventas

Ocupante: María Elena Astudillo

Reporta a: Jefe de Comercialización

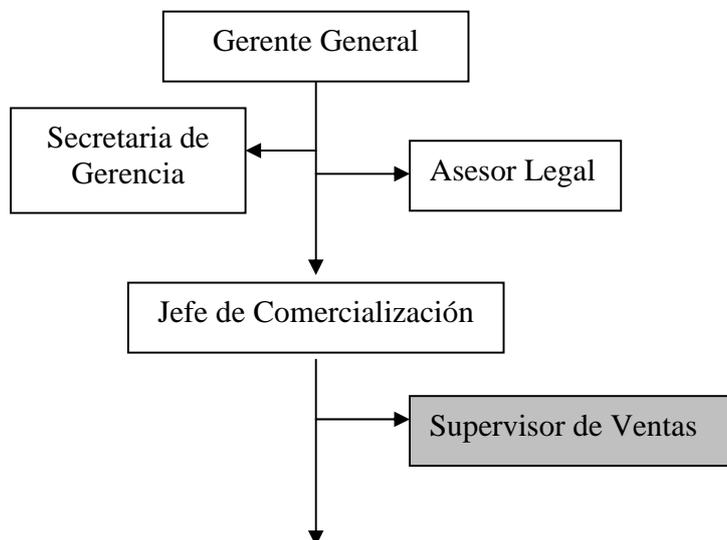
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Coordinar la venta y logística del gas a los distribuidores

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Nuevos clientes o distribuidores
- Tener la cartera de la empresa en rangos aceptables
- Obtener rápido y fácil acceso a la información de ventas

- Tener clientes satisfechos por servicios recibidos

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe de Comercialización
- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Asistente Comercial
Supervisor de Instalaciones Centralizadas de G.L.P
Supervisor Centro de Distribución
Facturador
Digitador
- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo
- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa
- **Principales actividades del titular:**
 - Recepción de pedido y direccionamiento de la gestión de ventas en oficina.
 - Seguimiento y confirmación de las entregas.
 - Dar mantenimiento y seguimiento a la agenda de trabajo del día.
 - Coordinar la entrega de gas al granel y de quince kilogramos.
 - Elaboración y distribución de comunicaciones dirigidas a clientes internos y externos.
 - Llevar el control de transportistas.
 - Coordinación de documentos con el Centro de Distribución.
 - Elaborar informe mensual de ventas a la Gerencia.

- Administrar los archivos adicionales correspondientes a su gestión de manera ordenada y bajo las seguridades requeridas.

- **Principales relaciones internas:**

- Departamento de Planta
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Seguridad Industrial
- Tesorería

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Distribuidores de Gas doméstico
- Distribuidores de Gas al Granel
- Transportistas

6. Dimensiones

- Tiene la responsabilidad de dar apoyo y asistencia en la ejecución de los planes de trabajo establecidos para el departamento.
- Muebles de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Asistente de Compras

Ocupante: Jaime Izquierdo

Reporta a: Jefe de RR-HH

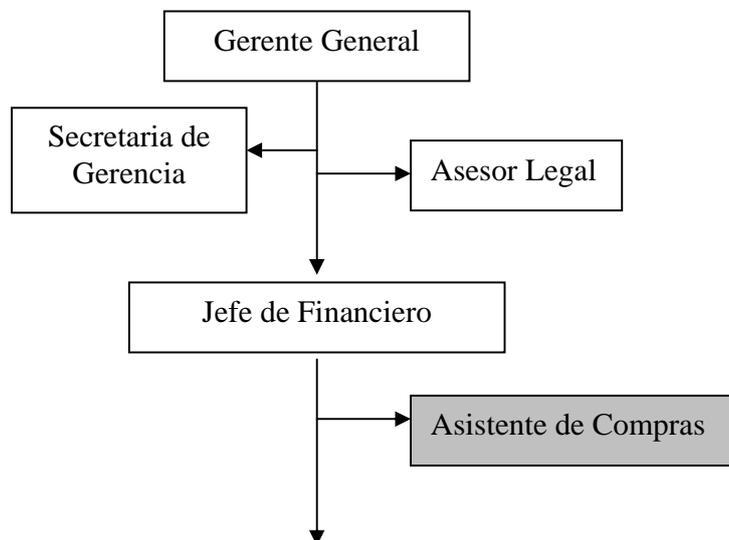
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Realizar las compras según sean los requerimientos de la empresa

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Mantener un sistema actualizado de proveedores
- Mantener una base de datos confiable

- Obtener mejores beneficios para la empresa
- Evitar problemas con entes controladores
- Cumplimiento de Políticas establecidas
- Satisfacer las necesidades de los diferentes departamentos

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe Administrativo y de RR-HH
- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Asistente de Recursos Humanos
Chofer
Conserje
Obrero
- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo
- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa
- **Principales actividades del titular:**
 - Listar los productos e insumos a comprar
 - Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores
 - Negociar los precios con los proveedores
 - Reproducir, llenar, hacer autorizar y distribuir los formatos de Ordenes de Compra
 - Diligenciamiento de las Compras
 - Priorizar
- **Principales relaciones internas:**
 - Departamento de Planta

- Departamento de Sistemas
- Departamento de Seguridad Industrial
- Tesorería

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Proveedores

6. Dimensiones

- Tiene la responsabilidad de realizar en forma adecuada las gestiones de compras.
- Realizar la contratación de servicios que se requiera dentro de la organización de acuerdo con las políticas y procedimientos entregados.
- Muebles de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Tesorera

Ocupante: Ximena Machado

Reporta a: Jefe Financiero

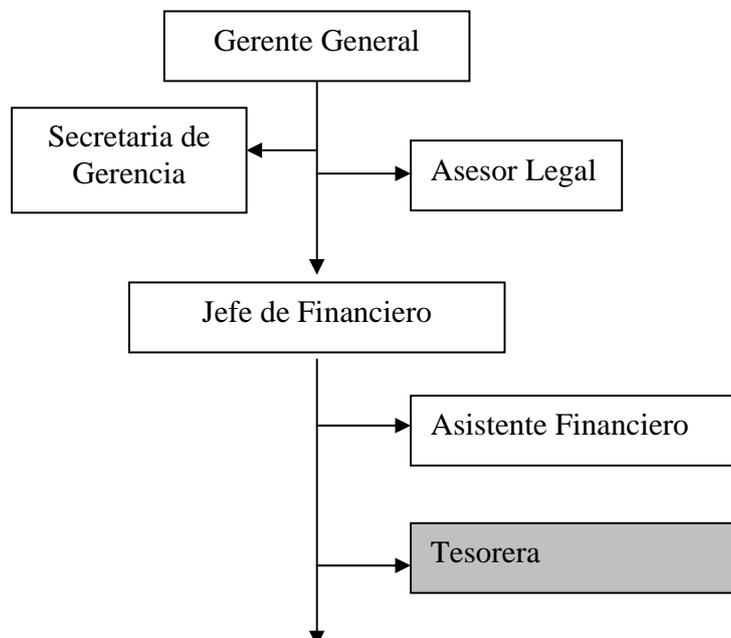
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Realizar las recaudaciones por ventas, así como llevar un control de garantías, inversiones y acciones de la empresa

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Que la empresa no tenga mora con los proveedores
- Saber la disponibilidad del dinero de la empresa
- Evitar la pérdida de valores monetarios de la empresa
- Mantener la información al día para evitar cartera vencida
- Evitar el mal manejo de dinero en otras áreas

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe Financiero

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Asistente Financiero – Control Interno
Asistente Financiero – Contador
Asistente Financiero – Cuentas Por Cobrar, Inventarios y Activos Fijos
Asistente Financiero – Cuentas por Pagos y Control Interno

- **Quiénes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo

- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**
 - Emisión y pago de cheques y retenciones en la fuente a los proveedores de la empresa, previa revisión y cumplimiento de los procesos establecidos.
 - Recaudación de valores por ventas a crédito y contado efectuadas por la empresa.
 - Firma conjunta con la gerencia en los cheques emitidos por la empresa.
 - Supervisar la recaudación que efectúa el área comercial.
 - Efectuar la conciliación diaria de caja de planta y puntos de venta.

- Llevar el control de vencimientos de garantía recibidas y otorgadas por la empresa.
- Custodia de especies valoradas, garantías y acciones de la empresa.
- Llevar el control de inversiones de la empresa.
- Controlar y dar mantenimiento al libro de acciones y accionistas de la empresa.
- Elaborar en coordinación con la supervisión el flujo de caja y responsabilizarse de su ejecución y monitoreo.
- Mantener actualizado los saldos de las cuentas de bancos.
- Administrar los archivos correspondientes a su gestión de manera ordenada y bajo las seguridades requeridas.
- Calificación para los otorgamientos de créditos.

- **Principales relaciones internas:**

- Departamento de Comercialización
- Gerencia
- Departamento Legal
- Departamento de Sistemas

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Bancos del medio
- Proveedores
- Clientes
- Transportistas

6. Dimensiones

- Tiene la responsabilidad de efectuar las operaciones de pago y recaudaciones de la empresa.
- Custodiar los valores y documentos negociables.
- Control de garantías.
- Gestionar la recuperación de cartera.

- Dar soporte en el manejo de flujo de caja e inversiones de la empresa.
- Muebles de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Facturador

Ocupante: Nelly Auquilla

Reporta a: Jefe Comercial

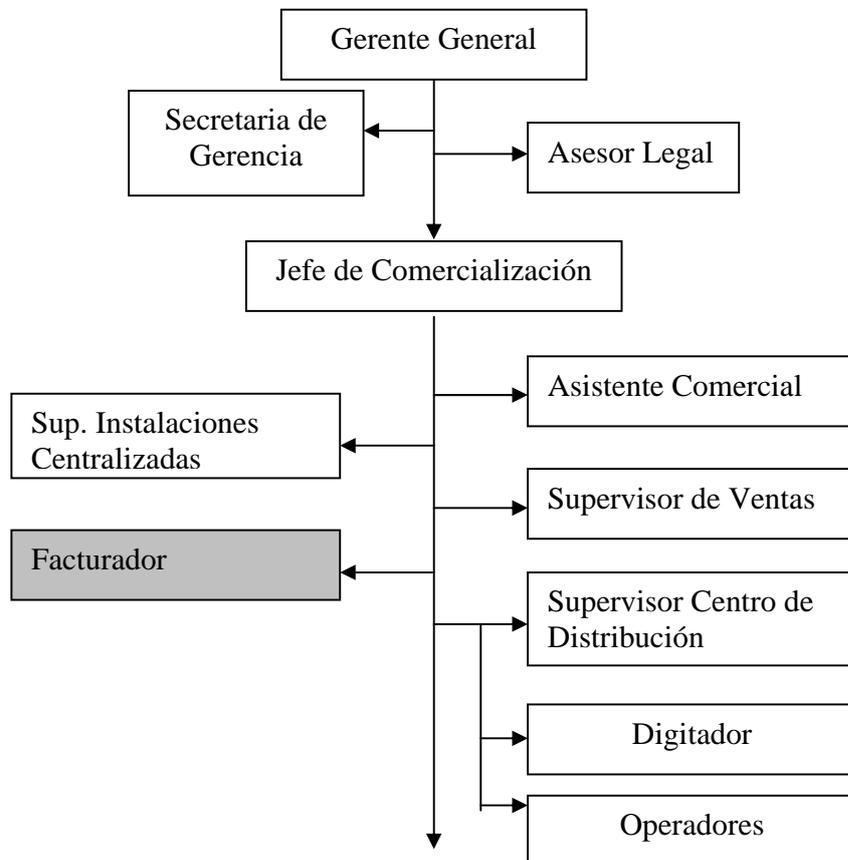
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Realizar despachos y facturas para la venta de GLP

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Que los vehículos que transportan cilindros ingresen con la documentación requerida
- Facilitar el control diario del stock en planta de los cilindros
- Facilitar el control diario del stock de GLP en los tanques estacionarios de la empresa, así como de las comercializadoras

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe de Comercialización
- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Digitador
Operador Cisterna
Asistente de Comercialización
Asistente de Ventas
Supervisor de Instalaciones Centralizadas de GLP
- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo
- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa
- **Principales actividades del titular:**
 - Custodia de facturas.
 - Emisión de facturas bajo las normas legales y los procedimientos internos.

