



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
DE 180° GRADOS EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
LA EMPRESA LITARG MODE CIA LTDA, GUALACEO-2012”**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE PSICÓLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

Autor: Carol Patricia Lituma Sarmiento

Directora: Lcda. María Isabel Arteaga.

Cuenca-Ecuador

2012

“Nunca desistas de un sueño.
Sólo trata de ver las señales que te llevan a él.
Cuando quieres realmente una cosa,
todo el universo conspira
para ayudarte a conseguirla”

(Pablo Coelho)

Dedicatoria.

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, porque durante toda mi vida me han transmitido con sus enseñanzas la dedicación y el amor hacia el trabajo y la integridad personal, además también de contar con su apoyo incondicional, y ser el pilar fundamental de mi familia.

A mis hermanas, Anabel, Melissa, Emily y Melanie y mis sobrinos Esteban Patricio y Amy Raquel porque son la proyección más hermosa de vida que llena mi existencia.

A usted amor, Cristian Vintimilla, por todo el apoyo brindado en este gran caminar, y ser la mejor e inolvidable parte del día.

A ti mi querida y recordada amiga, Nataly Pinos, por ser el ángel guardián que siempre cuida de mí desde el más bello horizonte.

Patricia

Agradecimiento.

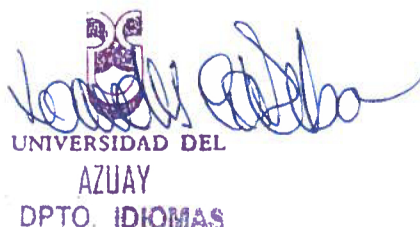
Quiero agradecer a los Directivos y personal Administrativo de la empresa gualaceña Litargmode Cía. Ltda., especialmente a su Comité de Gestión del Desempeño conformado por Lino Anguisaca, Marlene Lituma y Jenny Jarama.

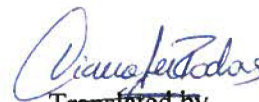
A María Isabel Arteaga, docente de la Universidad del Azuay y Directora de mi Proyecto de graduación, por darme su tiempo e instrucción para encaminar y dirigir este trabajo, además de brindarme su acogedora amistad y simpatía.

ABSTRACT

The main goal of the present project is to design a 180 degree tool of Performance Management (Assessment) for the personnel of the administrative area of *Litargmode Cia. Ltda.* Company. In order to do this it was necessary to obtain the company's administrative profile, which became a standardized tool that guided us during the assessment process. The profile is of great importance since it contains the person's main activities linked to the knowledge that is required for each job. All this process was applied through a workshop.

Performance management (assessment) is a tool that provides the opportunity of constant improvement through the detection of needs and opportunities which, in the future, will allow us to design an action plan and a concrete goal, complemented with adequate feedback.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Resumen.

El presente proyecto tiene como objetivo principal el diseñar una herramienta de Gestión (Evaluación) del Desempeño de 180° grados para el personal del área administrativa de la empresa Litargmode Cía. Ltda. Para lo cual es necesario el levantamiento de perfiles administrativos de la empresa constituyendo una herramienta estandarizada que nos guiará en el proceso de evaluación, siendo de gran importancia porque en ellos constan las actividades principales que la persona realiza, ligado a los conocimientos requeridos necesarios, todo esto mediante la aplicación de un taller.

La gestión (evaluación) del desempeño es una herramienta que brinda sin duda un mejoramiento continuo detectando necesidades y oportunidades que en lo posterior permitirán diseñar un plan de acción y objetivo concreto para complementarla con una adecuada retroalimentación o feedback.

Esquema de Contenidos

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Abstract.....	V
Resumen.....	VI
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1.....	11
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	12
1.1 Antecedentes de la Empresa Litargmode Cía. Ltda.	11
1.1.1 Misión y Visión	12
1.1.2 Valores Organizacionales	12
1.1.3 Plan estratégico.....	15
1.1.4 Organigramas: Administrativo y de Producción.	16
CAPÍTULO 2.....	18
2.1 Introducción.	18
2.2 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	19
2.2.1 Conceptos de Análisis y Descripción de puestos.	20
2.2.2 Métodos para la descripción y análisis de puestos.....	21
2.2.3 Etapas para el Análisis de Puestos.	23
2.3 Levantamiento de Perfiles.	25
2.3.1. Descripción del puesto: Esta herramienta para levantamiento de perfiles	25
3.1 Descripción de Funciones.	27
2.3.2. Actividades esenciales	29
2.3.3. Conocimientos requeridos.....	31
2.4 Socialización de la herramienta.	31

2.4.1 Plan de socialización	31
2.4.2 Aplicación del Taller.	31
2.4.3 Resultados Obtenidos.	31
2.5 Generalidades.	35
2.5.1 Conceptos básicos de Gestión del Desempeño.	35
2.5.2 Rol de Talento Humano en la Gestión del Desempeño.	37
2.5.3 Propósito de la Gestión del Desempeño.	38
2.5.4 Responsables de la Gestión del Desempeño.	38
2.5.5 Importancia de Gestionar el Desempeño.	39
2.5.6 Retroalimentación (Feedback).	40
2.5.7 Sugerencias para mejorar la Evaluación del Desempeño.	41
2.6 Métodos de Gestión del Desempeño.	42
2.6.1 Método de Escalas Gráficas.	42
2.6.2 Método de Elección Forzosa.	43
2.6.3 Método de Incidentes Críticos.	44
2.6.4 Método de Comparación de Pares.	44
2.7 Evaluación de 180º y su implicación en el proyecto a realizarse.	44
2.8 Conclusiones.	46
CAPÍTULO 3.	48
3.1 Introducción.	48
3.2 Aplicación Práctica.	48
3.2.1 Diseño de la herramienta de Gestión del Desempeño.	48
3.2.2 Entrenamiento a Evaluadores.	56
3.2.3 Aplicación: Resultados Obtenidos.	57
3.3 Conclusiones.	62
CAPÍTULO 4.	63

4.1 Introducción.	63
4.2 Aplicación Práctica.	63
4.2.1 Construcción de la herramienta.....	63
4.2.2 Aplicación de la herramienta.	65
4.2.3 Proceso de Feedback.	67
4.2.4 Carta de compromiso.....	68
4.3 Conclusiones.	69
Conclusiones Generales.	70
Recomendaciones Generales.	72
ESQUEMA DE CONTENIDOS.	73
BIBLIOGRAFIA.	76

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Desempeño considerada uno de los subsistemas de recursos humanos al igual que el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y entrenamiento, relación legal contractual, desarrollo de carrera, e higiene y seguridad industrial, es una herramienta muy importante que tiene aplicación en todo tipo de organizaciones, considerándose como *performance management*, un proceso que define, implementa, mide y evalúa la performance (desempeño), deseado de cada uno de los miembros de la organización.

La evaluación del desempeño es un instrumento que necesita ser previamente analizado de acuerdo a una estrategia organizacional y a partir de ésta se crea un desempeño global para todos los trabajadores (administrativos).

La empresa LITARGMODE CIA. LTDA no quiere dejar de lado su “Potencial Humano”, siendo motivo de gran preocupación entre directivos y colaboradores, creando un escenario de varios interrogantes: ¿Cómo analizar el desempeño de nuestro personal?, ¿Cuál es la manera correcta de comunicarse con las personas para informar si su trabajo se está realizando de la manera correcta o incorrecta? ¿De qué forma se podría capacitar al personal en base a su desempeño?, ¿Cómo establecer un programa de incentivos teniendo en cuenta su desempeño y se considere justo?, es por ello que se ve la necesidad de analizar el área administrativa, en donde no se tiene la certeza de crecimiento y desarrollo en su puesto de trabajo, por ende no existe ninguna herramienta que evalúe el desempeño de colaboradores y peor aún un plan de mejora en el puesto de trabajo.

El proyecto inicia con la implementación de un proceso de evaluación del desempeño de 180 grados, en el área administrativa, la misma que mediante una herramienta estandarizada (de acuerdo a la realidad del negocio), permita medir los aspectos negativos y positivos de su rendimiento. Para cumplir con éste proyecto es importante mencionar que se necesita realizar una actualización de perfiles, en donde se desarrollará una herramienta adecuada para el levantamiento de perfiles en el área administrativa, la misma que se socializará mediante un taller con todo el personal

implicado, información que será de gran utilidad para en lo posterior realizar la herramienta respectiva de evaluación del desempeño.

En el capítulo 3, se diseñará el formato para evaluar al personal administrativo, (prueba, plazo fijo e indefinido), para lo cual se creó una herramienta de evaluación en basada en 6 factores (Responsabilidad, Planeación y Organización, Calidad de Trabajo y Eficiencia, Toma de Decisiones, Integración y Participación, Cantidad de Trabajo), a través de 5 grados (Satisfactorio, Muy bueno, Bueno, Regular, e Insatisfactorio). Con la obtención de la información se puede registrar y procesar para la toma de decisiones, las mismas que nos servirán para el proceso de retroalimentación.

En lo que respecta al capítulo 4 y para finalizar el proyecto es importante recalcar la relevancia de la retroalimentación (cara a cara) cuyo verdadero propósito es transmitir al evaluado sus puntos fuertes y débiles de manera oportuna y clara, además es necesario un plan de acción, el mismo que debe estar conformado por compromisos realistas y factibles para desarrollarlos en un periodo de tiempo determinado.

CAPÍTULO 1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de la Empresa Litargmode Cía. Ltda.

LITARGMODE CIA. LTDA., es una empresa privada de tipo familiar, fundada por el Sr. Benjamín Lituma y su esposa la Sra. Targelia Argudo aproximadamente en el año de 1972, Ubicado en la Av. Jaime Roldós y Antonio Delgado (Gualaceo) inicialmente con la finalidad de fabricar calzado ejecutivo y casual para dama.

Este negocio se inicia como un taller pequeño que elabora sus productos de manera artesanal, con un sistema de producción a destajo. La visión de su fundador sobre los cambios en las formas de producción que se emplean en nuestro país, hace que se interese en conseguir información sobre nuevas tecnologías y sistemas de producción para implantarlas en la empresa.

En el año de 1985 se inicia una atapa de capacitación en procesos de producción adoptados en países como México para adaptarlos a nuestro medio y logra implementar un sistema de producción industrial en línea, con procesos modernos de fabricación.

En agosto del 2003 LITARGMODE inicia con la venta de “Partes para Calzado”, brindando a sus clientes tacones de plástico. La empresa tuvo un avance significativo, el capital humano obtuvo un gran crecimiento, contando con 68 personas, de las cuáles 18 pertenecían al sector artesanal; en el 2009 se implementó calzado para caballeros con una pequeña colección de 4 modelos los mismos que se comercializan en venta de almacén; ya para el 2010 la fábrica cuenta con 8 modelos de calzado de la nueva colección.

Para el año 2008 la visión general del negocio abarca la contratación de nuevo potencial humano; es decir acrecentar personal por la demanda existente en el mercado actual, obligando a cambiar su espacio físico creando de ésta forma una

gran Nave Industrial; por el número de personas insertadas laboralmente (con las que se encuentra actualmente 100 personas) y capacidad de tecnología (maquinara), además LITARG MODE tiene su Fábrica de calzado ubicado en la dirección vía Descanso Gualaceo Km. 11 sector San Pedro de los Olivos; y cuenta con su propio almacén en la Av. Jaime Roldós y Antonio Delgado (esq.) No. 4-98 (Gualaceo). Con las demandas existentes y apertura de nuevos mercados nacionales la empresa también implementó un taller artesanal de calzado estilo sandalias.

En la actualidad LITARG MODE es una empresa que está a la altura de otras similares extranjeras que se dedican a la misma actividad.

1.1.1 Misión y Visión

Misión: Somos una empresa de fabricación y comercialización en permanente crecimiento. Producimos calzado, partes y complementos con calidad de exportación, utilizando tecnología y talento humano calificado, para el desarrollo y elaboración de los productos y servicios.

Visión: Convertirnos en un prestigioso grupo corporativo en el área de cuero y calzado, con presencia en mercados internacionales, con marcas reconocidas y generación de confianza a los clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, aportando al desarrollo socioeconómico del país.

1.1.2 Valores Organizacionales

- La honestidad y transparencia son el patrimonio más importante de la empresa
- Valoramos el tiempo de nuestros clientes respondiendo de manera rápida y precisa a sus pedidos.
- Reconocemos el valor de nuestros colaboradores, respetando su dignidad y reconociendo sus méritos.
- Fomentamos la libertad de expresar ideas, criterios y sugerencias.
- Compartimos la idea de igualdad, desarrollo y progreso para personas competentes.
- Consideramos la importancia de nuestros proveedores y distribuidores, por ello ofrecemos a todos las mismas oportunidades y una utilidad justa.