- Control de la documentación de respaldo emitida por el área de comercialización previa a facturación.
- Control de devoluciones de GLP
- Cuadre y conciliación diaria y mensual de facturas vs. Despachos.
- Monitoreo y solución de reportes de inconsistencias en el cuadro.
- Control de archivos de facturación, planta y Centro Logístico de Distribución.
- Efectuar los reportes diarios de despacho de GLP por compañías.
- Elaborar reportes mensuales a las compañías comercializadoras del movimiento del periodo así como el status de stocks finales de GLP y cilindros.
- Custodia y archivos de comprobantes de despacho.
- Administrar los archivos correspondientes a su gestión de manera ordenada y bajo las seguridades requeridas.

- **Principales relaciones internas:**

- Departamento de Planta
- Departamento de Sistemas

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Comercializadoras
- Transportistas
-

6. Dimensiones

- Tiene la responsabilidad de emitir facturas en función de los despachos efectuados.
- Efectuar el control de despachos en oficina previo al ingreso del carro de transporte.
- Monitorear el stock de GLP de la empresa y de las comercializadoras previo revisión con el supervisor de almacenamiento.
- Muebles de oficina

- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Recepcionista

Ocupante: Jimena Solórzano

Reporta a: Jefe Comercial

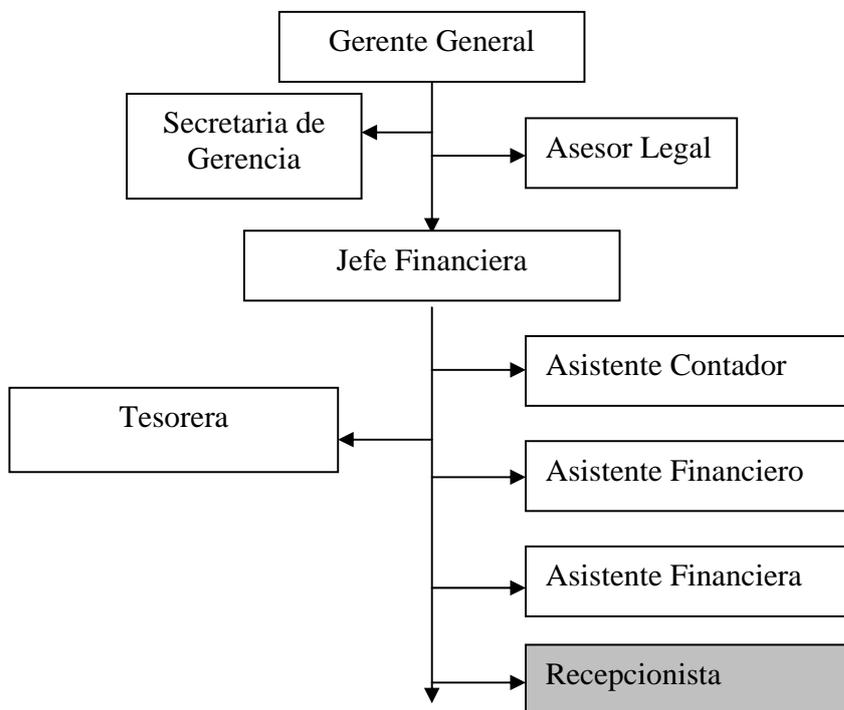
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Direccional a las visitas que llegan a la empresa, así como realizar la atención telefónica

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Proyectar una imagen cordial a las visitas

- Orientar a las personas que visitan la planta
- Ser un apoyo para el área financiera

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe Financiero
- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Asistente Financiero – Control Interno
Asistente Financiero – Contador
Asistente Financiero – Cuentas Por Cobrar, Inventarios y Activos Fijos
Asistente Financiero – Cuentas por Pagas y Control Interno
Asistente Financiero – Tesorería
Asistente Financiero Facturación y Despachos
Auxiliar control interno – recepción
- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo
- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa
- **Principales actividades del titular:**
 - Realiza las actividades de control en las diferentes áreas de la empresa en coordinación con la supervisión.
 - Ejecución de arqueos sorpresivos, semestrales y anuales previa coordinación con la supervisión.
 - Elaboración de informe de control
 - Elaboración de comunicaciones internas y archivos de la unidad y de la jefatura financiera contable.
 - Gestión de servicio a clientes en la recepción y direccionamiento y atención telefónica del comunicado de la empresa.

- Administrar los archivos correspondientes a su gestión de manera ordenada y bajo las seguridades requeridas.

- **Principales relaciones internas:**

- Departamento de Comercialización
- Departamento Legal
- Departamento Administrativo y de RR-HH

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Visitas de personas a la empresa
- Proveedores

6. Dimensiones

- Responsabilidad de asistir a la unidad de control de la empresa.
- Realizar la atención telefónica y direccionamiento a clientes.
- Muebles de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Bodeguero

Ocupante: Carlos Azuero

Reporta a: Jefe de Planta

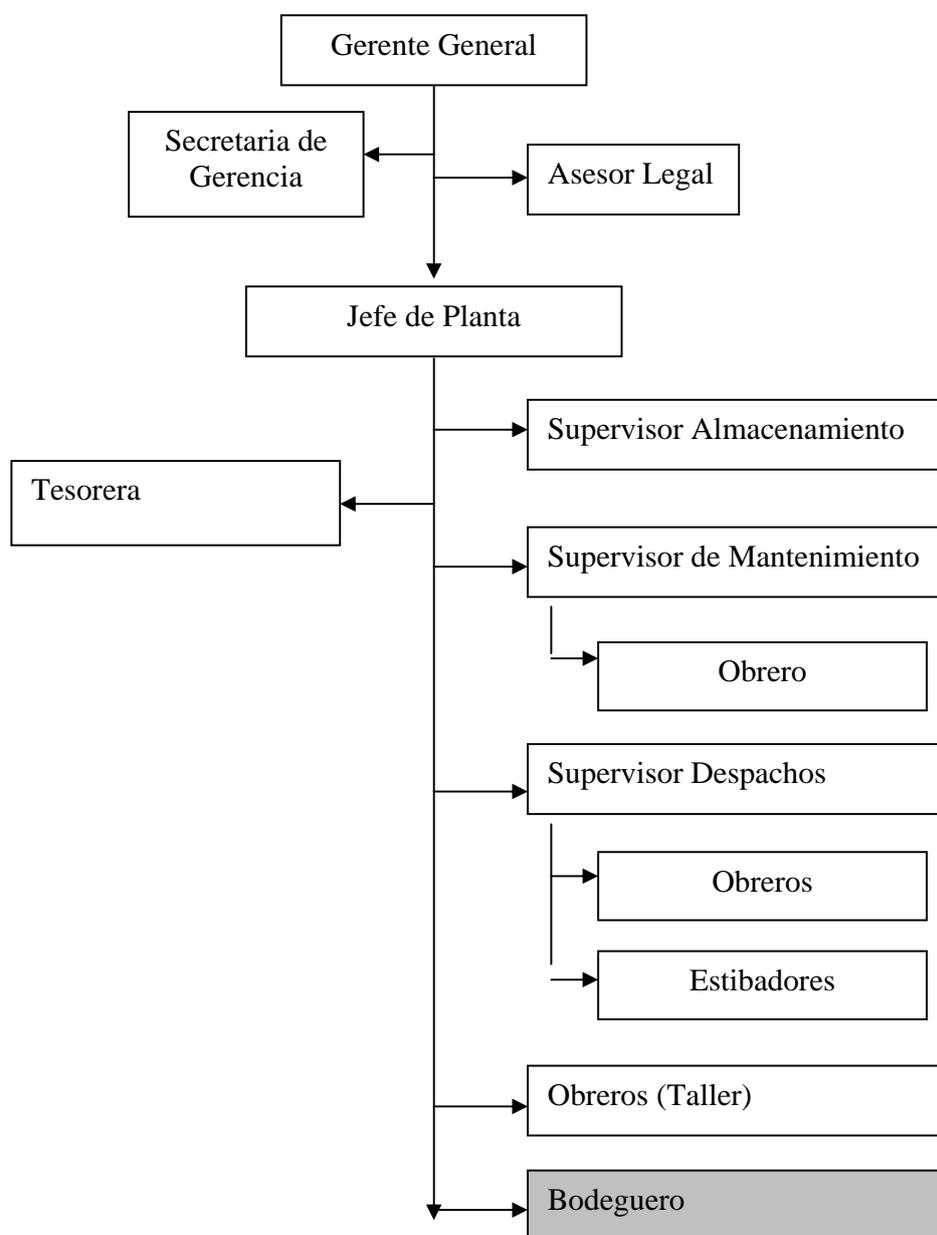
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Ser el custodio de bienes de la bodega de la empresa, así como el movimiento de los mismos.

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Evitar que pierdan materiales perecibles
- Evitar un uso incorrecto de los materiales de bodega
- Facilitar los inventarios a realizarse
- Mantener un orden adecuado de los ítems de bodega

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe de Planta

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Supervisor de Almacenamiento
Supervisor de Mantenimiento
Supervisor de despacho
Obreros del Taller
Operador de Garita

- **Quiénes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo

- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**
 - Coordinar y actualizar el sistema de bodega
 - Realizar el ingreso y egreso de bienes y/o materiales de bodega, debidamente documentado.
 - Creación de ítems de códigos de bodega.
 - Sugerir depuración de códigos diferentes y que se refieren a mismos materiales.
 - Realización de inventarios y mantenimiento ordenado y de fácil acceso y búsqueda de todos los ítems de bodega.
 - Recepción y custodia de equipos y/o materiales que retornan a bodega por algún defecto o cumplido de uso.
 - Información sobre control de stocks mínimos existentes.

- **Principales relaciones internas:**
 - Departamento de Comercialización
 - Departamento Compras
 - Departamento Administrativo y de RR-HH
 - Departamento Financiero
 - Departamento de Sistemas
 - Departamento de Planta
 - Departamento de Seguridad Industrial

- **Principales relaciones externas y para que:**
 - Proveedores
 - Transportistas

6. Dimensiones

- Es responsable de la entrada y salida documentada de los bienes custodios de bodega.
- Es responsable del movimiento de todos los bienes que se encuentra en custodia de la bodega.
- Muebles de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Operador Cisterna

Ocupante: Diego Barros

Reporta a: Jefe de Comercialización

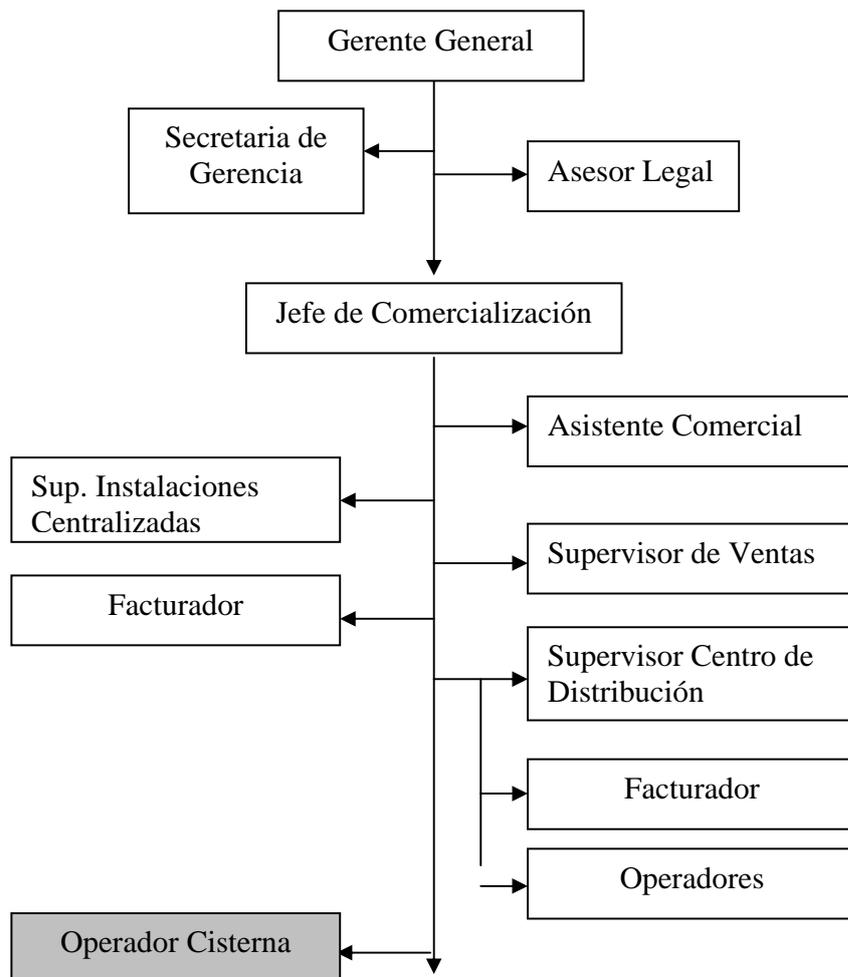
Centro de Trabajo: Provincia del Azuay

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Realizar las entregas de GLP al granel a los clientes

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Cubrir los requerimientos de GLP al granel por parte de los clientes
- Incrementar las ventas de la empresa

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**

Reporta a Supervisor de Instalaciones Centralizadas

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**

Digitador

Asistente de Comercialización

Asistente de Ventas

Supervisor de Instalaciones Centralizadas de GLP

Facturador

- **Quienes reportan al titular:**

No tiene personal a cargo

- **Comités en los que participan:**

No participa de ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**

- Revisar el vehículo cisterna todos los días

- Cargar el tanque cisterna

- Realizar la documentación necesaria para la venta del GLP al granel

- Elaborar las entregas de gas al granel a los clientes según sus necesidades

- Elaborar la documentación correspondiente para facturar la ventas diarias de gas al granel

- Elaborar los cuadros y reportes respectivos cada fin de mes

- Preocuparse del mantenimiento del vehículo a su cargo, así como del tanque cisterna y sus accesorios

- **Principales relaciones internas:**

- Departamento Financiero

- Departamento de Sistemas

- Departamento de Planta

- Departamento de Seguridad Industrial

- **Principales relaciones externas y para que:**
 - Clientes al granel

6. Dimensiones

- Muebles de oficina
- Equipo de comunicación
- Equipo de oficina
- Vehículo y Tanque Cisterna
- Equipo Electrónico del tanque cisterna

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Chofer - Mensajero

Ocupante: Fernando Bermeo

Reporta a: Jefe Administrativo y RR-HH

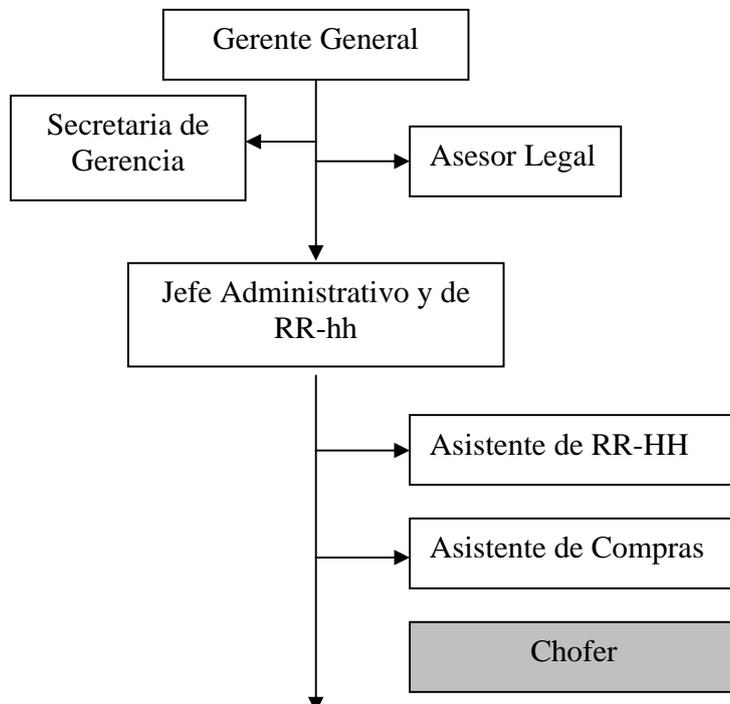
Centro de Trabajo: Ciudad

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Dar soporte a la gestión operativa de todas las áreas de la empresa con clientes externos

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Evitar que cada persona salga hacer las diligencias fuera de la planta
- Brindar una mejor atención a los proveedores
- Facilitar la movilización del gerente

4. Naturaleza y alcance

- **A quién reporta el Titular:**

Reporta a Jefe Administrativo y de RR-HH

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**

Asistente de Recursos Humanos

Asistente de Compras

Conserje

Obrero

- **Quienes reportan al titular:**

No tiene personal a cargo

- **Comités en los que participan:**

No participa de ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**

- Recepción y distribución de valija interna de la empresa
- Entrega y despacho de documentación a clientes y proveedores de la empresa.
- Entrega de pagos a proveedores
- Soporte a tesorería en la recepción externa de pagos
- Ejecutar la funciones de chofer de acuerdo a los requerimientos de la gerencia en las tareas que corresponden al respecto
- Reemplazo a facturación con todas las responsabilidades que el cargo implica en horario de día sábado cada quince días

- Efectuar compras de cafetería y suministros de oficina
- Soporte al personal de tesorería con administración de los archivos
- Mantenimiento del vehículo asignado

- **Principales relaciones internas:**

- Departamento de Comercialización
- Departamento Compras
- Departamento Administrativo y de RR-HH
- Departamento Financiero
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Planta
- Departamento de Seguridad Industrial
- Gerencia General
- Departamento Legal

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Proveedores
- Clientes

6. Dimensiones

- Es responsable de la buseta del personal y del vehículo de mensajería.
- Es responsable de los cheques que lleva para el pago a los proveedores
- Es responsable por la pérdida de las facturas originales que se entregan a los clientes por las ventas a crédito
- Es responsable de la pérdida de documentos para los trámites de los diferentes departamentos de la empresa

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Conserje

Ocupante: Luis Fajardo

Reporta a: Jefe Administrativo y RR-HH

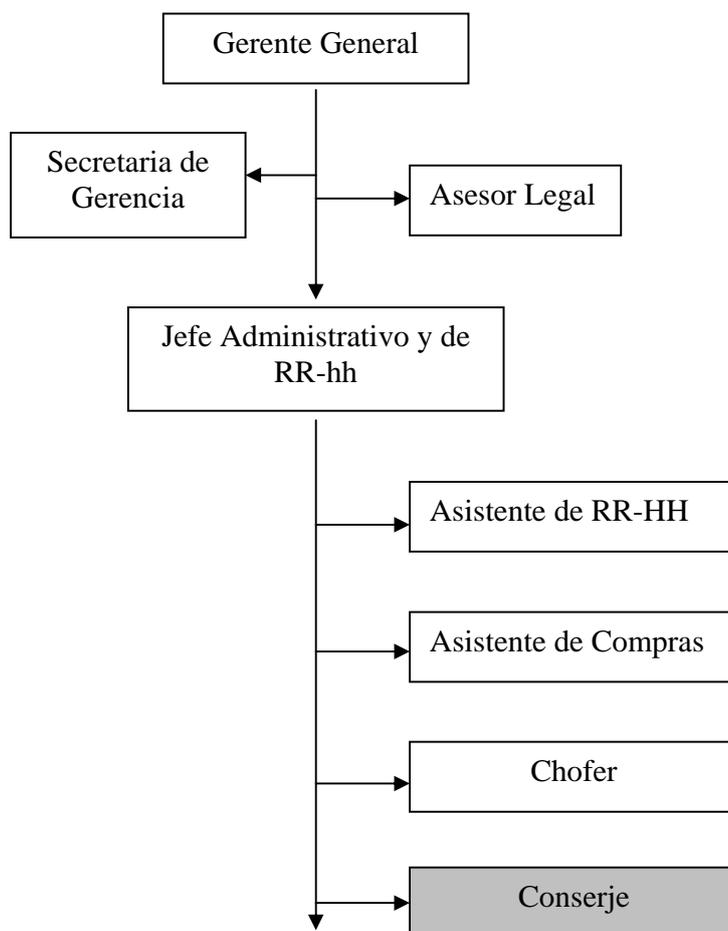
Centro de Trabajo: Oficinas de la Planta

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Dar soporte a las diligencias internas de los departamentos de la empresa, así como de la limpieza de las oficinas

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Brindar una imagen agradable y aseada tanto al personal que labora en las oficinas como para las vistas
- Evitar pérdida de tiempo para el personal de los diferentes departamentos de la empresa

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Jefe Administrativo y de RR-HH
- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Asistente de Recursos Humanos
Asistente de Compras
Chofer mensajero
Obrero
- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo
- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa
- **Principales actividades del titular:**
 - Entrega y recepción interdepartamental de documentos
 - Limpieza de todas las oficinas del área administrativa
 - Reemplazo a facturación con todas las responsabilidades que el cargo implica en horario del día sábado cada quince días
- **Principales relaciones internas:**
 - Departamento de Comercialización

- Departamento Compras
- Departamento Administrativo y de RR-HH
- Departamento Financiero
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Planta
- Departamento de Seguridad Industrial
- Gerencia General
- Departamento Legal

- **Principales relaciones externas y para que:**

- No tiene relaciones con persona externas

6. Dimensiones

- Efectuar la limpieza de las áreas administrativas de la empresa.
- Cuidado de los materiales y equipos de limpieza de la empresa.