- Nos proponemos mantener la práctica de realizar las actividades comerciales con lealtad y transparencia.
- Procuramos estimular los valores cívicos, el ser buenos ciudadanos, la capacitación, el cuidado y la protección del medio ambiente.
- Es nuestra obligación fomentar en todo el personal la cultura de la calidad y el servicio al cliente como un objetivo principal de la empresa.
- Es un compromiso de los accionistas y ejecutivos reconocer los errores, generar utilidades, experimentar ideas innovadoras y las acciones necesarias que garanticen la permanencia de la empresa.

1.1.3 Plan estratégico.

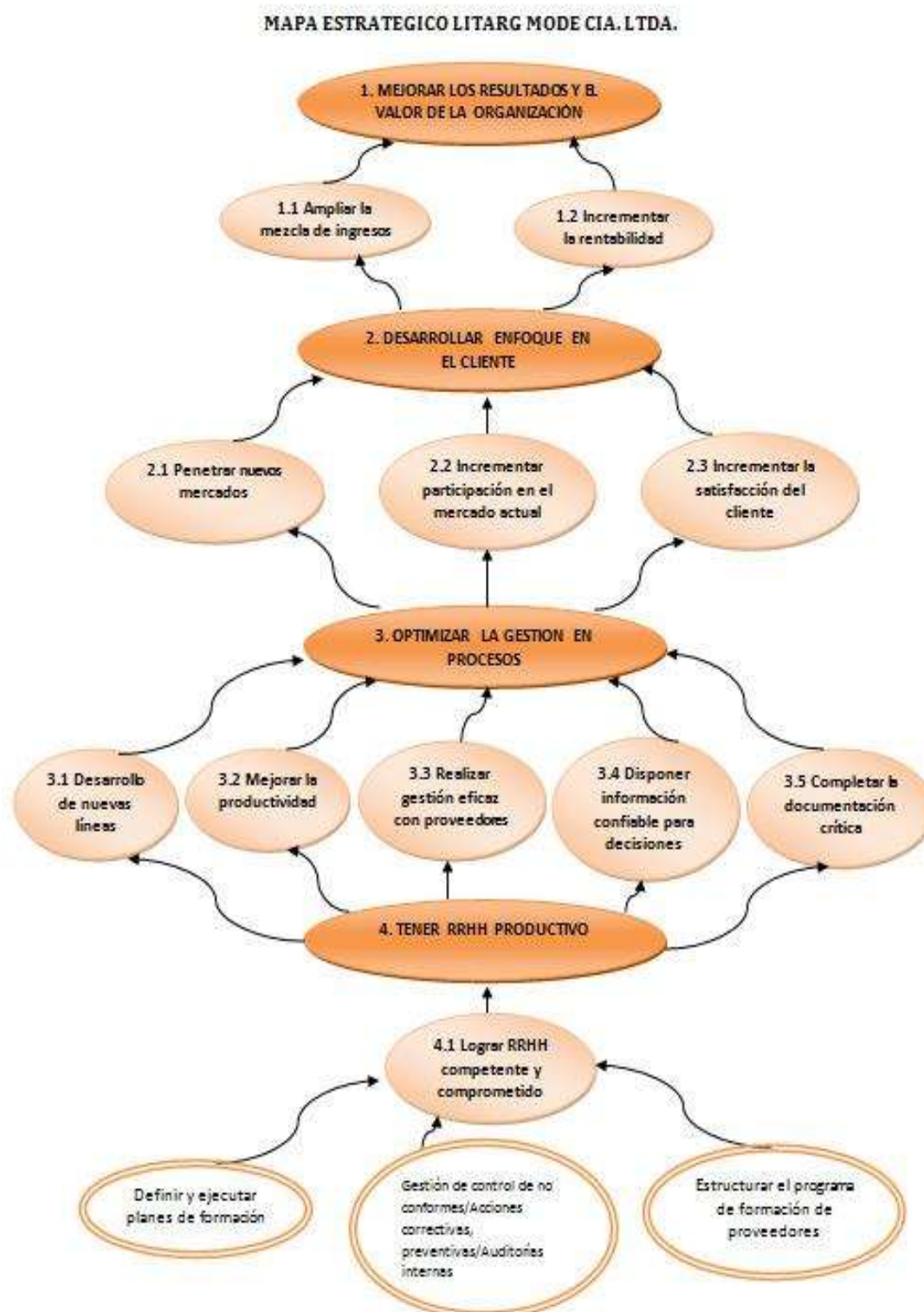


Gráfico 1 Mapa estratégico Litarg Mode Cía. Ltda.

1.1.4 Organigramas: Administrativo y de Producción.

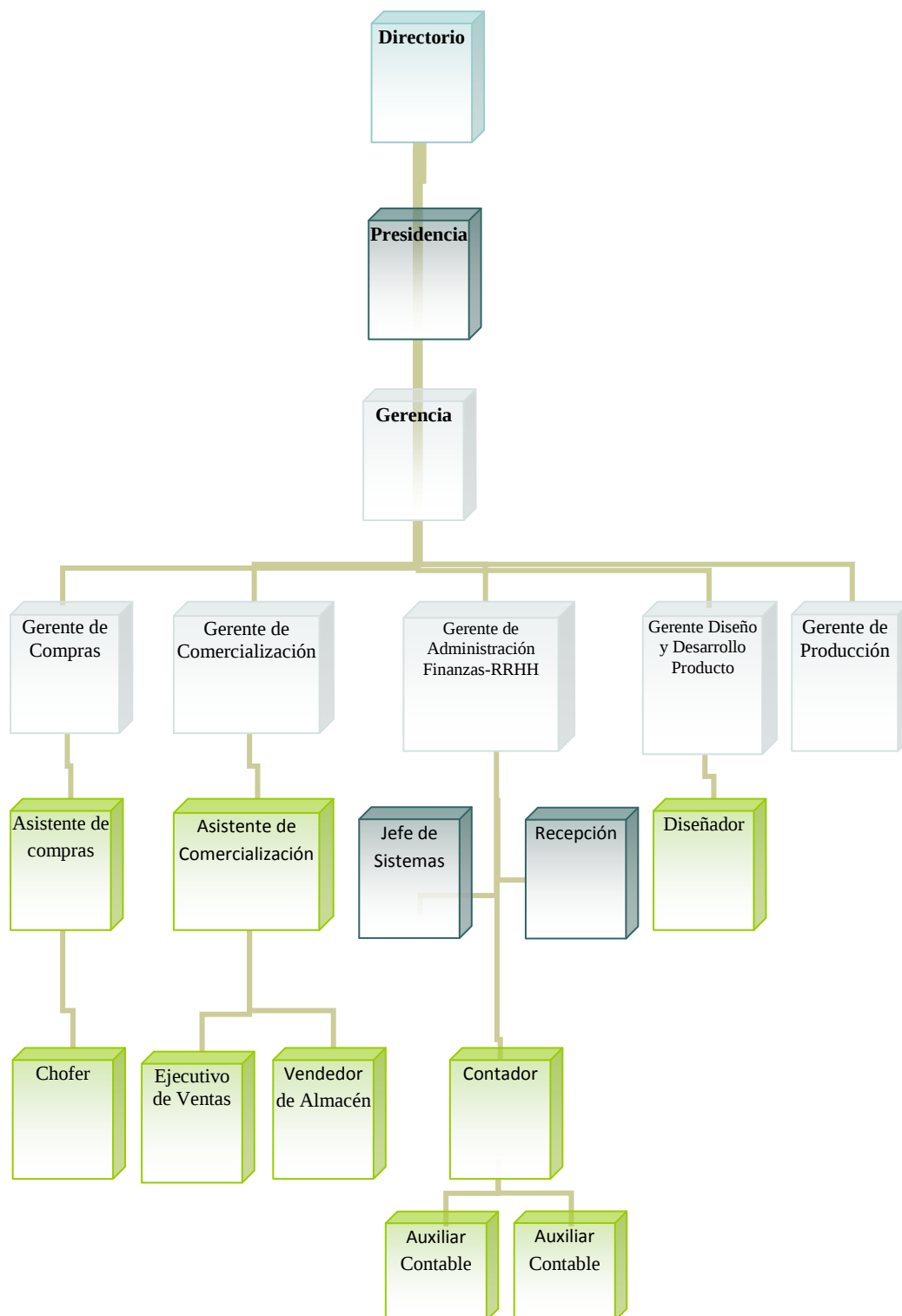


Gráfico 2. Organigrama Administrativo de la empresa Litarg Mode Cía. Ltda.

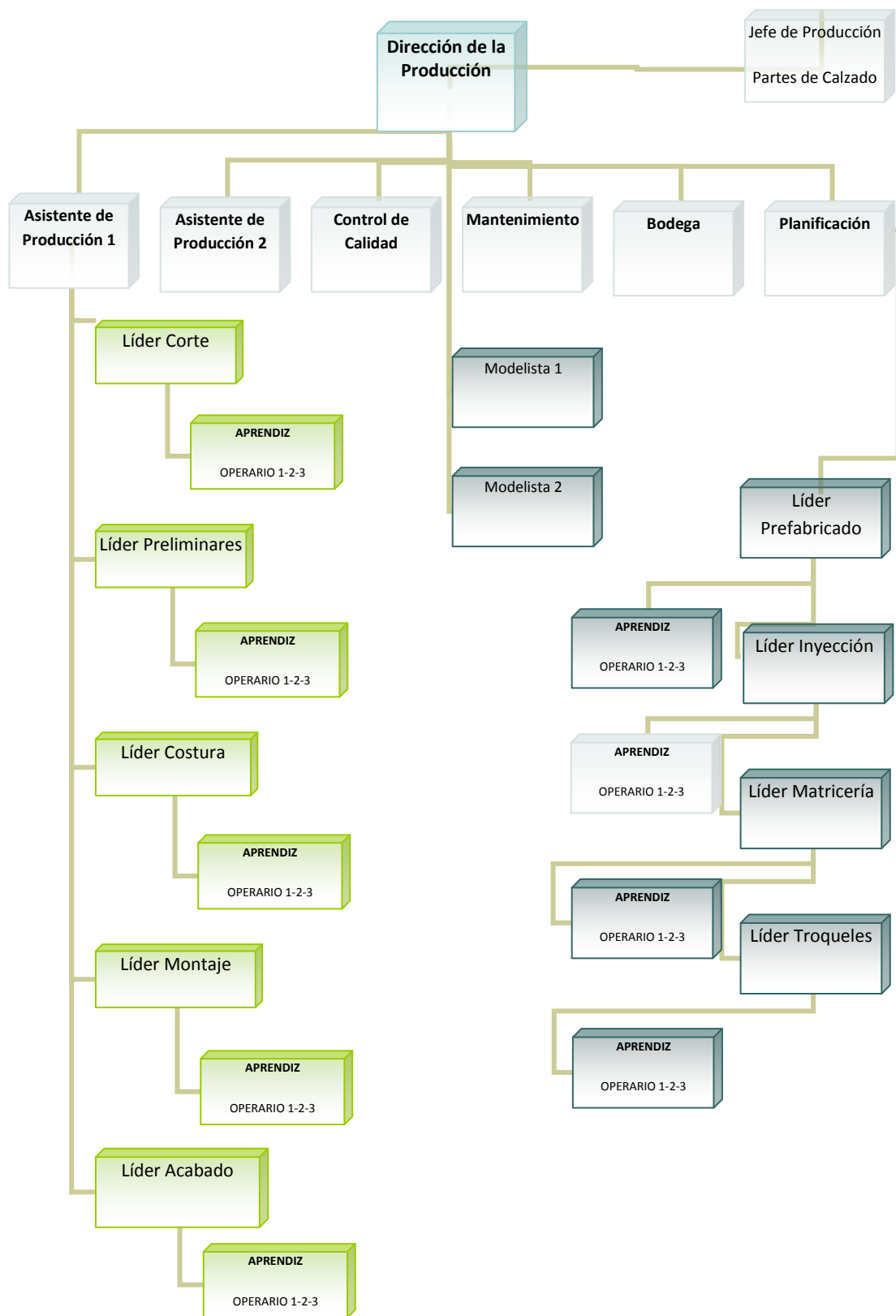


Gráfico 3. Organigrama de Producción de la empresa Litarg Mode Cía. Ltda.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción.

La dinámica con la que se producen los cambios en el mundo, la globalización de la economía y las nuevas tendencias exige que las empresas se modernicen y se preparen para asumir nuevos retos que le permitan competir en iguales condiciones, con toda ésta situación y los deseos de la alta Dirección de la empresa, actualmente se están realizando muchos cambios tecnológicos que constituyen un adelanto para acrecentar y mejorar el desarrollo de su fabricación.