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Obrero

Ocupante: Pedro Lozado

Reporta a: Jefe de Planta

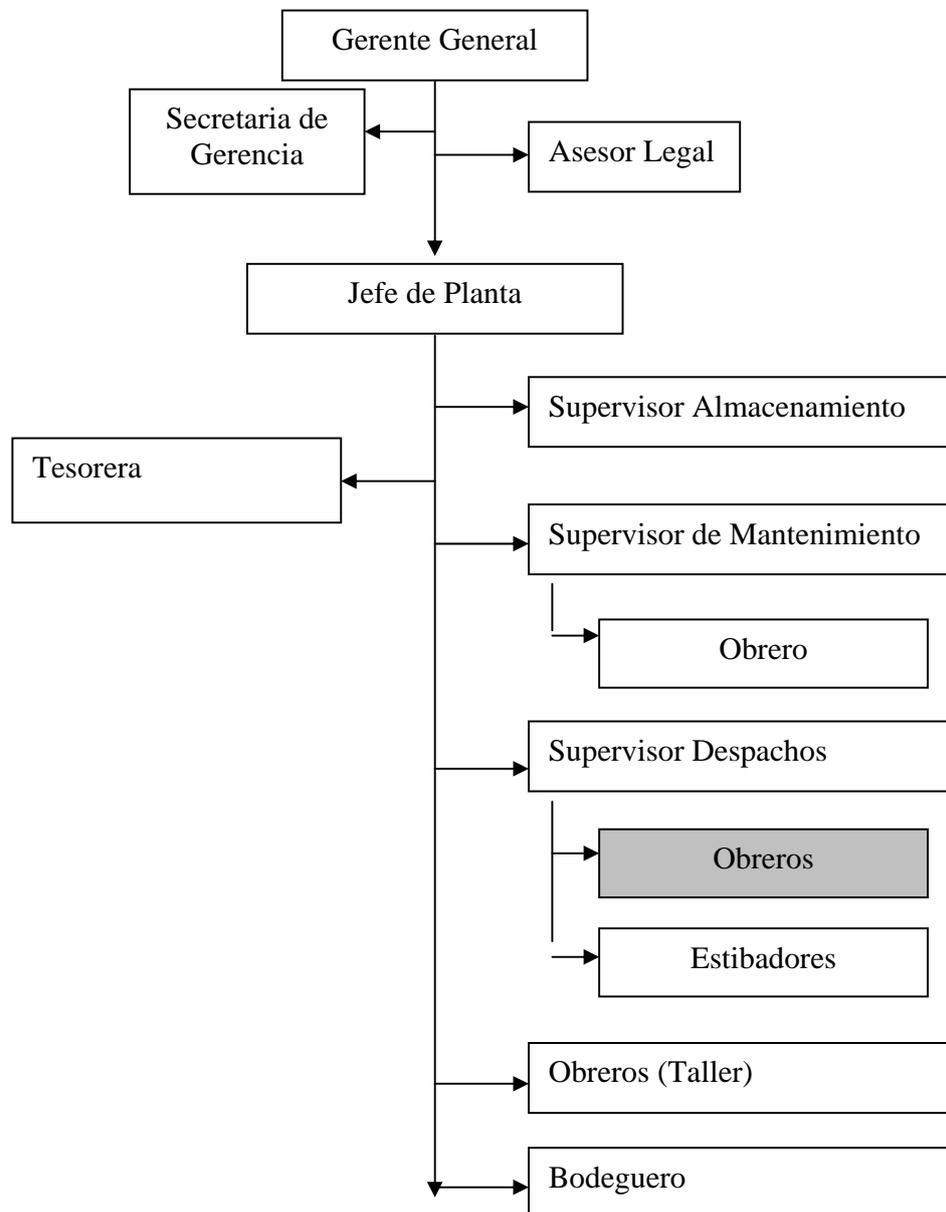
Centro de Trabajo: Oficina (Planta Envasadora)

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Realizar el llenado con GLP los cilindros vacíos

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Brindar seguridad en los cilindros envasados
- Contribuir al buen servicio que brinda la empresa
- Evitar accidentes de trabajo

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Supervisor de Despachos

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Estibadores

- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo

- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**
 - Realizar todo el proceso de verificación del cilindro en la balanza
 - Colocación de las contrapesas respectivas en función de la tara del cilindro
 - Verificar el buen estado de los cilindros
 - Verificar el buen estado del toroide
 - Mantener orden y aseo en su puesto de trabajo
 - Utilizar la ropa de trabajo de manera adecuada y observar las normas de seguridad industrial
 - A más de las especificadas en el procedimiento de envasado de cilindros y en el plan medición, seguimiento y control de la producción

- **Principales relaciones internas:**
 - Departamento de Comercialización
 - Departamento Seguridad Industrial
 - Departamento de Planta

- **Principales relaciones externas y para que:**

- Transportistas de otras comercializadoras

6. Dimensiones

- Realizar la verificación del buen estado del cilindro revisando la tara, el toroide, el peso del cilindro y retirando de la balanza
- Hermetizar los cilindros llenos del producto
- Colocar el capuchón de seguridad en el cilindro

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: Estibador

Ocupante: Agapito Jiménez

Reporta a: Jefe de Planta

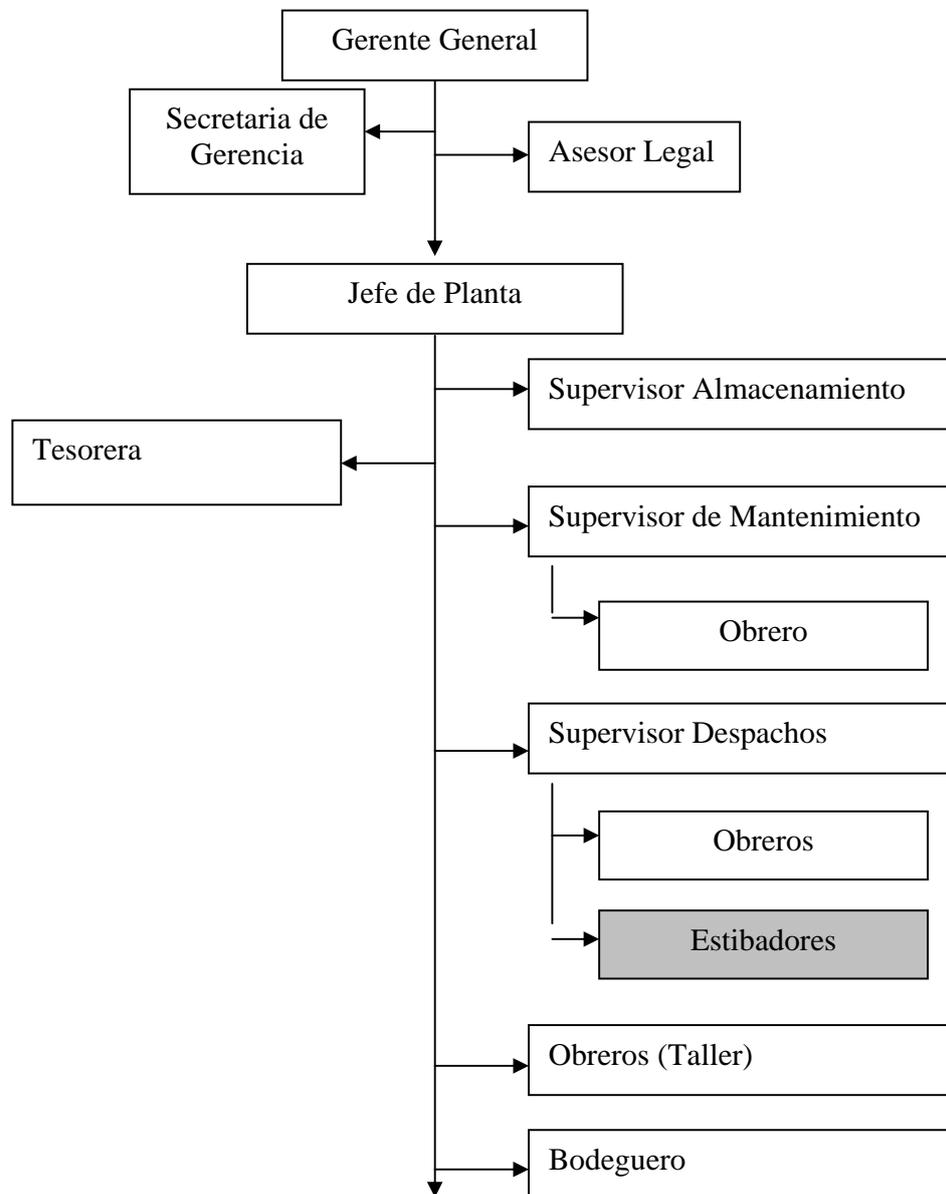
Centro de Trabajo: Planta Envasadora

Fecha: 06 – Junio - 2007

2. Propósito General

Estibar los cilindros de los vehículos de AGIP Gas

3. Organigrama de la C.E.M Austrogas



4. Finalidades

- Agilitar los viajes que realizan los transportistas al centro de distribución de AGIP Gas
- Facilita el conteo de los cilindros a los guardias y despachador

5. Naturaleza y Alcance

- **A quién reporta el Titular:**
Reporta a Supervisor de Despachos

- **Otros cargos que reportan al mismo superior:**
Obreros

- **Quienes reportan al titular:**
No tiene personal a cargo

- **Comités en los que participan:**
No participa de ningún tipo de comité en la empresa

- **Principales actividades del titular:**
 - Estibar correctamente los cilindros en los vehículos de la comercializadora
 - Mantener orden y aseo en su puesto de trabajo
 - Utilizar la ropa de trabajo de manera adecuada y observar las normas de seguridad industrial

- **Principales relaciones internas:**
 - Departamento Seguridad Industrial
 - Departamento de Planta

- **Principales relaciones externas y para que:**
 - Transportistas de otras comercializadoras

6. Dimensiones

- Estibar los cilindros en los vehículos de AGIP Gas.

CAPITULO III

3. Evaluación de Desempeño

3.1 Introducción

3.2 Concepto de la Evaluación de Desempeño

3.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño

3.4 Condiciones de la Evaluación del Desempeño

3.5 Necesidades de la Evaluación de Desempeño

3.6 Ventajas de la Evaluación de Desempeño

3.7 Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

3.8 Métodos de Evaluación del Desempeño

3. Evaluación de Desempeño

3.1 Introducción

La evaluación constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede

también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

En la empresa Austrogas hace poco tiempo atrás se utilizaba un sistema de remuneración que en cierta manera servía como un parámetro de cumplimiento de metas y objetivos por parte de los trabajadores; el sistema se llamaba “Balance Store Card”, en donde existían variables que eran netamente cuantitativas más no cualitativas, el sistema estuvo en funcionamiento por un tiempo aproximado de tres años, luego de lo cual fue eliminado por cuanto el sistema de calificación traía muchos conflictos entre los compañeros de trabajo y por ende un mal ambiente laboral.

3.2 Concepto de la Evaluación de Desempeño⁶

“La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.”⁶

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

3.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Para Austrogas será muy importante contar con ésta evaluación por que se puede complementar con el plan de capacitación que tiene desarrollado el departamento de Recursos Humanos y así cubrir con la deficiencia que cada empleado pueda tener en su respectiva área.

⁶http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default2.asp

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos, en Austrogas existen varios cargos que son netamente técnicos como son las instalaciones centralizadas de gas licuado de petróleo y todo lo que tiene que ver con el manejo y manipulación de éste combustible, ya que en el medio existe muy pocas personas que puedan tener experiencia en esta rama.

3.4 Condiciones de la Evaluación del Desempeño⁷

Dentro de las condiciones de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. En nuestro país es muy poco probable que se pueda estandarizar las evaluaciones debido a que no existen muchas empresas comercializadoras de gas licuado de petróleo en el medio, en donde las dos más grandes como son Repsol-Duragas y Agipgas son transnacionales que tienen ya definidas sus evaluaciones con estándares internacionales que muy poco se apegan a nuestra realidad.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más; en el caso de Austrogas utilizaremos un método cualitativo para las evaluaciones.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

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

3.5 Necesidades de la Evaluación de Desempeño⁸

La evaluación de desempeño resulta útil para: 1) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Validez y refinamiento de las actividades de la empresa

La selección, capacitación y casi todas las prácticas de administración o del área operacional de la planta, tales como la adopción de un nuevo sistema o un programa

⁷ Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill (proporcionado por Jefe de Recursos Humanos de Austrogas)

de pago de incentivos, pueden evaluarse tomando en cuenta los datos de rendimiento.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos para evitar que los cilindros envasados salgan con fuga en su rosca o en la válvula. Por ejemplo, la evaluación puede revelar que un operador, o varios de ellos, han tenido ciertos errores que han desencadenado en la salida de cilindros no aptos para ser distribuidos. Puede adoptarse entonces algunas de estas soluciones: 1) Promover al trabajador prestar más atención a las funciones que se está realizando a través de talleres motivacionales, 2) animar a los supervisores a que realicen una rotación más frecuente entre los operadores con el fin evitar la monotonía en las actividades realizadas, y 3) proporcionar atención individual a cada trabajador.⁸

La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para: 1) desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, 2) otorgar aumentos u otros beneficios, 3) establecer sesiones de asesoramiento laboral, 4) adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Cuanto mayor sea el número de empleados, más fácil resulta tratar de obtener conclusiones válidas de los datos de rendimiento. La evaluación de casos aislados también puede ser útil, pero lleva años poder establecer o analizar tendencias significativas en los datos.

Necesidad humana de retroalimentación

Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere saber si se desempeñan bien. Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. En Austrogas especialmente en el área de producción se tiene la costumbre de nombrar al mejor trabajador del mes, en donde los operadores se sienten muy alagados y

⁸ <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>

motivados de saber que el gerente sube personalmente a planta para felicitarlo y brindarle su satisfacción de tener un trabajador de esas características.

Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación.

En el área administrativa la retroalimentación lamentablemente se ha visto disminuida ya que todo se canaliza a través del correo electrónico, lo que en cierto modo hace que la relación entre las personas sea fría y distante y por ende se va perdiendo la calidez humana que ayuda mucho para que se de la retroalimentación.

Por lo general, los encargados que buscan los rasgos y comportamientos positivos en la conducta de sus subalternos, y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación, podrán hacer sugerencias constructivas con más facilidad. Esto no significa que usted debería restarle importancia a las áreas que requieran mejoras. Al contrario, cuando se expresan de buen modo, con frecuencia el personal agradece las sugerencias para mejorar.

La retroalimentación puede ser *cualitativa* o *cuantitativa*. Los comentarios cualitativos son descriptivos, por ejemplo, decirle al operador que uno aprecia la calidad y responsabilidad de las recargas de los cilindros. Por el contrario, los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas, por ejemplo el porcentaje de cilindros envasados fuera de tolerancia que salido, cilindros que han salido en los vehículos sin los respectivos sellos de seguridad, etc.

3.6 Ventajas de la Evaluación de Desempeño⁹

- La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:
- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo, con la finalidad de cumplir con los objetivos de su departamento y el de la empresa
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas principalmente enfocadas a la comercialización del gas licuado de petróleo.

- Realizar las promociones y/o ascensos: La realización de las promociones es muy importante, ya que existen distribuidores que venden cilindros de más de una comercializadora, por lo tanto éste último siempre preferirá vender más cilindros de la comercializadora que mejor promoción le ofrezca.
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc. En Austrogas las reubicaciones en especial es muy poco probables en las áreas técnicas-comerciales, debido a la amplia experiencia que se necesita en este campo.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores, como en toda empresa es muy importante elevar no sólo la moral de los empleados sino también la autoestima, ya que así tendremos un trabajador que rinde más.
- Dentro de las políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, actualmente en Austrogas el incremento salariales se lo hace de acuerdo al criterio cada jefe departamental.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado, ⁹especialmente en el área técnica en instalaciones centralizadas de gas licuado de petróleo.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default2.asp

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe, para ello cada Jefe departamental realiza cada quince días una reunión con sus subordinados, con el fin de exponer cuales han sido sus expectativas durante los últimos quince días, en planta por ejemplo es muy importante estas reuniones ya que un operador no puede bajar su rendimiento por que puede ocasionar que salgan cilindros defectuosos, que puede desatar un accidente.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado. Es por eso la importancia de la contribución de ésta tesis a la empresa para que a futuro se tomen los correctivos a tiempo.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

3.7 Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores¹⁰

Colaboradores

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por Austrogas, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una¹⁰ comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación; en Austrogas por ejemplo el gerente mantiene reuniones una vez por semana con los jefes departamentales para revisar el cumplimiento de metas u objetivos planteados

¹⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default2.asp

para la misma, de esta manera el gerente se encuentra siempre al tanto de lo que sucede en la empresa en todo momento y lo que es más importante saber si se está cumpliendo con el objetivo principal de la empresa.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El Colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización. En Austrogas se podría destinar un cierto porcentaje de la evaluación a esta actividad, hace unos cinco años atrás ya se tuvo experiencia con este tipo de evaluación y se pudo determinar que el personal de la empresa no está preparado para hacerse una auto evaluación, pero que a futuro se lo podría implementar como una parte de la calificación total.

El Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas; por ejemplo el departamento de comercialización fija

con cada uno de sus integrantes las ventas de gas doméstico en cilindros y venta de gas al granel para cada mes, ésto a su vez sirve para que otros departamentos trabajen sobre estas proyecciones de comercialización, lo que hace evidente que en la empresa exista un verdadero equipo de trabajo.

El Área de Gestión Personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la empresa. Cada jefe departamental debería proporcionar la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos.

Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema y como base para el proceso se pueden utilizar varios de los requisitos de norma ISO 9001:2000 de la cual Austrogas se encuentra muy próxima a obtener la respectiva certificación.

Comisión de Evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

La empresa Austrogas al ser una compañía de economía mixta en donde el estado tiene más del 70 % del paquete accionario es muy difícil que pueda conformar una comisión de evaluación debido a que el puesto del gerente y de los jefes departamentales son los primeros en ser reemplazados de tal manera que tan sólo el Jefe de Recursos Humanos ha sido cambiado cinco veces en los últimos cuatro años.

3.8 Métodos de Evaluación del Desempeño¹¹

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra sino, dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Así podemos encontrar empresas que desarrollan sistemas para aplicarlos al personal no calificado, personal administrativo, personal de nivel de supervisión, de jefatura, de ejecutivos, de venta, etc., cada uno sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

Entre los métodos más conocidos podemos enumerar los siguientes:

Método de Escala Gráfica

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de¹¹ doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores, en tanto que las columnas representan los grados de variación de los factores. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados.

¹¹ CHAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano" McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 204-210.

**FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO
DE ESCALA GRAFICA**

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre Completo ----- Fecha: -----

Cargo ----- Sección -----

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	O Sobrepasa siempre las exigencia	O Con frecuencia sobrepasan las exigencias	O Satisface las exigencias	O A veces esta por debajo de las exieiencias	O Siempre inferior a las exigencias
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	O Siempre superior, excepcionalmente exacto en el trabajo	O A veces es superior, es bastante superior en el trabajo	O Siempres es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	O Es parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	O Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores

Creatividad: Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos	O Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	O Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	O Algunas veces hace sugerencias	O Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	O Tipo rutinario. Carece de ideas propias
---	---	---	--	--	---

Fuente: Material de estudio en clase Ing. Jaime Vélez

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR EL METODO DE
ESCALA GRAFICA CON UTILIZACION DE PUNTOS**

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre Completo:.....

Fecha:.....

Cargo:

Sección:

Factores de Evaluación	Grado					Puntos
<p>Producción</p> <p>Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio</p>	1-2-3 Producción Inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio inusual	
<p>Calidad:</p> <p>Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado</p>	1-2-3 Comete demasiado errores	4-5-6 Generalmente satisface, aunque a veces deja de dejar que desear	7-8-9 Generalmente trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
<p>Presentación Personal:</p> <p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.</p>	1-2 Negligente, descuidado	3-4 A veces descuida su apariencia	5-6 A menudo está bien presentado	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	9-10 Sumamente cuidadoso en la totalidad de la imagen que proyecta	
TOTAL DE PUNTOS						

Fuente: Material de estudio en clase Ing. Jaime Vélez

El máximo puntaje que un empleado podría obtener según el ejemplo utilizando solo los tres factores es 40 y el mínimo es 3.

Método de Elección Forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de “elección forzada”

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
							Fecha
							:.....
Nombre Completo:.....						
Cargo:				Sección:			
Frases de Desempeño	No	+	-	Frases de Desempeño	No	+	-
Solo hace lo que le ordenan	O1			Le gusta reclamar	O1		
Acepta críticas constructivas	O2			Presentó baja producción	O2		
Tiene poca iniciativa	O3			Es dinámico	O3		
No tiene formación adecuada	40			Cortés ante los demás	80		

Fuente: Material de estudio en clase Ing. Jaime Vélez

Método de Frases Descriptivas

Este método es ligeramente diferente al método de elección forzada por no ser obligatoria la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado.