La empresa no cuenta con un programa de Gestión del Desempeño, no tiene ningún tipo de plan estructurado que contribuya a mejorar el desempeño y crecimiento de su personal. Por ello es importante corregir y mejorar el rendimiento de su personal, en el departamento Administrativo conformado por un grupo de 20 personas que representa el 21.11% de los empleados, cumpliendo el papel de soporte a la empresa; por lo que llevan a mantener la decisión de invertir tiempo, recursos y colaboración para apoyar la implementación de la nueva herramienta de gestión estandarizada del desempeño; con lo cual lograremos conocer el desenvolvimiento de nuestro personal desde diversas perspectivas, herramienta que nos llevará a tener un conocimiento real y preciso a cerca de su desempeño, y sobre todo permite mejorar la comunicación entre jefes, subordinados y compañeros de trabajo.

LITARG MODE CIA. LTDA considera importante mediante la implementación de Evaluar el Desempeño lograr principalmente un mayor compromiso del personal administrativo hacia la empresa y sus objetivos, mejorar la comunicación entre jefe y trabajador, y principalmente considerar que es una herramienta para conocer y valorar el esfuerzo diario de desempeño; o por el contrario buscar las medidas adecuadas para retroalimentar tareas que no están siendo llevadas a cabo adecuadamente.

Con la implementación de la nueva herramienta se logrará determinar puntos importantes en el estudio, como:

- Medición del desempeño real del personal.
- Cumplimiento de metas de la organización.
- Necesidades de Capacitación.
- El trabajador podrá conocer las expectativas de su inmediato superior (jefe) o compañero de trabajo (par)
- Los directivos o jefes podrán conocer de qué forma mediante su conocimiento se puede mejorar y retroalimentar oportunamente el desempeño de tareas asignadas del personal

Con la implementación de una herramienta estandarizada y diseñada de acuerdo a la realidad del negocio, se busca conocer el desempeño real de su personal, con la intención de que tanto empleado como empresa sienta el verdadero propósito de la herramienta del desempeño y causen efectos positivos dentro de ella.

2.2 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El sistema de Gestión de Talento Humano requiere herramientas básicas para el desarrollo de políticas y prácticas y una de ellas es el análisis y descripción de puestos, es por ello importante adentrarnos a la temática recalcando que “La descripción de puestos y al análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas”, ¹ (Chiavenato, I. 2007. Pág. 227); por un lado la descripción se preocupa por el contenido del puesto, es decir (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), mientras que el análisis de puestos determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que se exige para un adecuado desempeño del mismo.

El análisis de puestos previo a la descripción implica reunir información sobre: el contenido, tareas y requerimientos específicos, adicional al tipo de personas que se requieren para desempeñarlo; en tanto que la descripción es un “Proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que la conforman y la hacen distinto a

¹ CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 226- 227.

todos los demás puestos que existen en la organización”. (Chiavenato, I. 2007. Pág. 226).

En síntesis “El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. (Alles, M. 2000 Pág. 259). ²

2.2.1 Conceptos de Análisis y Descripción de puestos.

Análisis de puestos: “Es el proceso de comprensión de un puesto y la representación de esa información en un formato que permita que otros también la entiendan; observar, identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un puesto dentro de la organización”. (Vera, A. 2012). ³

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: (Alles, M. 2000. Pág. 262).

- El contenido de un puesto (tareas a realizar).
- Requerimientos específicos.
- El contexto en que las tareas son realizadas.
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

La información de análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Talento Humano. (Alles, M. 2000. Pág. 258)

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Compensaciones
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse

² ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Edición Granica. Buenos Aires. 2000. Pg. 259, 261

³ Vera, Agustín. Módulo Política Salarial. 2012

Descripción de Puestos:

“Es un proceso que permite identificar la situación y la incidencia real del puesto en la organización, documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto en el aquí y ahora”. (Vera, A. 2012).

Toda descripción de puestos tiene sus condiciones para alcanzar calidad, exactitud y precisión.

- Describe el puesto tal como es hoy.
- Uniformidad en la técnica y su utilización.
- Armonizar las distintas fuentes de información.
- Ser objetivos, no emitir juicios de valor.
- Eliminar características personales de los ocupantes.
- Ser claros.

2.2.2 Métodos para la descripción y análisis de puestos.

Existen diversos métodos para la descripción y análisis de puestos, cada uno debe ser utilizado de acuerdo a sus características, teniendo en cuenta que sus ventajas deben primar y sacar provecho para la obtención de información necesaria y oportuna; para ello cito a un autor que lo explica de una forma sencilla y entendible: (Chiavenato, I. 2007. Pág. 230-233).

A. Método de Observación Directa: El analista de puestos anota en una hoja puntos claves de sus observaciones directas respecto al ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, siendo adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo (puede ser de fácil verificación).

Características del Método.

- a. Los datos del puesto se hace mediante la observación visual.
- b. En la obtención de datos el analista tiene participación activa y el ocupante una pasiva.

Ventajas

- a. Veracidad de datos obtenidos (analista del puesto es ajeno a los intereses de quién realiza el trabajo).
- b. No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c. Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada: qué, cómo y para qué lo hace?

Desventajas

- a. Costo elevado (toma tiempo para análisis de puestos).
- b. Observación simple sin contacto con el ocupante del puesto.
- c. Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

B. Método de la Entrevista: “El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe directo”. (Chiavenato, I. 2007 Pág. 232).

Existen distintos tipos de entrevistas, tales como: (Alles, M. 2000. Pág. 266).

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales (varios empleados ocupan el mismo puesto).
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Características de la Entrevista directa.

- a. Obtención de datos del puesto en base a entrevista (preguntas, respuestas).
- b. Participación activa entre analista y el ocupante del puesto.

Ventajas:

- c. Obtención de datos a través de personas que mejor la conocen.
- d. Posibilidad de discutir y aclarar dudas.
- e. Proporciona mayor resultado de análisis (obtención racional de datos).
- f. Aplicable a puestos de cualquier tipo de nivel.

Desventajas:

- La entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal.
- Pérdida de tiempo en caso que el analista no esté preparado para la tarea.
- Costo elevado: Se necesita de un analista con experiencia.
- Paralización del trabajo del ocupante del cargo.

El método mixto es creado con el fin de equilibrar las desventajas y obtener mayor provecho posible de ventajas.

- a) Cuestionario y entrevista: El ocupante del puesto llena el cuestionario y luego sometido a una entrevista rápida (cuestionario como referencia).
- b) El ocupante llena el cuestionario y el superior realiza la entrevista (para aclarar datos).
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

2.2.3 Etapas para el Análisis de Puestos.**1. Etapa de Preparación.**

- Determinación de los puestos a describir: Se trabajará con los (17) cargos del departamento administrativo de la empresa Litargmode Cía. Ltda.
- Elaboración del cronograma de trabajo:
 1. Presidencia
 2. Gerencia
 3. Gerente de Producción
 4. Gerente de Compras
 5. Gerente de Comercialización
 6. Gerente de Administración Financiera/RRHH
 7. Gerente de Diseño y Desarrollo de Producto
 8. Asistente de Compras
 9. Asistente de Comercialización
 10. Ejecutivo de Ventas
 11. Vendedor de Almacén

- 12. Jefe de Sistemas
- 13. Recepcionista
- 14. Contador
- 15. Auxiliar Contable
- 16. Chofer
- 17. Diseñador

- Elección del método de análisis a emplear.

Partiendo del organigrama Administrativo de la empresa se aplicará un TALLER de información para el descriptivo con dos expertos de cada puesto.

2. Etapa de Preparación.

- Reclutamiento, selección y capacitación de personas que van a conformar el equipo de trabajo.

Comité responsable del Proceso Análisis y Descripción de puestos.

Ing. Lino Anguisaca (Gerente)

Sra. Marlene Lituma (Gerente Administrativo-Financiero/RRHH)

Ing. Jenny Jarama (Contadora/Asistente de Compras)

- Preparación del material de trabajo: En el taller se impartirán los respectivos formatos de evaluación acompañados con el nuevo organigrama administrativo.
- Preparación del ambiente: Se realizó una reunión previa al desarrollo del taller con un representante de la dirección, gerencia.
- Obtención de datos previos: En reunión de Gerentes se designó los diferentes equipos de trabajo, para el análisis y levantamiento de perfiles).

3. Etapa de Realización.

- Obtención de datos de los puestos (mediante un taller).
- Selección de datos obtenidos.
- Redacción provisional de la descripción realizada por dos expertos del puesto.
- Redacción definitiva del análisis de puestos.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto ante el comité responsable de su oficialización en la empresa).

2.3 Levantamiento de Perfiles.

El levantamiento de perfiles es un proceso previo a la gestión del desempeño, considerándose que es medio para obtener información que puede registrarse, medirse, procesarse y encaminarse para la toma de decisiones que busquen mejorar la gestión del desempeño de las personas en su área de trabajo, con la asesoría del analista de talento humano, y posteriormente sometida a validación (inmediato).

2.3.1. Descripción del puesto: Esta herramienta para levantamiento de perfiles clasifica información en cinco categorías, que son: (ver q sean los mismos del formato)

- Descripción del documento: Describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos dentro de la Empresa.
- Control de Versiones del documento: Nos indica cuántas veces se realizó anteriormente el levantamiento de perfil, teniendo en cuenta su fecha, descripción del cambio y la persona responsable.
- Descriptivo del cargo
 - Identificación del cargo
 - Propósito o misión del cargo: Es la descripción del día a día de la posición.Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución; preguntar al dueño del puesto para que existe tal puesto.
 - Descripción de funciones
 - Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales
- Perfil del cargo
 - Instrucción o formación requerida para el cargo
 - Conocimientos académicos/Informáticos.
 - Experiencia requerida para el cargo
 - Habilidades Organizacionales
- Condiciones de Trabajo
 - Ambiente de trabajo.
 - Atributos.

El levantamiento de Perfil se realizará a partir del siguiente formato.

 LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO
LT-RH-2012- (código)	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo.

Título del Cargo:	
Área:	
Reporta a:	
Supervisa a:	
Sexo:	
Edad:	

3.1 Propósito o misión del Cargo.

.....

3.1 Descripción de Funciones.

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo.

NIVEL DE EDUCACIÓN	
TITULO REQUERIDO	

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

4.3 Experiencia requerida para el cargo.

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años
Empresas Similares
Posiciones Similares

4.3 Habilidades organizacionales.

HABILIDAD	NIVEL

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo.

-

5.2 Atributos.

-

2.3.2. Actividades esenciales Las actividades esenciales deben empezar con un verbo en infinitivo (ar, er, ir), acompañado del objeto del verbo (qué, quién). Mientras más específico sea el verbo es mejor, ya que pretende describir conductas observables. No se debe utilizar verbos abstractos o que impliquen una serie de pasos.

Ponderación de las actividades: Las actividades esenciales deben ser calificadas en base a la Frecuencia con que se las realiza, a la consecuencia de no aplicación de dicha actividad y al grado de dificultad de la misma. Por último se saca el valor total de cada actividad utilizando la fórmula $F+ (CE*CM)$. Los 5 puntajes más altos representan las actividades esenciales de la posición

GRADO	FRECUENCIA (F)	CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCION ERRADA (CE)	CONSECUENCIA O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: La actividad demanda considerable nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo habilidades.

2.3.3. Conocimientos requeridos

Los conocimientos requeridos es aquella información académica o informativa, que se necesita para poder desempeñar sin inconveniente las actividades esenciales.

2.4 Socialización de la herramienta.

Se va a desarrollar una herramienta adecuada para el levantamiento de perfiles en el área administrativa de la empresa gualaceña Litarg Mode Cía. Ltda., en el cuál están expuestos apartados que señalan lo que un perfil de cargo debe tener.

2.4.1 Plan de socialización

El levantamiento de los diversos perfiles se realizará mediante un taller con dos expertos de cada puesto, se explicará en una presentación todo el proceso, para que una vez que el personal implicado haya comprendido el formato de análisis y descripción de puestos dar inicio al levantamiento del mismo para cada uno de los cargos, con asesoría del Analista de Talento Humano, en caso de que algún tema implique dificultad. Resulta de vital importancia enfatizar que todo el trabajo realizado en el taller tendrá su respectiva validación por parte del jefe del área.

2.4.2 Aplicación del Taller.

El Taller se realizó en la empresa Litarg Mode Cía. Ltda., a continuación se presentan los perfiles actualizados y validados por el comité responsable del proceso de Análisis y Descripción de Puestos.

2.4.3 Resultados Obtenidos.

A Continuación se dará a conocer 1 ejemplo del nuevo perfil, los mismos que forman parte del personal administrativo y se encuentran en el “Manual de Funciones” (Anexo 1), con su respectiva validación (Anexo 2).

 LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO
LT-RH-2012-0001	PRESIDENTE

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO.