Método de Investigación de Campo

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación de desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. El proceso de evaluación se realiza de la siguiente manera:

3. **Evaluación Inicial.** El desempeño de cada funcionario se evalúa considerando los siguientes tres aspectos:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (+ -)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b) Análisis Suplementario: Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

c) Planeamiento: Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar:

- Consejos al funcionario
- Readaptación del funcionario
- Entrenamiento
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

d) Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Método de Incidentes Críticos

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistemática, mediante el cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Método de Comparación de Pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anotan en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también puede utilizarse factores de evaluación.

EVALUACION POR EL METODO DE COMPARACION DE PARES

Factor Productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y C	X			
A y D	X			
B y C		X		
B y D		X		
C y D			X	
PUNTUACION	2	3	1	0
Calificación de acuerdo a la productividad	2	1	3	4

Fuente: Material de estudio en clase Ing. Jaime Vélez

Método de Autoevaluación

Es el método mediante el cual el empleado hace un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizarse sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los métodos anteriores.

Método de Evaluación por Resultados

Este método está ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario; así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento depende de las actividades y de los puntos de vista del supervisor.

Método de Factores Cualitativos y Cuantitativos

Es muy común que en las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño; así la evaluación en la parte cualitativa, nos permitirá medir las cualidades que poseen los funcionarios en el desempeño de sus funciones.

En la evaluación en la parte cuantitativa se la realiza básicamente en el área industrial (producción), teniendo un 70% de incidencia en la evaluación cuantitativa vs. Un 30% de la cualitativa.

CAPITULO IV

4. Aplicación Práctica

4.1 Determinación de los Factores Cualitativos

4.2 Determinación del Peso para cada Factor

4.3 Determinación de los grados para cada Factor

4.4 Manual de Evaluación para cada Factor y Formulario de la Evaluación de Desempeño

4. Aplicación Práctica

4.1 Determinación de los factores Cualitativos

La Evaluación en la parte cualitativa, nos permitirá medir las cualidades que poseen los funcionarios en el desempeño de sus funciones; la determinación de los factores, así como la definición de los grados fueron determinados y estudiados en grupos de trabajo en el sexto ciclo de la Universidad del Azuay y son lo siguientes:

- Colaboración
- Comportamiento
- Autodesarrollo
- Iniciativa
- Imagen
- Responsabilidad

Estos factores son generalmente utilizados para realizar las evaluaciones a todo el personal

- Habilidad para desarrollar Subordinados
- Liderazgo

Estos factores son generalmente utilizados para realizar las evaluaciones a Jefes o Supervisores

4.2 Determinación del Peso para cada Factor

Se determina el peso para cada factor en relación a la importancia que debe darse entre los factores, a mayor importancia, mayor peso.

Como es de conocimiento Austrogas se desenvuelve dentro del ámbito de ser una empresa de servicio, el peso que se da generalmente a los factores en este tipo de empresas es diferente, por el alto riesgo que conlleva el manejo y la manipulación del Gas Licuado de Petróleo en el área de planta con respecto a los cargos administrativos de la empresa

4.3 Determinación de los grados para cada factor

En esta determinación, cada factor podrá tener hasta una calificación de cinco que va desde el 1 hasta el 5, siendo el 1 el menos significativo y el 5 el más significativo, determinándose para el desarrollo de esta tesis de la siguiente manera:

Grado 1	Deficiente.- Cuando el rendimiento y la conducta distan mucho del promedio de su grupo.
Grado 2	Regular.- Cuando el empleado no alcanza los resultados y dista de los satisfactorios del grupo.
Grado 3	Bueno.- Cuando el empleado se encuentra dentro del promedio del grupo porque cumple apropiadamente con las funciones y objetivos.
Grado 4	Muy Bueno.- Cuando el empleado supera el rendimiento del promedio del grupo.
Grado 5	Excelente.- Cuando el empleado supera ampliamente las metas y objetivos promedio del grupo.

4.4 Manual de Evaluación para cada Factor y Formulario de la Evaluación de Desempeño

Factor de Colaboración

Es la actitud permanente de contribuir a la solución de problemas propios, de los empleados de Austrogas y de las diferentes áreas de la planta. Se evalúa también la entrega personal al trabajo en equipo, considerando su inclinación a someter las preferencias personales en aras de favorecer el bienestar grupal.

Se mide también la disposición y facilidad que tiene para adaptarse al trabajo grupal, sin que considere si influye o no en un mérito personal. Contempla así mismo, la actitud del evaluado ante situaciones problemáticas que requiere de su participación desinteresada.

GRADOS

DEFINICION

1. Se preocupa únicamente de los problemas directamente relacionados a su trabajo. Desestima cualquier oportunidad para colaborar. No se integra al trabajo grupal.
2. La actitud que tiene ante los requerimientos de los demás es algo indiferente. Se necesita insistir para obtener su ayuda. Podría brindar mayor ayuda si se lo propone.
3. La actitud que tiene es colaboradora. Brinda ayuda sin que le reiteren la solicitud. Se adapta al trabajo grupal en aras de obtener resultados generales y no recompensas individuales.
4. Está dispuesto a colaborar. Su disposición para brindar ayuda es buena. Su actitud es permanentemente positiva.

5. Sumamente colaborador. Se preocupa permanentemente por ayudar a compañeros de trabajo y a supervisores, en cualquier área. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás. Constantemente está dispuesto a entregarse en beneficio del grupo.

FACTOR DE COMPORTAMIENTO

Se mide la capacidad de integración social del evaluado, contemplando la cortesía, cordialidad, simpatía, modales, tacto, forma de reaccionar, etc.

Se toma en consideración el impacto que tiene la conducta del evaluado en la interacción con sus compañeros de trabajo, visitantes y la comunidad en general.

Es importante como maneja las situaciones con los demás, como también la capacidad de recibir, con una actitud positiva, observaciones y comentarios sobre su desempeño.

GRADOS

DEFINICION

1. Es un funcionario que constituye un mal ejemplo para los demás. Habitualmente su conducta perturba al grupo de trabajo. Es descortés y no tiene tino en sus expresiones y forma de comunicarse.
2. Ocasionalmente provoca problemas sin importancia. Su comportamiento social es ocasionalmente inapropiado. Es eventualmente desatinado en su manera de expresarse. Su cortesía y trato es algo inadecuado y mejorable.
3. El trato que tiene es correcto. No hay motivo para llamarle la atención por su conducta. Trata de aceptar constructivamente cualquier observación sobre su desempeño. Se comporta adecuadamente con otros empleados, y personas en general.

4. Se compenetra adecuadamente con los grupos, es correcto y adecuado en todo momento. La actitud que tiene es siempre positiva, inclusive en situaciones tensas.
5. Excelente trato, muy ecuánime y adecuado en sus reacciones, inclusive bajo presión. Su comportamiento es siempre excepcional y ejemplar. Armoniza perfectamente su trabajo con los demás e induce el mismo comportamiento en otros.

FACTOR DE AUTODESARROLLO

Se mide la inquietud que demuestra el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones.

Se evalúa la eficiencia del empleado para aprovechar oportunidades educativas que le permitan seguir progresando, ya sea buscando conocimientos específicos o generales que le sean de utilidad de inmediato o a mediano plazo.

GRADOS

DEFINICION

1. El empleado asiste por obligación al trabajo y realiza lo estrictamente necesario o cumple lo mínimo de sus funciones.
2. El empleado es muy conformista con las funciones que realiza y no le interesa aprovechar las oportunidades que se le presentan.
3. El empleado cumple con sus funciones satisfactoriamente y a su vez tiende a explorar e incursionar en nuevas áreas, adquiriendo nuevos conocimientos.

4. El empleado además de incursionar en nuevas áreas busca la autoeducación, superación personal, pretendiendo ser un empleado proactivo.
5. Es un empleado que interviene en todas las áreas de la empresa, es 100% proactivo y mantiene una constante autoeducación para inclusive ser autosuficiente.

FACTOR DE INICIATIVA

Se mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente; ya sea de procedimientos, métodos de trabajo, rutinas, imagen, políticas, etc. En general es la actitud y disposición para generar buenas ideas y dinamizar su implantación.

Se evalúa el ingenio, la creatividad y la rapidez con que se proponen mejoras y se llevan a cabo las mismas, considerando el análisis previo de riesgos, costos y beneficios.

GRADOS

DEFINICION

1. Es una persona que no muestra iniciativa, no da alternativas de solución ante posibles inconvenientes o alteraciones en los procedimientos, métodos de trabajo, políticas, etc. Carece de total creatividad.
2. Es una persona que presenta un pequeño grado de iniciativa, aporta con ideas que son aún inconclusas ante las oportunidades que se le presentan, ya sea en procedimientos, métodos de trabajo, políticas, etc. Su creatividad es limitada y no representa un mayor aporte para el desarrollo de la empresa.
3. Es una persona emprendedora, que da más de una alternativa de solución, ante las oportunidades que se presenta en la aplicación de

métodos de trabajo, procedimientos, políticas, imagen, etc. Su creatividad y colaboración personal dinamizan los procesos productivos de la empresa.

4. Es una persona que está predispuesta constantemente a aportar con su creatividad e ideas para obtener los resultados esperados, como consecuencia de las mejoras significativas producto de su aporte directo en los procedimientos, métodos de trabajo, políticas, imagen, etc.
5. Es una persona que desarrolla toda su capacidad creativa e ideas, aportando a la solución de procedimientos, métodos de trabajo, políticas, imagen, etc., con total rapidez.

FACTOR DE IMAGEN

Se evalúa la imagen que presenta el evaluado a través de su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física bajo su responsabilidad. Se considera la imagen de profesionalismo, pulcritud, organización, etc., que emana del evaluado personalmente, de trabajos que produce, de las áreas físicas que controla, de sus herramientas de trabajo y, en el caso de supervisores, de las personas a su cargo.

GRADOS

DEFINICION

1. Es un empleado que tiene una apariencia personal descuidada, presentándose descuidado y sin uniforme de trabajo, además es muy desorganizado, no mantiene su lugar de trabajo con orden y limpieza, dando una mala imagen hacia las demás personas.
2. Es un empleado que se presenta a su lugar de trabajo con el uniforme arrugado, incompleto, sucio, etc. Presenta sus trabajos e informes con enmendaduras y manchas, su puesto de trabajo no tiene el orden y el aseo respectivo.

3. Es el empleado o persona que se presenta a laborar con su respectivo uniforme y que tiene un aspecto personal aceptable, su puesto de trabajo es ordenado al igual que sus trabajos e informes que presenta a otros departamentos.
4. Es una persona que cuida con esmero su apariencia personal, su profesionalismo, su pulcritud y organización, es una persona que se preocupa mucho del aseo de su puesto de trabajo y de las personas que se encuentren a su cargo.
5. Es una persona en la que su apariencia física es impecable, mantiene un grado alto de organización y profesionalismo, exigiendo de la misma manera a las personas que están a su cargo.

FACTOR DE RESPONSABILIDAD

Se evalúa con que intensidad el evaluado cumple con sus obligaciones y las tareas que se le han delegado. Se mide la puntualidad y la confiabilidad de su cumplimiento (horarios, reportes, informe, encargos, etc.) en los plazos acordados, la eficiencia de utilización del tiempo de la empresa, lo inteligente y concienzudo que es con sus tareas, su cumplimiento con las normas y reglamentos internos de la Empresa. Se mide igualmente el seguimiento que hace de sus propias actividades y si requiere o no de supervisión para cumplir con sus obligaciones.

GRADOS

DEFINICION

1. El empleado no cumple con las obligaciones encomendadas debido al retraso en la presentación de informes y que además requiere constantemente de supervisión, no tiene un cronograma para la realización de sus funciones.

2. Es una persona que cumple parcialmente con los plazos acordados para la entrega de informes, reportes, etc. Tiene un cronograma para realizar sus actividades, pero no lo cumple en su totalidad.
3. El empleado cumple con sus horarios de trabajo así como su cronograma preestablecido, dándole el respectivo seguimiento, sin embargo es supervisado y humillado por sus superiores.
4. Es un empleado que cumple satisfactoriamente con sus funciones, optimiza en forma adecuada el tiempo de sus actividades laborales, las mismas que tienen un alto grado de independencia, aunque aún en este grado requiere de una mínima supervisión.
5. El empleado tiene un control absoluto en el cumplimiento de sus tareas, cumpliendo al 100% los plazos y tiempos acordados y no requieren de ningún tipo de supervisión, es un empleado modelo al que nunca se le llama la atención.

FACTOR DE HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS

Se considera la habilidad y efectividad del supervisor para elegir y retener personal de alta calidad y prepararlos adecuadamente, mediante ejemplo y enseñanza, para el cumplimiento de sus actuales obligaciones como también para mayores responsabilidades en el futuro.

Debe medirse su capacidad de orientación que redunde en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados. Se evalúa así mismo, al ejemplo como elemento de enseñanza, ya que los modelos de comportamiento son importantes en el aprendizaje de los adultos.

GRADOS

DEFINICION

1. Es una persona que no da ningún tipo de enseñanza y peor aún ejemplo a sus subordinados, no tienen ningún tipo de interés para elegir personal de calidad, no asigna obligaciones y responsabilidades a sus subordinados.
2. Es una persona que brinda conocimientos básicos a sus subordinados, da muy poco ejemplo de cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la realización de sus actividades.
3. Es una persona que se preocupa por la selección del personal que va a estar a su cargo, para luego a través del ejemplo transmitir sus conocimientos para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en el futuro, en pos del beneficio del trabajo grupal o individual.
4. Es una persona que elige y retienen a sus empleados cuidadosamente con el objeto de prepararlos adecuadamente para lograr el desarrollo personal de éstos para en lo posterior asignarles obligaciones y responsabilidades en el futuro.
5. Es una persona que elige y retiene personal de excelente calidad a través de un riguroso proceso de selección de personal, se presenta como un auténtico modelo de enseñanza y comportamiento en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades hacia sus empleados.

FACTOR DE LIDERAZGO

Se considera la capacidad y habilidad del supervisor para conducir grupos humanos. Contempla su efectividad en la delegación de tareas, el tino con que imparte instrucciones, los medios que emplea para motivar a los subordinados, la forma como conduce las reuniones grupales e individuales y como utiliza en general las técnicas gerenciales para dirigir el personal a su cargo.

También se mide el estado gerencial para corregir actitudes o comportamientos que no están de acuerdo con los parámetros de la empresa. Se evalúa así mismo la capacidad motivadora del supervisor en el logro de objetivos grupales.

GRADOS

DEFINICION

1. Es una persona que carece de la capacidad suficiente para conducir grupos humanos, no delega ningún tipo de tarea ni imparte instrucciones a sus empleados, no emplea ningún tipo de motivación hacia éstos, no es capaz de dirigir reuniones grupales e individuales y carece totalmente de técnicas gerenciales.
2. Es una persona que intenta conducir grupos humanos, delega e imparte instrucciones de forma superficial, no tiene varios métodos de motivación para sus empleados y tiene dificultad para dirigir reuniones grupales e individuales y utiliza técnicas gerenciales limitadas para dirigir al personal a su cargo.
3. Es una persona con la habilidad suficiente para conducir grupos humanos, tiene la habilidad para delegar funciones e impartir instrucciones, además emplea varios métodos de motivación a los empleados.
4. Es una persona que maneja con firmeza grupos humanos, sabe como delegar tareas e impartir instrucciones, motiva a sus empleados y

conduce reuniones de forma eficiente, aplicando las técnicas gerenciales apropiadas.

5. Es quien tiene el control total sobre grupos humanos, sabe a ciencia cierta como delegar tareas e impartir instrucciones, opta por una amplia gama de motivación a sus empleados y aplica como un verdadero líder las técnicas gerenciales.

CONCLUSIONES

Una vez terminada el desarrollo de esta tesis, la misma que tuvo por objeto realizar evaluaciones de personal a través de un método cualitativo, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La inestabilidad política por la que atraviesa nuestro país desde algunos años atrás a afectado sustancialmente al desarrollo de la empresa Austrogas, que al ser de Economía Mixta, en donde el estado representado por Petrocomercial tiene más del 70 % del paquete accionario a ocasionado que las administraciones sean netamente políticas, provocando una gran inestabilidad y una alta rotación de personal, en especial de la Gerencia y Jefaturas.
De acuerdo a los estatutos de la empresa, el gerente es elegido por la Junta General de Accionistas por un periodo de cuatros, lo cual lamentablemente no ha sucedido así, tanto que en los últimos 11 años la empresa ha sido administrada por 13 gerentes.
- De todas las personas que han estado al frente del departamento Administrativo y de Recursos Humanos han dejado establecido o definido un procedimiento para evaluación de personal, descripción de cargos, etc.
- El departamento Administrativo y de Recursos Humanos, si bien es cierto tiene un cronograma de capacitación para todo el año, el mismo que no se cumple en su totalidad, trayendo como consecuencias que ciertos empleados tengan varias capacitaciones en el año, mientras que otros la reciben en una mínima parte.
- Haciendo un resumen de las evaluaciones realizadas a un grupo de empleados tenemos que el promedio general es de Muy bueno, es decir la gran mayoría están sobre los parámetros mínimos que la empresa requiere, sin embargo

existen calificaciones de algunos empleados que dejan a descubierto falencias que en la mayoría son por las actitudes de las personas, sumado a esto la falta de procedimientos del departamento Administrativo y de Recursos Humanos en algunos casos o realizar un seguimiento más minucioso en otros.

- La presente tesis tiene como objetivo contribuir a la solución de problemas principalmente en el área de Recursos Humanos, para lo cual el método de Evaluación de Cargos a través de Factores formará parte de los procesos que se desarrollarán para la obtención de la certificación de la ISO 9001, que Austrogas está muy próxima concluir.

RECOMENDACIONES.

- Es necesario hacer una actualización del manual de funciones de la empresa, ya que por la evolución de la empresa y a cambios en las normas y leyes rigen a las actividades propias de la empresa han hecho que el manual que está vigente, sea obsoleto.
- Es necesario también una actualización de las fichas de Descripción de Cargos, con la finalidad de servir como referencia de las actividades y demás detalles cada vez que ingrese personal nuevo.
- Toda empresa, cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, pues este regula las bases sobre las cuales se desarrollan todas las funciones de la empresa desde 1992, por lo tanto debería ser actualizado lo más pronto posible.
- El departamento Administrativo y de Recursos Humanos de la empresa deberá dar estricto cumplimiento y seguimiento al cronograma de capacitación que se presupuesta para cada año, con la finalidad de contrarrestar las falencia que tiene los trabajadores en sus diferentes áreas.
- Realizar evaluaciones al personal con más frecuencia, ya que al momento sólo se lo hace cada que se efectúa la renovación de un contrato.

- Es necesario tabular, documentar y registrar los resultados de las evaluaciones de los empleados, con el objeto de determinar si existe una evolución por parte de los trabajadores.

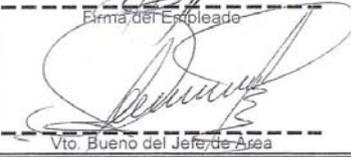
BIBLIOGRAFIA

- ▀ CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano, Última Edición, Ediciones Hispanoamericana
- ▀ FERNANDEZ Javier Gestión por Competencias, Edición 2005, Pearson Educación S.A
- ▀ ARMENDARIZ BARREIRO, Rodrigo SALARIOS “Historia y Actualidad de este aspecto de la economía Ecuatoriana” Primera Edición
- ▀ GOMEZ-MEJIA, Luis, Balking David, CARDY Robert, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Edit España, 2001 Tercera edición
- ▀ Robbins, Fundamento del Comportamiento Organizacional, cuarta edición
- ▀ VELEZ Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos 1, Universidad del Azuay
- ▀ Departamento de Recursos Humanos, Manual de Funciones, Compañía de Economía Mixta Austrogas
- ▀ Departamento de Recursos Humanos, “Manual Orgánico Funcional”, Compañía de Economía Mixta Austrogas

INTERNET

- ▀ Página Web de la Compañía de Economía Mixta Austrogas, www.austrogas.com.ec
- ▀ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/amod.htm>
- ▀ http://www.wikilearning.com/metodos_de_valoracion_cualitativos-wkccp-15707-7.htm
- ▀ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default2.asp
- ▀ http://www.wikilearning.com/analisisde_la_administracion_de_personal_en_una_empresa_de_auditoria-wkc-16642.htm
- ▀ <http://www.wikilearning.com/analisisdelaadministraciondepersonalenunaempresa-wkc-16642.htm>
- ▀ http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sept2004/www.funcionpublica.gob.mx

ANEXOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>DIEGO BARROS</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Operador de Cisterna</u>				Departamento: <u>Comercialización</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10				X			8
Comportamiento	15				X			12
Autodesarrollo	10					X		10
Iniciativa	10				X			8
Imagen	15				X			12
Responsabilidad	40			X				21
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								71
Observaciones y comentarios: El evaluado tiene una calificación que se enmarca dentro de Buena, sin embargo la calificación más baja es la que tiene mayor peso, por lo tanto es ahí en donde debe empezar a mejorar para que la próxima evaluación sea mucho mejor.								
							EVALUACION FINAL	71 / 100
 Firma del Empleado				 Firma del Evaluador				
 Vto. Bueno del Jefe de Area				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH				

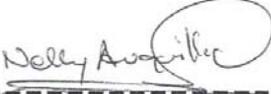
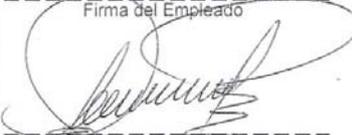
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>JAIME IZQUIERDO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Asistente de Compras</u>				Departamento: <u>Administrativo y de RR-HH</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10					X		10
Comportamiento	5					X		5
Autodesarrollo	10					X		10
Iniciativa	25				X			20
Imagen	15					X		15
Responsabilidad	35				X			28
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								88
Observaciones y comentarios:		El empleado se encuentra por encima de los parámetros mínimos requeridos por la empresa con una calificación general de Muy Buena, que con un poco más de esfuerzo puede llegar a la excelencia						
 Firma del Empleado		 Firma del Evaluador				EVALUACION FINAL 88 100		
 Vto. Bueno del Jefe de Area		 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH						