3.1 Identificación del Cargo.

Título del Cargo:	Presidente
Área:	Directorio
Reporta a:	Directorio
Supervisa a:	Gerente general - Gerentes de Compras, Ventas, Administración-RRHH, Diseño de desarrollo y Producto
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	40 años en adelante

3.2 Propósito o misión del Cargo.

Establecer de manera general las políticas de funcionamiento de la organización.

3.3 Descripción de Funciones.

3.4.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Presidir las reuniones del Directorio	3	4	3	15
2	Ejercer la representación legal de la empresa en la ausencia del gerente general	2	4	4	18
3	Planificar conjuntamente con el gerente las actividades de la organización	5	4	4	21
4	Recibir y aprobar informes del gerente general	3	4	4	19
5	Otras funciones que el Directorio lo designe	2	3	3	11

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Planificar conjuntamente con el gerente las actividades de la organización	5	4	4	21
2	Recibir y aprobar informes del gerente general	3	4	4	19
3	Ejercer la representación legal de la empresa en la ausencia del gerente general	2	4	4	18
4	Presidir las reuniones del Directorio	3	4	3	15
5	Otras funciones que el Directorio lo designe	2	3	3	11

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo.

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer Nivel
TÍTULO REQUERIDO	Ing. Comercial-Economista-Administración o afines al cargo

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos.

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Planificación Estratégica	X	
Administración de empresas	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft Office	X	
Software de Producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo.

0 a 1 año	☐
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	☐
Más de 5 años	X
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	X

4.4 Habilidades organizacionales.

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	3
Organización	3
Iniciativa	3
Capacidad negociadora	3
Liderazgo	3

1 = BASICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo.

- Oficina
- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea telefónica
- Suministros de oficina

5.2 Atributos.

- Correo interno / Acceso a Internet

2.5 Generalidades.

2.5.1 Conceptos básicos de Gestión del Desempeño.

Antes de abordar con el tema de Gestión del Desempeño es significativo mencionar la importancia de la Administración de Recursos Humanos como tal.

Tomando en consideración la apreciación de (Alles, M.), en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” manifiesta que la Administración de Recursos Humanos es la “Acción de Administrar” es decir, “gobernar, dirigir, aplicar” e implica diferentes funciones: ⁴ (Alles, M. 2007, 20-21)

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal-contractual: llevar sus legados, pagar sus salarios.
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras, evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctos.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.

De acuerdo con la autora una de las funciones de la “Administración de recursos humanos” es el desarrollar carreras y evaluar personal, un tema muy importante que será el punto de partida de este presente proyecto.

“Los procesos de integración de personal se encargan de obtener a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización, esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño”. ⁵

Es por ello importante destacar que el “Proceso de organización de Recursos Humanos incluye la integración de nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño”. (Chiavenato, I. 2007, Pag. 195).

El concepto Evaluación de Personal hoy en día a cambiado, “Porque evaluar implica enjuiciar, criticar y casi siempre centrarse en lo negativo. En cambio *analizar* es otra cosa: es entrar en el detalle de la bueno y de lo malo, de los aciertos y

⁴ ALLES. Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Dirección por Competencias. Edición Granica. Buenos Aires. Pg. 20-21

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pag. 195

desaciertos, de las fortalezas y debilidades; implica menos enjuiciar y criticar”.⁶ Es por ello importante analizar el tema de Gestión del Desempeño tomando en cuenta la distinción realizada, puesto que lo que verdaderamente hay que destacar es el hecho de “Analizar el desempeño”, es decir concentrarse en lo que hace la persona, mas no su personalidad.

Para adentrarnos a nuestro tema es importante poner en consideración que la gestión del desempeño conocida también como Evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones es una herramienta muy utilizada hoy en día por todas las empresas, es por ello importante comenzar a analizarla a través de conceptos básicos expuestos por varios autores que nos ayudarán a partir de conocimientos sólidos.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. En resumen, “La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a sus empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad”.⁷

Otro concepto muy importante manifiesta que la Evaluación del Desempeño es un “Proceso que permite identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización”⁸ (Gómez, M. 2002. Pg. 224).

- Identificar: Nos permite determinar las áreas del trabajo que se debe analizar.
- Medir: Realizar un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado.
- Gestionar: Valorar la información para orientarla a un rendimiento superior.

“Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de

⁶ MUÑOZ, Cesar Augusto. Análisis del Desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación del personal. Pensamiento y Gestión, junio, numero 016. Barranquilla-Colombia. 2004. Pg. 44

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pag.

⁸ GOMEZ, Mejía. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. Pearson. 2001. Pg. 224

sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar”. (Ágora Social, 2007).⁹

2.5.2 Rol de Talento Humano en la Gestión del Desempeño.

La gestión del desempeño se halla integrada a los distintos procesos del Talento Humano, ligado al desarrollo de los empleados, ya que es una tarea diaria entre directivos y empleados, jefes y supervisados, derivada de una buena y fructífera relación laboral, constituyendo así una oportunidad de expresar y mejorar el desempeño, no como una rendición de examen. Representado así:¹⁰ (Alles M. 2002)



Gráfico 4. Evaluación del Desempeño, para dirección estratégica de Recursos Humanos

Talento Humano tiene un papel preponderante en el tema Gestión del Desempeño, dejando muy claro que no constituye una herramienta que “da poder” utilizada para tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Es importante analizar que Talento Humano:

- Es un asesor (Staff) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.

⁹ AGARO SOCIAL. Servicios Integrales para el tercer sector. 2007.

¹⁰ ALLES. Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Edición Granica. Buenos Aires. 2002. Pág.

- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.
- Vela por la objetividad del sistema.
- Administrar la herramienta.¹¹ (Alles, M. 2002, pág. 58).

2.5.3 Propósito de la Gestión del Desempeño.

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (Retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones. (Alles, M. 2002. Pg. 28).

2.5.4 Responsables de la Gestión del Desempeño.

Hay muchos cuestionamientos a cerca de quién es la mejor persona o la más adecuada para llevar a cabo del desempeño de sus colaboradores, unos defienden la posición de que debe ser el jefe el que lo aplique.

Supervisor inmediato: Son los jefes inmediatos en la mayoría de casos los que realizan las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes o desacuerdos de esta forma de evaluación, puesto que muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones de cada uno de sus colaboradores.

Compañeros: Los compañeros de trabajo son quienes están cerca de la acción (ven directamente el desempeño de sus colegas), el trato diario les da un panorama general con juicios independientes, resultando la fuente más confiable para evaluar. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las

¹¹ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Edición Granica. Buenos Aires. 2002. Pág. 58, 28.

tendencias que resultan de amistades y enemistades entre ellos (pueden hacer que la evaluación tenga sus variaciones)

Autoevaluación: Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones aminoran el recelo por el proceso de evaluación y propicios para estimular un análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores; sin embargo tienden a las valoraciones infladas y tendencias interesadas.

Subordinados Inmediatos: Son los subordinados quienes proporcionan honestidad y franqueza sobre el detalle del comportamiento de su jefe porque tienen contactos frecuentes con él. El problema evidente de esta forma de calificación es el miedo a las represalias de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable; por ello es importante que este tipo de evaluaciones se lo realicen en anonimato con el fin de que sean precisas.¹² (Robbins, S. 2004. Pág. 500-501).

2.5.5 Importancia de Gestionar el Desempeño.

1. Justificar la existencia del departamento de formación, señalando en qué medida contribuye a los objetivos y metas de la organización.
2. Decidir si se continúan o no los planes de formación.
3. Obtener información sobre cómo mejorar acciones formativas de formación futuras.¹³ (Kirkpatrick Donal y K. James. 2000. Pág. 38)

Teniendo en cuenta algunas recomendaciones basados en los conceptos de Walter Tormow y otros investigadores del *Center for Creative Leadership*, son los siguientes:

1. Comenzar utilizando un análisis de 180° grados como una herramienta para el desarrollo y el crecimiento, con el fin de no incrementar el temor natural de pasar a ser evaluado por instancias a las que no se está acostumbrado. Tomarlo como una estrategia de desarrollo lo han hecho varias compañías durante uno o aún varios.

¹² ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. México. 2004. Pg. 500-501.

¹³ KIRKPATRICK, Donald. KIRKPATRICK, James. Evaluación de Acciones Correctivas. Los cuatro niveles. Tercera Edición. Editorial Epise. Barcelona. 2000. Pg. 38

2. Comenzar aplicando el modelo en un solo departamento o división. Clarificar por qué una organización lo quiere.
3. Unir el programa claramente con los objetivos de la compañía.
4. Entrenar a todas las personas involucradas en la aplicación del modelo.
5. Hacer seguimiento. La retroalimentación debe terminar con un plan de acción para el mejoramiento; de lo contrario se puede prestar a malas interpretaciones por parte de los empleados evaluados y analizados.
6. No intentar su desarrollo y aplicación en una atmósfera de desconfianza y temor. ¹⁴ (Muñoz, C. 2004. Pág. 48-49)

2.5.6 Retroalimentación (Feedback).

Considerando que la Retroalimentación es un espacio entre asesor (evaluador) y asesorado con el fin de establecer metas y acciones para mejorar el rendimiento laboral esperado del evaluado, es importante que los directivos o personal encargado de la administración de personal tengan presente que el proceso de Retroalimentación o Feedback es una actividad agradable y se la maneja de la manera adecuada, aunque en la mayoría de los casos la renuncia de retroalimentar sobre el desempeño de colaboradores no es tan atractiva, por lo que (ROBBINS, 2004) menciona tres puntos importantes:

- Que los administradores se sientan incómodos de discutir con los empleados las fallas de su desempeño (temen confrontación en caso de comentarios negativos)
- Muchos empleados se ponen a la defensiva cuando se señalan sus puntos flacos (débiles); incluso cuando los administradores dan buenos resultados de evaluaciones es probable que los empleados no la consideren lo suficientemente buena.
- Los empleados hacen una evaluación inflada de su propio desempeño. ¹⁵

¹⁴ MUÑOZ, Cesar Augusto. Análisis del Desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación del personal. Pensamiento y Gestión, junio, numero 016. Barranquilla-Colombia. 2004. Pg. 48-49

¹⁵ ROBBINS. Stephen. Comporta miento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. México. 2004. Pg. 506-507

2.5.7 Sugerencias para mejorar la Evaluación del Desempeño.

Sugerencias que ayudan a que el proceso de evaluar al personal sea más objetivo y justo. (Robbins S. 2004. Pág. 505).

Destaque los comportamientos más que los rasgos: Muchos evaluadores aprecian rasgos de personalidad más que los comportamientos como por ejemplo: lealtad, iniciativa, confiabilidad, expresividad, que no necesariamente demuestra que la persona se desempeñe mejor que otros.

Lleve un diario de conductas de desempeño: “Las pruebas indican que si se lleva un diario de incidentes críticos de cada empleado, las evaluaciones son más precisas y menos proclives a errores de calificación”.

Recurra a varios evaluadores: Es importante recurrir a varios evaluadores ya que aumenta la probabilidad de tener información más fidedigna a cerca de la evaluación; es decir si un empleado a tenido 10 supervisores, 8 de ellos lo calificaron como “Excelente”, y dos como “Malo”, se puede desechar el valor de la evaluación mala.

Evalúe selectivamente: “Recomendaríamos que los evaluadores se encuentren lo más cerca posible, en términos del nivel organizacional, de los individuos evaluados. Por el contrario, cuantos más niveles separen al evaluador del evaluado, menos posibilidades hay de que aquel contemple la conducta de éste y, lo que no sorprende, mayores las probabilidades de cometer inexactitudes”.

Capacite a los evaluadores: Capacitar a los evaluadores hace que sus calificaciones sean más precisas, mediante entrenamiento para no caer en los errores comunes como lo son la “indulgencia” y el “efecto del halo”.

Someta a los empleados a un proceso justo: Es importante que los empleados sientan que son tratados con justicia, de acuerdo a tres elementos:

- “Se explica con claridad a los individuos lo que se espera de ellos”.
- “Las pruebas que conciernan a una infracción supuesta se desahogan en una audiencia justa en la que los afectados se puedan responder”.

- “La decisión final se basa en las pruebas y no en prejuicios”.¹⁶ (Robbins, S. 2004. Pg. 505-506).

2.6 Métodos de Gestión del Desempeño.

Al hablar de métodos de gestión del desempeño hay que considerar que éstos varían de una empresa a otra, ya que cada una evalúa el desempeño basándose en un sistema diferente dependiendo del tipo y las características de cada empleado.

Los principales métodos tradicionales de gestión del desempeño son: (Chiavenato, I. 2007. Pág. 249-262).¹⁷

2.6.1 Método de Escalas Gráficas.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados para precisar las cualidades que se pretende evaluar en cada puesto de trabajo.

Se utiliza un cuestionario de doble entrada, en las líneas horizontales representadas por (factores de gestión del desempeño), en las columnas verticales (grados de variación de factores). Cada factor es definido mediante descripción sumaria, simple y objetiva, puesto que a mejor descripción mayor será la precisión del factor.

Cada factor está dimensionado desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta óptimo o excelente, existiendo tres alternativas entre estos dos extremos.

1. Escalas gráficas continuas: Se definen dos puntos extremos y la evaluación se puede situar en cualquiera de ellos: el límite mínimo (insatisfactorio) y el máximo (satisfactorio).
2. Escalas gráficas semicontinuas: Entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo se incorporan puntos intermedios para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas: Son escalas establecidas y descritas previamente, en donde el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño.

¹⁶ ROBBINS, Stephen. Comporta miento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. México. 2004. Pg. 505-506

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 249-262.

Ventajas:

- Instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación.
- Simplifica el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, como el efecto del halo, estereotipos, lo cual conduce a evaluadores a que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores o también a considerar que los subordinados son débiles en todos los aspectos.
- Tiende a caer en la rutina y estandarizar resultados de evaluaciones.
- Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones.

2.6.2 Método de Elección Forzosa.

Es un método que consiste en “Evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada” (Chiavenato, 2007).

Dichas frases son seleccionadas mediante un procedimiento estadístico y se componen de dos formas:

- a) Los bloques están formado por dos frases de significado positivo y dos de negativo, el evaluador escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formado por cuatro frases de significado positivo, el evaluador escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas (elimina el efecto del halo).
- De fácil aplicación y no exige preparación previa de evaluadores.

Desventajas:

- De compleja elaboración y planeación cuidadosa y tardada.
- Ofrece resultados globales, porque discrimina a los evaluados tan solo en buenos o malos.
- Carece de información sobre la capacitación que necesitan.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

2.6.3 Método de Incidentes Críticos.

Es una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar hechos excepcionalmente positivos (que deben ser destacados) o negativos (deben ser corregidos o eliminados) del desempeño de sus subordinados.

2.6.4 Método de Comparación de Pares.

Método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota al que se considera mejor con relación al desempeño, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

2.7 Evaluación de 180° y su implicación en el proyecto a realizarse.

“La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares, y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de los subordinados”. (Alles, M. 2002. Pág. 213).

“La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo”.

Adentrándonos un poco más en la temática del proyecto hay que manifestar que “La evaluación de 180° grados puede tener distinto alcance. Siempre y en todos los

casos, para una evaluación de 180° grados debe darse un esquema como el siguiente: Respecto a la persona evaluada soy: Supervisor, Evaluado (Autoevaluación) o Par”.¹⁸ (Alles, M. 2002. Pág. 218).

Para procesar evaluaciones de 180° grados hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos: (Alles, M. 2002. Pág. 223).

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Quienes procesan el material debe ser de nivel gerencial (similares a los evaluados).

Un esquema de evaluación de 180° grados podría representarse mediante los siguientes esquemas: (Alles, M. 2002. Pág. 219-220)

Evaluación 180° amplia: 9 plantillas

1. Autoevaluación.
2. Jefe del jefe
3. Supervisor
4. 5. 6. Par
7. 8. 9. Cliente (internos o externos).

Nota: Por cada persona evaluada se confeccionará nueve plantillas de evaluación.

Evaluación 180° simple: 5 plantillas.

1. Autoevaluación.
2. Jefe directo o supervisor
3. 4. 5. Par

Nota: Por cada persona evaluada se confeccionará cinco plantillas de evaluación.

¹⁸ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Edición Granica. Buenos Aires. 2002. Pg. 213, 218, 223, 219-220.

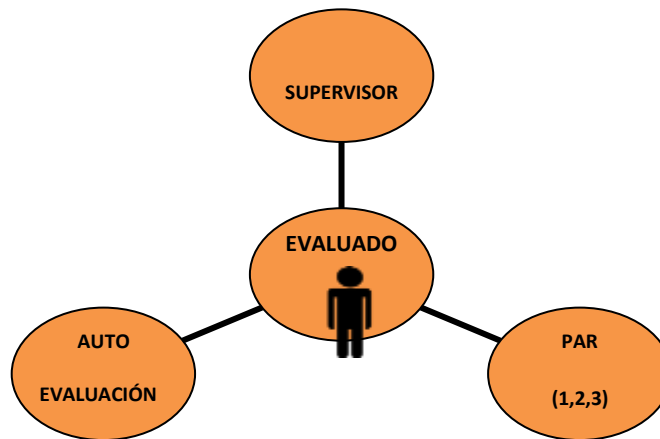


Gráfico 5. Evaluación 180° simple: 5 plantillas

Muchas empresas prefieren el segundo esquema, de este modo “No se saca información fuera de la compañía y el manejo es más interno”. Además la autora sostiene que este esquema “Se recomienda como una primera aproximación la tema. Cinco evaluaciones en total no representa un número ideal, pero puede aplicarse en un primer periodo, como una forma de ingresar paulatinamente al sistema de evaluaciones más sofisticadas” (Alles, M. 2002. Pág. 220).

2.8 Conclusiones.

Con la Gestión del Desempeño siendo un proceso que se evidencia en la realización de actividades de cada persona se mejorará la relación gerente-empleado y porque no decir empresa-empleado, mediante decisiones oportunas basadas en datos reales a partir de dichas evaluaciones, las mismas que contribuirán a generar oportunidades de crecimiento personal y profesional para los trabajadores del área administrativa de la empresa Litarg Mode Cía. Ltda.; para lo cual se desarrolló una adecuada herramienta de análisis y descripción de puestos administrativos, los mismos que nos ayudarán a fortalecer el proceso de gestión del desempeño y a la implementación de dicha herramienta de evaluación del desempeño ajustada a la realidad del negocio.

El presente proyecto tiene un enfoque actual que da inicio con una gestión del desempeño de 180° en el área administrativa, y como escenario futuro abrirá puertas de desarrollo para que se extienda hacia toda el área Productiva, teniendo en cuenta que para llegar a esto se necesita de una “Cultura de Evaluación”.

La socialización de la herramienta utilizada para el levantamiento de perfiles fue de gran ayuda y mediante la misma los gerentes departamentales administrativos tuvieron la oportunidad de:

- Formar el comité responsable del proceso de análisis y descripción de puestos.
- Actualización del organigrama administrativo de la empresa.
- Los miembros del comité analizaron los nombres de los cargos y decidieron reemplazar el nombre de JEFES por GERENTES, mencionando que era una denominación más adecuada en el sentido de no infundir autoridad sino más bien ser un mentor con el cual se puede coordinar el trabajo diario para llegar a cumplimientos organizacionales.
- Realización del levantamiento de perfiles con el personal implicado, luego se aprobó con los gerentes de cada departamento y finalmente aprobados por el comité.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CREACIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -180° GRADOS

3.1 Introducción.

El formato diseñado para evaluar al personal administrativo, es aplicable para administrarlo al personal de prueba como fijo e indefinido. La evaluación gira en torno a 6 factores (Responsabilidad, Planeación y Organización, Calidad de Trabajo y Eficiencia, Toma de Decisiones, Integración y Participación, Cantidad de Trabajo), los mismos que cuentan con 5 grados para calificarlos (Satisfactorio, Muy bueno, Bueno, Regular, Insatisfactorio), constituyendo una herramienta clara y entendible, para los evaluadores implicados (autoevaluación, evaluación de los compañeros de trabajo/par y evaluación del jefe o superior inmediato).

3.2 Aplicación Práctica.

3.2.1 Diseño de la herramienta de Gestión del Desempeño.

Analizando las diversas metodologías de evaluación del desempeño se consideró importante realizarlo método de escalas gráficas.

Alcance: La presente herramienta está diseñada para el personal administrativo de la empresa Litarg Mode Cía. Ltda., con su respectivo instructivo. (Anexo 3 y 4).

A continuación se proyecta el formato diseñado para el área administrativa.

		LITARGMODE CIA. LTDA.				
EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO		DPTO	CARGO DEL EVALUADO	RESPECTO A LA PERSONA EVALUADA SOY		
				AUTOEVALUACIÓN	COMPAÑERO DE TRABAJO/PAR	JEFE
FECHA DE EVALUACIÓN		TIPO DE CONTRATO		()	()	()
FACTORES A EVALUAR	Satisfactorio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión. ☐	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones ☐	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Excepcional capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, en relación a objetivos de la empresa ☐	Muy buena capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, orientación hacia objetivos. Empresariales ☐	Buena capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, orientándolas a los objetivos de la Empresa ☐	Tiene limitaciones p/programar y organizar las actividades de su área. Orientándolas a los objetivos de la Empresa ☐	Presenta mucha dificultad p/programar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la Empresa ☐	
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo ☐	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente ☐	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente ☐	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia ☐	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente ☐	
TOMA DE DECISIONES	Sus decisiones siempre son adecuadas y oportunas. Excelente criterio. Resuelve rápida y lógicamente problemas ☐	Con frecuencia toma de decisiones adecuadas y oportunas, logrando resolver problemas de trabajo. Posee mucho criterio. ☐	Tiene capacidad para tomar decisiones correctas y oportunas. Tiene buen criterio ☐	Algunas veces presenta dificultades p/tomar decisiones acertadas y oportunas. Escaso Criterio. ☐	Demuestra inseguridad en la toma de Decisiones. No tiene criterio. Sus decisiones no son oportunas, ni acertadas. ☐	
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera ☐	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia ☐	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperar voluntariamente algunas veces ☐	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera ☐	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera ☐	
CANTIDAD DE TRABAJO	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos ☐	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos ☐	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos ☐	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos ☐	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos ☐	
EQUIVALENTE A:				TOTAL		

Metodología:

- Mediante la aplicación de una técnica cuantitativa que consiste en la selección de características denominadas factores, los mismos que están relacionados con el rendimiento del trabajo sirven como patrón de medida para la evaluación del desempeño, el mismo que se presenta a través de 5 grados:
 - Satisfactorio
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Insatisfactorio
- Los factores serán valorados por el comité de acuerdo a un procedimiento establecido.
- Dicha técnica tiene la valoración de calificación del personal de manera **cuantitativa**, mediante la apreciación de su evaluador que luego es transformada en **puntaje**.

Procedimiento: La aplicación de la presente evaluación del desempeño está orientada a ser aplicada en forma obligatoria al personal del área administrativa.

- Los miembros integrantes del Comité de Evaluación son los responsables de realizar la ponderación de los factores seleccionados, los cuáles se obtuvieron a partir de una reunión, considerando importante los siguientes:
 - Responsabilidad
 - Planeación y organización
 - Calidad de trabajo y eficiencia
 - Toma de decisiones
 - Integración y participación
 - Cantidad de trabajo

Definición de Factores de Evaluación

Factor: Responsabilidad		Peso: 2.2/10
Descripción: Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas.		
Grados	Definición	Ponderación
Satisfactorio	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	22,00
Muy bueno	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones	17,05
Bueno	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones	12,10
Regular	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	7,75
Insatisfactorio	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones	2,20

Factor: Planeación y Organización		Peso: 2/10
Descripción: Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados.		
Grados	Definición	Ponderación
Satisfactorio	Excepcional capacidad para planificar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la empresa.	20,00
Muy bueno	Muy buena capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, orientación hacia objetivos. Empresariales.	15,50
Bueno	Buena capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, orientándolas a los objetivos de la empresa.	11,00
Regular	Tiene limitaciones para programar y organizar las actividades de su área. Orientándolas a los objetivos de la empresa.	6,50
Insatisfactorio	Presenta mucha dificultad para programar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la empresa.	2,00

Factor: Calidad de Trabajo y Eficiencia		Peso: 1,8/10
Descripción: Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia.		
Grados	Definición	Ponderación
Satisfactorio	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo	18,00
Muy bueno	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente no presenta errores en su trabajo. Muy eficiente	13,95
Bueno	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente	9,90
Regular	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia	5,85
Insatisfactorio	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente	1,80

Factor: Toma de Decisiones		Peso: 1,6/10
Descripción: Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo.		
Grados	Definición	Ponderación
Satisfactorio	Sus decisiones siempre son adecuadas y oportunas. Excelente criterio. Resuelve rápida y lógicamente los problemas	16,00
Muy bueno	Con frecuencia toma de decisiones adecuadas y oportunas, logrando resolver problemas de trabajo. Posee mucho criterio.	12,40
Bueno	Tiene capacidad para tomar decisiones correctas y oportunas. Tiene buen criterio.	8,80
Regular	Algunas veces presenta dificultades para tomar decisiones acertadas y oportunas. Escaso Criterio.	5,20
Insatisfactorio	Demuestra inseguridad en la toma de Decisiones. No tiene criterio. Sus decisiones no son oportunas, ni acertadas.	1,60

Factor: Integración y Participación		Peso: 1,4/10
Descripción: Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros.		
Grados	Definición	Ponderación
Satisfactorio	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera	14,00
Muy bueno	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia	10,85
Bueno	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Coopera voluntariamente algunas veces	7,70
Regular	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera	4,55
Insatisfactorio	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera	1,40

Factor: Cantidad de Trabajo		Peso: 1/10
Descripción: Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados		
Grados	Definición	Ponderación
Satisfactorio	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos	10,00
Muy bueno	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos	7,75
Bueno	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos	5,50
Regular	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	3,25
Insatisfactorio	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos	1,00

- El gerente general en concordancia con el gerente de Administración Financiera y RRHH, procederá a delegar los formatos de evaluación del desempeño al personal evaluador, correspondiente a cada uno de los departamentos.