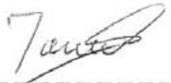
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>Mª ELENA ASTUDILLO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Supervisor de Ventas</u>				Departamento: <u>Comercialización</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	5				X			4
Comportamiento	10				X			8
Autodesarrollo	5				X			4
Iniciativa	15				X			12
Imagen	10					X		10
Responsabilidad	15				X			12
Habilidad para desarrolla Sub.	15			X				9
Liderazgo	25				X			20
TOTAL								79
Observaciones y comentarios: El empleado tiene una calificación general de Muy Buena, lo que quiere decir que cumple satisfactoriamente con sus obligaciones, aunque es necesario reforzar a través del departamento de RR - HH el factor de Habilidad para desarrollar Subordinados.								
EVALUACION FINAL							79 /	100
 Firma del Empleado				 Firma del Evaluador				
 Vto. Bueno del Jefe de Area				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH				

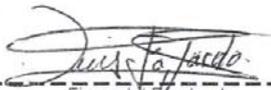
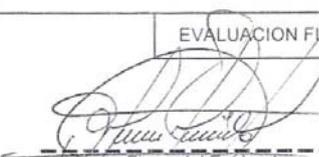
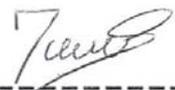
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>NELY AUQUILLA</u>			Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>					
Puesto: <u>Facturador</u>			Departamento: <u>Comercialización</u>					
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15			X				9
Comportamiento	15				X			12
Autodesarrollo	5				X			4
Iniciativa	15				X			12
Imagen	15				X			12
Responsabilidad	35				X			28
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								77
Observaciones y comentarios: El evaluado puede mejorar mucho sus calificaciones si se lo propone principalmente en los factores que tienen mayor peso y así alcanzar los objetivos planteados.								
 Firma del Empleado							EVALUACION FINAL  Firma del Evaluador	
 Vto. Bueno del Jefe de Area							 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH	
								77 100

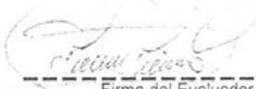
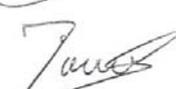
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: ANA LUCIA AMOROSO				Fecha: 25 de Octubre del 2007				
Puesto: Secretaria de Gerencia				Departamento: Gerencia				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10					X		10
Comportamiento	5				X			4
Autodesarrollo	5					X		5
Iniciativa	20				X			16
Imagen	20					X		20
Responsabilidad	40				X			32
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								87
Observaciones y comentarios: La calificación de este empleado es muy buena, es decir es un trabajador eficiente y que cumple con las expectativas esperadas por la empresa, sin embargo si se lo propone puede llegar a la excelencia.								
 Firma del Empleado						EVALUACION FINAL  Firma del Evaluador		87 / 100
 Vto. Bueno del Jefe de Area						 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH		

Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>LUIS FAJARDO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Conserje</u>				Departamento: <u>Administración y RR -HH</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	20				X			16
Comportamiento	15					X		15
Autodesarrollo	5				X			4
Iniciativa	20				X			16
Imagen	30				X			24
Responsabilidad	10					X		10
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								85
Observaciones y comentarios: El evaluado puede mejorrar mucho su calificación si pone más empeño en los factores de Colaboración, Iniciativa e Imagen, éste último hace referencia al área de trabajo, de todas maneras tiene una calificación global de Muy Buena								
EVALUACION FINAL							85 / 100	
 Firma del Empleado				 Firma del Evaluador				
 Vto. Bueno del Jefe de Área				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH				

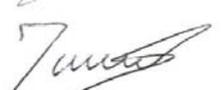
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>CLAUDIA VASQUEZ</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Jefe Financiero</u>				Departamento: <u>Financiero</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10				X			8
Comportamiento	5					X		5
Autodesarrollo	5					X		5
Iniciativa	10					X		10
Imagen	5					X		5
Responsabilidad	20					X		20
Habilidad para desarrolla Sub.	10					X		10
Liderazgo	35				X			28
TOTAL								91
Observaciones y comentarios: La calificación de este empleado se enmarca dentro de la excelencia - faltándole muy poco para llegar al 100 % si mejora en los factores de Comportamiento y Liderazgo.								
 Firma del Empleado						EVALUACION FINAL 91 100		
 Firma del Evaluador								
 Vto. Bueno del Jefe de Area				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH				

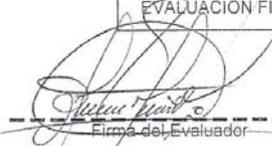
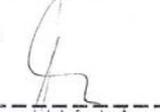
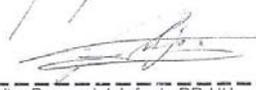
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>XIMENA MACHADO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Tesorera</u>				Departamento: <u>Financiero</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10					X		10
Comportamiento	10				X			8
Autodesarrollo	5				X			4
Iniciativa	25					X		25
Imagen	15				X			12
Responsabilidad	35					X		35
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								94
Observaciones y comentarios: El evaluado tiene la calificación más alta del grupo evaluado, lo cual es muy satisfactorio para la empresa, esperando lógicamente que llgue al puntaje máximo								
						EVALUACION FINAL		94 / 100
 Firma del Empleado				 Firma del Evaluador				
 Vto. Bueno del Jefe de Area				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH				

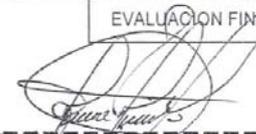
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>FERNANDO BERMEO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>				
Puesto: <u>Chofer - Mensajero</u>				Departamento: <u>Administrativo y de RR - HH</u>				
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10				X			8
Comportamiento	15				X			12
Autodesarrollo	10					X		10
Iniciativa	25					X		25
Imagen	25					X		25
Responsabilidad	15				X			12
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								92
Observaciones y comentarios: El empleado tiene una excelente calificación tomando en cuenta que en los factores de mayor peso tiene una calificación de grado 5, de seguir así se lograra el objetivo deseado.								
EVALUACION FINAL							92 /	100
 Firma del Empleado				 Firma del Evaluador				
 Vto. Bueno del Jefe de Area				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH				

Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO									
Nombre: <u>JIMENA SOLORIZANO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>					
Puesto: <u>Recepcionista</u>				Departamento: <u>Financiero</u>					
CUALITATIVA									
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos	
		1	2	3	4	5			
Colaboración	10				X			8	
Comportamiento	10				X			8	
Autodesarrollo	10				X			8	
Iniciativa	15					X		15	
Imagen	40					X		40	
Responsabilidad	15				X			12	
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-	
Liderazgo	N/A							-	
							TOTAL	91	
Observaciones y comentarios: El empleado tiene una muy buena calificación que con el transcurso del tiempo puede ir mejorando con una actitud más positiva									
							EVALUACION FINAL	91 / 100	
 _____ Firma del Empleado				 _____ Firma del Evaluador					
 _____ Vto. Bueno del Jefe de Área				 _____ Vto. Bueno del Jefe de RR-HH					

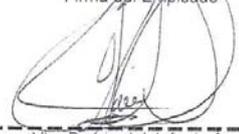
Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO									
Nombre: <u>CARLOS AZUERO</u>				Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>					
Puesto: <u>Bodeguero</u>				Departamento: <u>Planta</u>					
CUALITATIVA									
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos	
		1	2	3	4	5			
Colaboración	10				X			8	
Comportamiento	10				X			8	
Autodesarrollo	15				X			12	
Iniciativa	15				X			12	
Imagen	10				X			8	
Responsabilidad	40					X		40	
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-	
Liderazgo	N/A							-	
TOTAL								88	
Observaciones y comentarios: La calificación de este empleado esta dentro del rango de muy buena - es decir sobrepasa de las expectativas mínimas requeridas por la empresa, sin embargo, si depone una actitud más positiva, puede mejorar sus calificaciones a futuro									
EVALUACION FINAL							88	/	100
 Firma del Empleado				 Firma del Evaluador					
 Vto. Bueno del Jefe de Area				 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH					

Anexo I. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>AGAPITO JIMENEZ</u>			Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>					
Puesto: <u>Estibador</u>			Departamento: <u>Planta</u>					
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10					X		10
Comportamiento	15				X			12
Autodesarrollo	10			X				6
Iniciativa	25			X				15
Imagen	25			X				15
Responsabilidad	15				X			12
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
TOTAL								70
Observaciones y comentarios:							El empleado tiene que mejorar en el trabajo que desempeña ya que el - redimiento que tiene actualmente es el mínimo que requiere la empresa, puede mejorar si se lo propone	
 Firma del Empleado						EVALUACION FINAL 70 100		
 Vto. Bueno del Jefe de Area						 Firma del Evaluador Vto. Bueno del Jefe de RR-HH		

Anexo 1. Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: <u>PEDRO LOZADO</u>			Fecha: <u>25 de Octubre del 2007</u>					
Puesto: <u>Obrero</u>			Departamento: <u>Planta</u>					
CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				X			12
Comportamiento	15				X			12
Autodesarrollo	10			X				6
Iniciativa	10			X				6
Imagen	10				X			8
Responsabilidad	40				X			32
Habilidad para desarrolla Sub.	N/A							-
Liderazgo	N/A							-
							TOTAL	76
Observaciones y comentarios: A pesar de que el trabajador en su calificación total esta dentro del rango - de Muy Buena, tiene que mejora en varios aspectos, especialmente en Autodesarrollo e Iniciativa, para en lo - posterior mejorar el Factor de Responsabilidad que tiene el peso más alto.								
							EVALUACION FINAL	76 / 100
 Firma del Empleado			 Firma del Evaluador					
 Vto. Bueno del Jefe de Area			 Vto. Bueno del Jefe de RR-HH					

Anexo 1. Evaluación de Desempeño

RESUMEN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Factores	Valor Total de Grados	Grados								Puntos
		Colaboración	Comportamiento	Autodesarrollo	Iniciativa	Imagen	Responsabilidad	b. Des. Subordinados	Liderazgo	
Jefe Financiero	40	4	5	5	5	5	5	5	4	38
Secretaria de Gerencia	30	5	4	5	4	5	4	N/A	N/A	27
Asistente de Compras	30	5	5	5	4	5	4	N/A	N/A	28
Supervisor de Ventas	40	4	4	4	4	5	4	4	4	33
Tesorera	30	5	4	4	5	4	5	N/A	N/A	27
Recepcionista	30	4	4	4	5	5	4	N/A	N/A	26
Bodeguero	30	4	4	4	4	4	5	N/A	N/A	25
Facturador	30	3	4	4	4	4	3	N/A	N/A	22
Operador de Cisterna	30	4	4	5	4	4	4	N/A	N/A	25
Chofer Mensajero	30	4	4	5	5	5	4	N/A	N/A	27
Conserje	30	4	5	4	4	4	5	N/A	N/A	26
Obrero	30	4	4	3	3	4	4	N/A	N/A	22
Estibador	30	5	4	3	3	3	4	N/A	N/A	22
TOTAL DE PUNTOS	260	55	55	55	54	57	55	9	8	226
RENDIMIENTO POR FACTOR		85%	85%	85%	83%	88%	85%	90%	80%	