- Llenado el cuestionario, los trabajadores deberán remitirlo al consultor externo para su calificación y revisión, dicha información servirá para realizar la retroalimentación, tomando en cuenta la evaluación realizada también por su compañero o par y autoevaluación (recordando siempre que es una evaluación de 180°).
- El departamento de RRHH con el consultor externo y el Comité de Evaluación revisarán y analizarán cada resultado de evaluación remitida por los evaluados.

Factores de Evaluación

$$\text{Razón} = \frac{\text{Último término} - \text{Primer término}}{\text{Número de grados} - 1} \quad R = \frac{10-1}{5-1} \quad R = \frac{9}{4} \quad R = 2.25$$

Los puntos directos de los 5 grados serán:

Grados	Puntos Directos		Razón		Términos
A (Insatisfactorio)				=	1.00
B (Regular)	1.00	+	2.25	=	3.25
C (Bueno)	3.25	+	2.25	=	5.50
D (Muy bueno)	5.50	+	2.25	=	7.75
E (Sobresaliente)	7.75	+	2.25	=	10.00

Grupo Ocupacional de Administrativos.

FACTORES	PESO /100	PESO /10	GRADOS				
			Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy bueno	Satisfactorio
			A	B	C	D	E
RESPONSABILIDAD	22	2,2					
Puntos Directos			1	3,25	5,5	7,75	10
Puntos Ponderados			2,20	7,15	12,10	17,05	22,00
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	20	2					
Puntos Directos			1	3,25	5,5	7,75	10
Puntos Ponderados			2,00	6,50	11,00	15,50	20,00
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA	18	1,8					
Puntos Directos			1	3,25	5,5	7,75	10
Puntos Ponderados			1,80	5,85	9,90	13,95	18,00
TOMA DE DECISIONES	16	1,6					
Puntos Directos			1	3,25	5,5	7,75	10
Puntos Ponderados			1,60	5,20	8,80	12,40	16,00
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN	14	1,4					
Puntos Directos			1	3,25	5,5	7,75	10
Puntos Ponderados			1,40	4,55	7,70	10,85	14,00
CANTIDAD DE TRABAJO	10	1					
Puntos Directos			1	3,25	5,5	7,75	10
Puntos Ponderados			1,00	3,25	5,50	7,75	10,00
TOTAL	100	10	10	32,5	55	77,5	100

Rango de calificación del desempeño.

Clasificación	Intervalos	
	De	Hasta
Insatisfactorio		10
Regular	10,10	32,50
Bueno	32,6	55
Muy bueno	55,1	77,5
Sobresaliente	77,6	100

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado.	Insatisfactorio
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	Regular
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	Bueno
4	Desempeño por encima del esperado	Muy bueno
5	Desempeño Excepcional	Satisfactorio

3.2.2 Entrenamiento a Evaluadores.

Realizar una capacitación sobre Evaluación de 180° es importante, sobre todo si se implementa por primera vez, ya que el entrenamiento de evaluadores va de la mano con la evaluación del desempeño. Otro punto importante es el entrenamiento sobre la Autoevaluación, cuyo objetivo es el entrenamiento de la herramienta para no caer en comportamientos problemáticos como: la sobrevaloración (personas que se evalúan muy alto) o la (autoevaluación muy baja).

Elementos importantes que hay que tener en cuenta en el momento del entrenamiento: ¹⁹ (Alles, M. 2002, pág. 261).

- Precisar objetivos de evaluación de 180°.

¹⁹ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Edición Granica. Buenos Aires. 2002. Pág. 261

- Relacionar objetivos de la Evaluación de 360° con los objetivos de la empresa.
- Aclarar debidamente las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaborarán.
- Indicar como se van a elegir evaluadores, relación de éstos con el evaluado.

Uso de la herramienta

- Manual instructivo de Evaluación del desempeño. (Anexo 3).
- Cómo se realiza la elección de factores de evaluación: Mediante reunión mantenida con los miembros del comité y gerentes de los diferentes departamentos, los cuáles dieron puntaje a los 6 factores de evaluación sobre 100 puntos en total.
- Cómo se realiza la elección de evaluadores: Mediante reunión los miembros del comité analizaron quiénes ingresarían al sistema de evaluación del desempeño en calidad de: jefe, compañero de trabajo/par y autoevaluación.
- Tema confidencialidad: Lo maneja el área de Recursos Humanos.

3.2.3 Aplicación: Resultados Obtenidos.

El área administrativa de la empresa Litargmode Cía. Ltda., proyecta los siguientes resultados a cerca de las Evaluaciones del Desempeño.

PUNTAJES DE EVALUACIÓN 180 GRADOS															
FACTORES	Gerente General			Gerente de Producción			Gerente de Compras			Gerente de Comercialización			Gerente Administrativo-Financiero-RRHH		
EVALUADORES	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN
RESPONSABILIDAD	22,00	22,00	17,05	22,00	22,00	17,05	22,00	17,05	22,00	22,00	17,05	17,05	17,05	17,05	17,05
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	11,00	15,50	15,50	11,00	15,50	11,00	15,50	11,00	15,50	15,50	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA	13,95	13,95	13,95	13,95	13,95	9,90	13,95	13,95	13,95	13,95	13,95	9,90	13,95	13,95	9,90
TOMA DE DECISIONES	12,40	16,00	12,40	12,40	12,40	8,80	12,40	12,40	12,40	12,40	12,40	8,80	12,40	12,40	12,40
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN	14,00	14,00	14,00	14,00	10,85	10,85	14,00	7,70	14,00	10,85	10,85	7,70	10,85	10,85	10,85
CANTIDAD DE TRABAJO	7,75	7,75	7,75	10,00	7,75	7,75	10,00	5,50	10,00	7,75	5,50	5,50	7,75	5,50	5,50
TOTAL	81,10	89,20	80,65	83,35	82,45	65,35	87,85	67,60	87,85	82,45	70,75	59,95	73,00	70,75	66,70

PUNTAJES DE EVALUACIÓN 180 GRADOS															
FACTORES	Gerente Diseño y Desarrollo Producto			Asistente de Compras			Ejecutivo de Ventas			Vendedor de Almacén			Jefe de Sistemas		
EVALUADORES	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN
RESPONSABILIDAD	12,10	17,05	17,05	17,05	17,05	17,05	12,10	12,10	22,00	17,05	17,05	17,05	22,00	12,10	22,00
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	6,50	11,00	11,00	15,50	15,50	15,50	6,50	11,00	15,50	11,00	11,00	11,00	15,50	15,50	15,50
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA	9,90	9,90	9,90	9,90	13,95	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	13,95	9,90	13,95
TOMA DE DECISIONES	8,80	8,80	12,40	12,40	12,40	12,40	5,20	8,80	12,40	8,80	8,80	8,80	12,40	12,40	12,40
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN	7,70	7,70	10,85	14,00	14,00	10,85	4,55	7,70	10,85	10,85	10,85	14,00	14,00	10,85	14,00
CANTIDAD DE TRABAJO	5,50	5,50	5,50	10,00	7,75	5,50	5,50	7,75	7,75	7,75	7,75	5,50	7,75	7,75	7,75
TOTAL	50,50	59,95	66,70	78,85	80,65	71,20	43,75	57,25	78,40	65,35	65,35	66,25	85,60	68,50	85,60

PUNTAJES DE EVALUACIÓN 180 GRADOS																		
FACTORES	Recepcionista			Contador			Auxiliar Contable 1			Auxiliar Contable 2			Chofer			Diseñador		
EVALUADORES	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN	JEFE	PAR	AUTOEVALUACIÓN
RESPONSABILIDAD	7,15	12,10	17,05	22,00	22,00	17,05	12,10	12,10	17,05	17,05	17,05	12,10	22,00	12,10	17,05	17,05	17,05	22,00
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	11,00	11,00	11,00	15,50	11,00	15,50	11,00	6,50	11,00	15,50	11,00	11,00	15,50	15,50	15,50	15,50	11,00	15,50
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA	9,90	9,90	9,90	13,95	13,95	13,95	9,90	9,90	9,90	13,95	9,90	9,90	13,95	13,95	13,95	13,95	9,90	9,90
TOMA DE DECISIONES	8,80	8,80	8,80	12,40	12,40	12,40	8,80	8,80	8,80	8,80	8,80	5,20	12,40	12,40	16,00	12,40	8,80	8,80
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN	10,85	7,70	10,85	14,00	14,00	10,85	7,70	4,55	7,70	10,85	7,70	7,70	14,00	14,00	10,85	14,00	10,85	10,85
CANTIDAD DE TRABAJO	5,50	5,50	3,25	10,00	7,75	5,50	5,50	5,50	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75	5,50	10,00	5,50	7,75
	53,2	55,00	60,85	87,85	81,10	75,25	55,00	47,35	62,20	73,90	62,20	53,65	85,60	75,70	78,85	82,90	63,10	74,80

PUNTAJE TOTAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
CARGOS ADMINISTRATIVOS	EVALUACIÓN (JEFE)	GRADO	EVALUACIÓN (COMPAÑERO DE TRABAJO)	GRADO	EVALUACION (AUTOEVALUACIÓN)	GRADO
Gerente General	81,1	satisfactorio	89,2	satisfactorio	80,65	satisfactorio
Gerente de Producción	83,35	satisfactorio	82,45	satisfactorio	65,35	muy bueno
Gerente de Compras	87,85	satisfactorio	67,6	muy bueno	87,85	satisfactorio
Gerente de Comercialización	82,45	satisfactorio	70,75	muy bueno	59,95	muy bueno
Gerente Administrativo-Financiero-RRHH	73	muy bueno	70,75	muy bueno	66,7	muy bueno
Gerente de Diseño y Desarrollo Producto	50,5	muy bueno	59,95	muy bueno	66,7	muy bueno
Asistente de Compras	78,85	satisfactorio	80,65	satisfactorio	71,2	muy bueno
Ejecutivo de Ventas	43,75	bueno	57,25	muy bueno	78,4	satisfactorio
Vendedor de Almacén	65,35	muy bueno	65,35	muy bueno	66,25	muy bueno
Jefe de Sistemas	85,6	satisfactorio	68,5	muy bueno	85,6	satisfactorio
Recepcionista	53,2	bueno	55	bueno	60,85	muy bueno
Contador	87,85	satisfactorio	81,1	satisfactorio	75,25	muy bueno
Auxiliar Contable 1	55	bueno	47,35	bueno	62,2	muy bueno
Auxiliar Contable 2	73,9	muy bueno	62,2	muy bueno	53,65	bueno
Chofer	85,6	satisfactorio	75,5	muy bueno	78,85	satisfactorio
Diseñador	82,9	satisfactorio	63,1	muy bueno	74,8	muy bueno

3.3 Conclusiones.

El comité realizó una gran labor al crear el análisis respectivo de quiénes son las personas idóneas para someterse al proceso de Gestión del desempeño, estableciendo que para ser evaluados deberán tener 6 meses de laborar permanentemente en el cargo actual, y para cumplir el rol de evaluadores mínimo de 3 meses, esto es pasando el periodo de prueba. Esta evaluación constituye un espacio de interrelación y retroalimentación entre evaluado y evaluador siendo una herramienta formal y documento que quedará registrado en las carpetas del personal.

La importancia del comité al realizar el análisis de los factores de evaluación y su ponderación para el diseño de la herramienta fue muy importante porque permitió la participación del grupo y se evaluó en base a los factores que la empresa consideró importantes y no los impuestos por el consultor.

La entrega del material de evaluación se realizó en cada puesto de trabajo, con la presencia de la Gerente de Recursos Humanos.

Realizar el entrenamiento a evaluadores ayudó a que el personal se incorpore más con el proceso al conocer: Objetivos de evaluación, forma de calificación, la importancia del informe de retroalimentación con su respectiva entrevista y el tema confiabilidad.

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

4.1 Introducción.

La retroalimentación llamada también feedback es la habilidad que debe tener el evaluador para comunicar al evaluado los aspectos positivos y negativos de su desempeño, considerando dos aspectos importantes, como lo explica (Chiavenato, I.)

- Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales.
- El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

La retroalimentación está integrada por un plan de acción la misma que está conformada por compromisos realistas y factibles para desarrollarlos en un periodo de tiempo determinado, con el propósito de corregir lo que se esté haciendo mal, siendo importante realizar una entrevista

4.2 Aplicación Práctica.

4.2.1 Construcción de la herramienta.

En base al desempeño de evaluación “Es importante recomendar acciones específicas para cada colaborador (evaluado), por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, etc, Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado”.²⁰ (Alles, M. 2000).

El formato diseñado para la el proceso de retroalimentación es el siguiente.

²⁰ ALLES. Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Edición Granica. S.A. Buenos Aires. 2000. Pg. 394

 LITARG MODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-()	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño de 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y positivos como resultado de la evaluación).

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.		
2.		

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.2 Aplicación de la herramienta.

A Continuación se dará a conocer 1 ejemplo de informe de retroalimentación 180°, los mismos que forman parte del personal administrativo y se encuentran en el (Anexo 5), con su respectivo documento de validación (Anexo 6).

El área administrativa proyecta el siguiente resultado a cerca del informe de retroalimentación del desempeño.

 LITARG MODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-A	GERENTE GENERAL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO.

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación. Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS.

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

La persona evaluada en calidad de GERENTE GENERAL, posee un grado **Bueno** en el factor **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), por lo que se considera importante que trabaje en lo mismo para que por medio de sus actividades llegue a desarrollarlo de manera satisfactoria.

Las tres evaluaciones del (jefe, compañero de trabajo/par y autoevaluación) indican que el evaluado tiene un grado **Muy Bueno** respecto a **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, es decir, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia); de igual manera en **Integración y Participación** (Disposición

voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros).

El evaluado consideró mediante su autoevaluación que posee **Muy Buena** capacidad en cuanto al factor **Responsabilidad** (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas) su jefe y compañero de trabajo/par consideraron su desempeño como **Satisfactorio**, es decir que ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Planeación y Organización	A partir de la elaboración del presupuesto llevar cronogramas de actividades del directorio (Fecha, Actividad, Responsable, tiempo de ejecución)	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.3 Proceso de Feedback.

El proceso de Feedback o retroalimentación se realizará a todos los cargos administrativos de la empresa Litargmode Cía. Ltda., que en calidad de evaluados se encuentren laborando más de 6 meses en el puesto actual y mínimo 3 meses para formar parte del proceso de evaluación en calidad de evaluadores.

Cronograma Proceso de Retroalimentación 180°				
No	Fecha/Lugar	Hora	Retroalimentación dirigida por:	Evaluado
1	17-09-12 (Sala de Directorio)	09H00 AM	Miembro del Directorio (Gerente Adm. Financiero-RRHH)	Gerente General
2	17-09-12 (Sala de Directorio)	09H30 AM	Gerente General	Gerente de Producción
3	17-09-12 (Sala de Directorio)	10H00 AM	Gerente General / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Gerente de Compras
4	17-09-12 (Sala de Directorio)	10H30 AM	Gerente General / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Gerente de Comercialización
5	17-09-12 (Sala de Directorio)	11H00 AM	Gerente General	Gerente Administrativo-Financiero-RRHH
6	17-09-12 (Sala de Directorio)	11H30 AM	Gerente General / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Gerente de Diseño y Desarrollo Producto
7	17-09-12 (Sala de Directorio)	12H00 AM	Gerente Adm. Financiero-RRHH	Asistente de Compras
8	17-09-12 (Sala de Directorio)	14H00 PM	Gerente de Comercialización / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Ejecutivo de Ventas
9	17-09-12 (Sala de Directorio)	14H30 PM	Gerente Adm. Financiero-RRHH / Gerente de Comercialización	Vendedor de Almacén
10	17-09-12 (Sala de Directorio)	15H00 PM	Gerente Adm. Financiero-RRHH	Jefe de Sistemas

11	18-09-12 (Sala de Directorio)	09H30 AM	Gerente Adm. Financiero-RRHH / Contador	Recepcionista
12	18-09-12 (Sala de Directorio)	10H00 AM	Gerente Adm. Financiero-RRHH	Contador
13	18-09-12 (Sala de Directorio)	10H30 AM	Contador / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Auxiliar Contable 1
14	18-09-12 (Sala de Directorio)	11H00 AM	Contador / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Auxiliar Contable 2
15	18-09-12 (Sala de Directorio)	11H30 AM	Gerente Adm. Financiero-RRHH / Asistente de Compras	Chofer
16	18-09-12 (Sala de Directorio)	12H00 AM	Gerente de Diseño y Desarrollo Producto / Gerente Adm. Financiero-RRHH	Diseñador

4.2.4 Carta de compromiso

Acuerdos/Compromiso

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.		
2.		

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

4.3 Conclusiones.

El proceso de entrevista de evaluación tiene propósitos para el desempeño y son: ²¹

- Brindar al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el supervisor espera de él en términos de cantidad, calidad y métodos de trabajo.
- Destacar los puntos débiles y fuertes de su desempeño
- Evaluador y evaluado discutir los planes de mejora para desarrollarlos y conseguir mejoría.
- Eliminar discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres.

Durante la entrevista se dio a conocer aspectos positivos y en cuanto a los negativos su debida acción de propuesta, en donde evaluador (jefe directo) y evaluado llegaron a un acuerdo directo y conciso, para dar un seguimiento en los plazos establecidos y determinar el cumplimiento de los mismos.

También se analizó que el factor en el que el personal administrativo tiene ponderaciones entre **Regular** y **Bueno** es en Planeación y Organización, considerado por los Directivos y Comité responsable como el segundo más importante dentro del formato de evaluación del desempeño.

²¹ CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 268- 269.

Conclusiones generales.

- Crear una comisión de descripción-análisis de puestos y gestión (evaluación) del desempeño ayuda notablemente a que el proceso se desarrolle de mejor manera, ya que son ellos también los responsables dar seguimiento a la herramienta, sobre todo si ésta se la va aplicar por primera vez y los que determinan los factores de evaluación.
- Para obtener un manual de funciones actualizado es importante tener en mente que éste no es estático depende de cambios organizacionales, reestructuraciones, etc, por lo tanto necesita enriquecerse de información, la cual se obtiene a través de la interacción con las personas vinculadas al cargo, las mismas que tienen que ser validadas por los directivos y gerentes de cada área (administrativa).
- La empresa debe crear espacios oportunos y diseñados (Taller) para levantamiento de perfiles, pues aquí estarán en contacto todo el personal implicado dentro de un mismo sitio y les permitirá relacionarse con personal de su área, despejando dudas al momento de actualizar información utilizada para el manual de funciones.
- El compromiso de los directivos es de gran importancia, ya que ellos son los responsables de dar continuidad y seguimiento al proceso de gestión del desempeño y de infundir interés y responsabilidad en el personal
- Socializar la herramienta de evaluación es tan importante como diseñarla, pues requiere que tanto directivos como personal administrativo comprendan el verdadero propósito de evaluación del desempeño y su implicación y responsabilidad en el proceso sea mayor.
- La herramienta de gestión del desempeño debe estar acorde a los objetivos de la empresa, para que dichos resultados se relacionen y conduzcan al éxito.

- La herramienta de gestión del desempeño fue diseñada mediante el método de escalas gráficas semicontinuas, es decir, entre los puntos extremos (límite máximo y mínimo) se incorporaron puntos intermedios para facilitar la evaluación, método que se consideró importante por medir el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados para precisar cualidades que se pretende evaluar en cada puesto de trabajo, además de ser un instrumento de fácil entendimiento.
- El formato de evaluación del desempeño tiene una visión futurista, porque sus factores de evaluación pueden ser modificados de acuerdo a las nuevas exigencias de los cargos objetivos empresariales, claro está mediante la aprobación respectiva de su comité y del directorio.
- Es importante que sean los directivos y personal designado los encargados de analizar los factores de evaluación, esto da mucha credibilidad al diseñar una herramienta acorde a factores que son importantes y con los que la empresa se identifica y considera pueden ayudar a evaluar al personal administrativo.
- La evaluación siendo un espacio formal y uno de los subsistemas de Recursos Humanos, crea información relevante y actual con la cual se puede retroalimentar al personal de manera oportuna, creando interrelación entre los implicados del proceso, y su punto más fuerte es el de crear compromisos mutuos entre empleados y empresa, los cuales tienen que ser realistas y realizables en un periodo determinado, con acciones que contribuyan a mejorar dicho desempeño.
- La retroalimentación se realizó en base a la información de las evaluaciones del desempeño, que servirá para identificar el potencial humano con que cuenta la empresa.
- Es importante realizar las evaluaciones del desempeño cara a cara, porque es allí precisamente donde se crea un espacio para el diálogo y la retroalimentación.

Recomendaciones

De las conclusiones obtenidas en el presente trabajo se exponen las siguientes recomendaciones.

- Mantener la formación del comité tanto de Análisis y descripción de puestos y la del gestionamiento del desempeño ayudará a que el mismo se mantenga activo y permita realizar el proceso diseñado e implementado en futuras ocasiones.
- Mantener estructurado y actualizado el organigrama llevará también a mantener una actualización de los perfiles, es importante que dicha información esté al día.
- Dar seguimiento al proceso de retroalimentación, para observar y analizar las mejoras que deben cumplirse de acuerdo a la denominada carta de compromiso, hacer que se cumplan las fechas y plazos establecidos y que éstos sean respetados por el evaluado y el evaluador, para que la herramienta no pierda confiabilidad de quienes la usen, y de esta forma crear también compromiso y responsabilidad en las personas.
- Objetividad y confiabilidad en los resultados: El producto de la evaluación del desempeño y la información que se deriva de la retroalimentación no puede ser conocida por terceras personas de la organización que no sean el evaluado y evaluador.
- Socializar la herramienta y capacitar al personal juega un papel muy importante en el éxito del proyecto, dando por válido la aceptación del personal.
- Con la aplicación de la herramienta se crea niveles comunicacionales claros y oportunos, que se desarrolla hacia todos los niveles administrativos de la organización.
- Como proyecto futuro del departamento de RRHH es importante encaminar la herramienta de gestión del desempeño diseñada para implementarla en el área de Producción de la empresa; ya que en ella se encuentra el mayor número de personal, acompañada también del análisis y descripción de perfiles que dará como resultado un nuevo y actual manual de funciones para dichos cargos.

BIBLIOGRAFIA.

AGARO SOCIAL. Servicios Integrales para el tercer sector. 2007.

ALLES. Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Edición Granica. Buenos Aires. 2000.

ALLES. Martha Alicia. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Edición Granica. Buenos Aires. 2002.

CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2007

GOMEZ, Mejía. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. Pearson. 2001.

<http://www.auraquinonesli.com/evaluacion.pdf>

KIRKPATRICK. Donald. KIRKPATRICK. James. Evaluación de Acciones Correctivas. Los cuatro niveles. Tercera Edición. Editorial Epise. Barcelona.

LITARGMODE CÍA. LTDA. Mapa estratégico, organigrama Administrativo y de Producción.

MUÑOZ, Cesar Augusto. Análisis del Desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación del personal. Pensamiento y Gestión, junio, numero 016. Barranquilla-Colombia. 2004.

ROBBINS. Stephen. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. México. 2004.

VERA, Agustín. Módulo Política Salarial. 2012

ANEXOS

Anexo 1: Manual de Funciones-Litargmode Cía. Ltda. 2012

MANUAL DE FUNCIONES

Fecha: Septiembre del 2012

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Autoridad y responsabilidad
4. Identificación
5. Procedimiento
6. Anexos

	Elaborado, revisado y aprobado por		
Cargo:	Gerente General	Gerente Adm. Financiero-RRHH	Contadora
Nombre:	Ing. Lino Anguisaca	Sra. Marlene Lituma	Ing. Jenny Jarama
FIRMA			

FARG MODE CIA. LTDA.

1. OBJETIVO

Elaborar y documentar las funciones que deben desempeñarse en el área Administrativa de la empresa de acuerdo a su posición en el organigrama.

Asegurar que las funciones descritas en esta manual sean cumplidas de manera correcta por las personas que estén obligadas a ello.

2. ALCANCE

Este Manual de Funciones se aplica a todo el personal que consta en el organigrama funcional del área Administrativa de la empresa Litargmode Cía. Ltda.

3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de elaborar es por parte del personal del Área Administrativa y revisar y aprobar este manual es del Comité de Análisis y Descripción de Puestos.

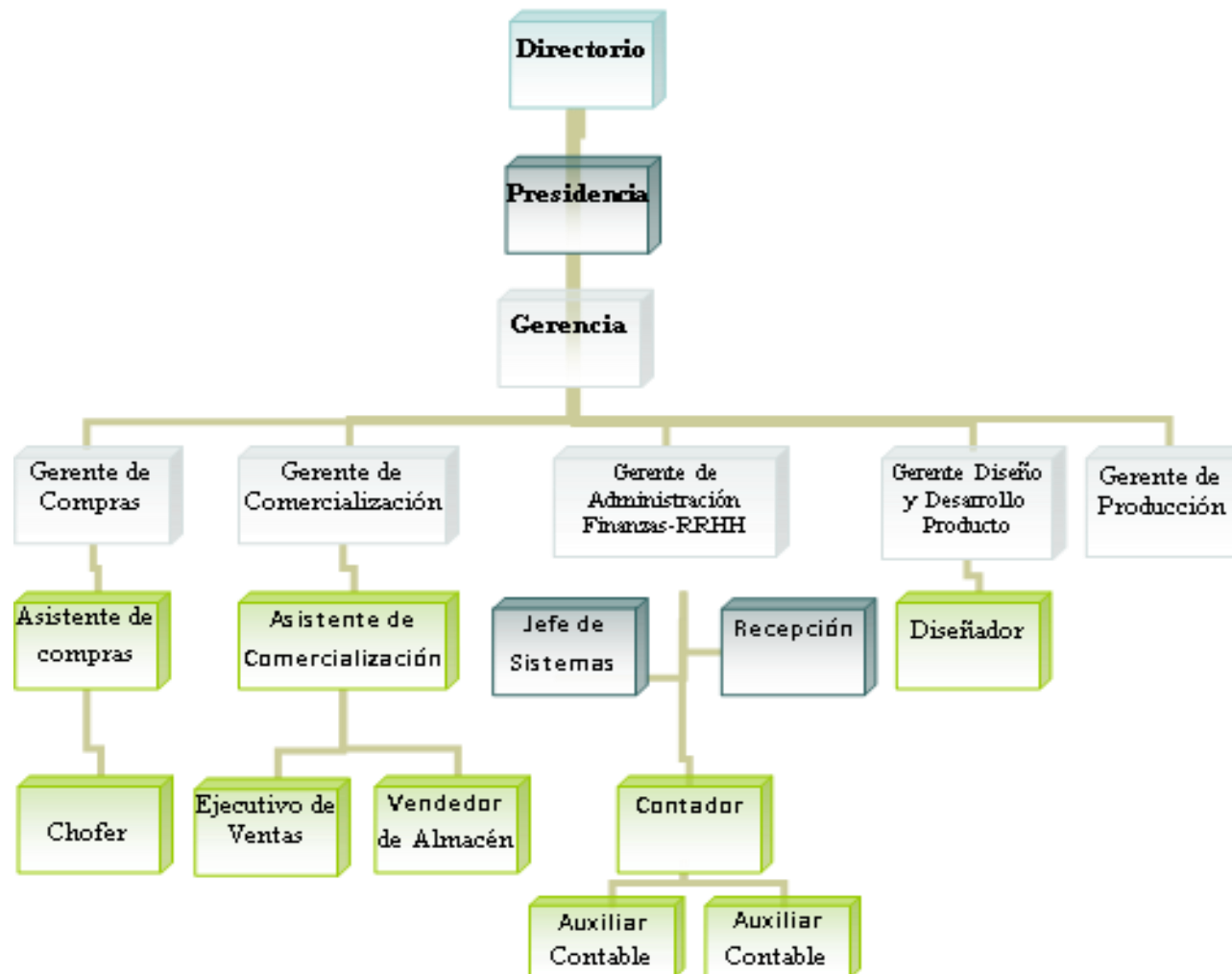
4. IDENTIFICACIÓN

El presente procedimiento se identifica con el Código 0001 hasta el 0017 y su nombre es Manual de Funciones.

5. PROCEDIMIENTO

El organigrama administrativo está constituido así.

LITARGMODE CÍA. LTDA.
ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO



		LITARG MODE CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES		
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0001	PRESIDENTE	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1. Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Presidente
Área:	Directorio
Reporta a:	Directorio
Supervisa a:	Gerente general - Gerentes de Compras, Ventas, Administración-RRHH, Diseño de desarrollo y Producto
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	40 años en adelante

3.2. Propósito o misión del Cargo

Establecer de manera general las políticas de funcionamiento de la organización.

3.3. Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Presidir las reuniones del Directorio	3	4	3	15
2	Ejercer la representación legal de la empresa en la ausencia del gerente general	2	4	4	18
3	Planificar conjuntamente con el gerente las actividades de la organización	5	4	4	21
4	Recibir y aprobar informes del gerente general	3	4	4	19
5	Otras funciones que el Directorio lo designe	2	3	3	11

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Planificar conjuntamente con el gerente las actividades de la organización	5	4	4	21
2	Recibir y aprobar informes del gerente general	3	4	4	19
3	Ejercer la representación legal de la empresa en la ausencia del gerente general	2	4	4	18
4	Presidir las reuniones del Directorio	3	4	3	15
5	Otras funciones que el Directorio lo designe	2	3	3	11

4. PERFIL DEL CARGO

4.1. Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer Nivel
TITULO REQUERIDO	Ing. Comercial-Economista-Administración o afines al cargo

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
--------------------------	----------------------------	-------------------------------

Planificación Estratégica	X	
Administración de empresas	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft Office	X	
Software de Producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	☐
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	☐
Más de 5 años	☒
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	☒

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	3
Organización	3
Iniciativa	3
Capacidad negociadora	3
Liderazgo	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Oficina
- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea telefónica

- Suministros de oficina

5.2 Atributos

- Correo interno
- Acceso a internet

 LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO
LT-RH-2012-0002	GERENTE GENERAL

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Gerente General
Área:	Dirección
Reporta a:	Directorio-Presidencia
Supervisa a:	Gerentes de Área (Compras, ventas, Adm. Financiera-RRHH, Diseño y Desarrollo de Producto).
Sexo:	Masculino/Femenino
Edad:	30 40 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Administrar la empresa de manera eficiente, procurando su crecimiento y rentabilidad, cuidando los recursos de los socios y el bienestar de los empleados.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Planificar, aprobar y controlar el presupuesto anual de ingresos, gastos, producción e inversión.	1	5	5	26
2	Ejercer la representación legal de la empresa	3	5	2	13
3	Ejecutar las decisiones que tomen en las reuniones del directorio.	3	3	3	12
4	Elaborar las políticas generales de la empresa.	1	4	4	17
5	Aprobar los precios de venta de los productos	3	4	3	15
6	Presidir las reuniones del directorio	1	3	3	10
7	Coordinar las actividades de gerentes de área.	3	4	3	15
8	Revisar y legalizar los estados financieros de la empresa.	2	4	3	14
9	Otras funciones que el Directorio le asigne	3	4	4	19

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Planificar, aprobar y controlar el presupuesto anual de ingresos, gastos, producción e inversión.	1	5	5	26
2	Otras funciones que el Directorio le asigne	3	4	4	19
3	Elaborar las políticas generales de la empresa.	1	4	4	17
4	Aprobar los precios de venta de los productos	3	4	3	15
5	Coordinar las actividades de gerentes de área.	3	4	3	15

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Cuarto nivel
TÍTULO REQUERIDO	Magister en Economista, Ing. Comercial o carreras afines

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración de empresas	X	
Planificación estratégica	X	
Leyes laborales		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft Office	X	
Internet	X	
Software de Producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

☐ 0 a 1 año
☐ 1 a 3 años
☒ 3 a 5 años
☐ Más de 5 años
☒ Empresas Similares
☐ Posiciones Similares

X
X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Trabajo en equipo	3
Trabajo a presión	3
Liderazgo de personas	3
Planificación	3
Capacidad negociadora	3
Adaptabilidad	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Oficina
- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea de teléfono
- Suministros de oficina

5.2 Atributos

- Acceso a internet/Correo interno

		LITARG MODE CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES		
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0003	GERENTE DE PRODUCCIÓN	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Director de Producción
Área:	Productiva
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente de Producción Responsable de cada área (Corte, costura, montaje, adorno, Matricería, prefabricado)
Sexo:	Masculino
Edad:	30 años en adelante

3.2 Propósito o misión del Cargo

Fabricar y administrar la producción de tal manera que se cumpla las necesidades de nuestros Clientes, optimizando el uso de maquinaria y mano de obra.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Verificar la producción diaria	4	5	3	19
2	Implementar el control de calidad	2	5	5	27
3	Evaluar el cumplimiento de responsabilidades de los trabajadores	3	3	4	15
4	Realizar el mantenimiento de maquinaria	3	4	4	19
5	Verificar el presupuesto de materiales	4	4	4	20
6	Aprobación de hormas y moldes	2	5	5	27
7	Verificar un buen ambiente de trabajo en el área productiva	4	3	4	16
8	Aprobar nuevos productos (tacos, sueldas, plata, plantillas).	2	4	4	18
9	Controlar la asistencia del personal	4	4	4	20

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Implementar el control de calidad	2	5	5	27
2	Aprobación de horma y molde	2	5	5	27
3	Verificar el presupuesto de materiales	4	4	4	20
4	Controlar la asistencia del personal	4	4	4	20
5	Realizar el mantenimiento de maquinaria	4	5	3	19

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
TITULO REQUERIDO	Ingeniero en Producción

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Maestro en calzado	X	
Sistema de Producción		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Computación básica	X	
Software de producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Empresas Similares

Posiciones Similares

X
X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	3
Organización	2
Empatía	2
Capacidad de comunicación	3
Liderazgo	3
Trabajo en equipo	2
Adaptabilidad	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Oficina
- Escritorio
- Silla
- Línea de teléfono
- Suministros de oficina
- Computadora
- Archivador

5.2 Atributos

- Internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES		
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0004	GERENTE DE COMPRAS	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Gerente de Compras
Área:	Compras
Reporta a:	Gerencia-Gerencia Administrativa.-Financiera-RRHH
Supervisa a:	Asistente de Compras-Bodega-Producción
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	De 26 a 40 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Proveer a la empresa especialmente al departamento de producción de los materiales e insumos en las cantidades y calidades en las fechas requeridas.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Planificar las compras de acuerdo a los pedidos de los clientes	1	4	4	17
2	Supervisar al asistente de compras	4	4	3	16
3	Recibir reportes de los estados de pedidos	4	4	3	16
4	Aprobar las órdenes de compras	4	4	3	16
5	Aprobar los requisitos de calidad, cantidad y precios de materiales.	5	4	4	21
6	Evaluar a los proveedores	1	4	3	13
7	Participar en la elaboración de los presupuestos anuales de producción y ventas	1	3	4	13

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Aprobar los requisitos de calidad, cantidad y precios de materiales.	5	4	4	21
2	Planificar las compras de acuerdo a los pedidos de los clientes	1	4	4	17
3	Supervisar al asistente de compras	4	4	3	16
4	Recibir reportes de los estados de pedidos	4	4	3	16
5	Aprobar las órdenes de compras	4	4	3	16

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
TÍTULO REQUERIDO	Ing. Marketing, Ing. Comercial, Economista o carreras afines

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Habilidades de negociación	X	
Capacidad de comunicación	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Software de Producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Empresas Similares

Posiciones Similares

X
X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Trabajo en equipo	3
Empatía	3
Capacidad de Comunicación	3
Planificación y Organización	3
Capacidad de Negociación	3
Supervisión	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Computadora
- Silla
- Calculadora
- Teléfono
- Agenda

5.2 Atributos

- Telefonía móvil
- Acceso a internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0005		GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Gerente de Comercialización
Área:	Comercialización
Reporta a:	Presidencia-Gerencia de Adm/financiero y RRHH
Supervisa a:	Asistente de Comercialización-Ejecutivo de Ventas-Vendedores de almacén
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	27 40 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Ejecutar las políticas de ventas de la empresa implementadas para la comercialización de sus productos en el país, a través de dirección y organización para lograr un incremento permanente en las ventas.

3.2 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Solicitar aprobación de los pedidos a administración	5	3	2	11
2	Revisar y verificar que los pedidos recibidos estén de acuerdo con lo solicitado por el cliente y agente vendedor	5	4	4	21
3	Colaborar con el departamento de compras al generar pedidos a proveedores	4	3	3	13
4	Supervisar a los asesores de venta	2	3	2	8
5	Realizar stock de materiales; para poder realizar la requisición de materiales por cada pedido	5	4	4	21
6	Coordinar con el cliente de otras opciones de materiales en caso de no contar con lo solicitado.	4	3	3	13
7	Llevar un registro en las fechas de entrega de mercadería a los clientes en coordinación con el departamento de producción	4	4	3	16
8	Verificar la elaboración correcta de facturas y autorizar el envío.	5	4	4	21
9	Coordinar con el departamento de compras y Diseñar los requerimientos de materiales para las nuevas colecciones	2	4	3	14
10	Coordinar fechas de entrega con clientes cuando surjan inconvenientes en producción, realizando el seguimiento respectivo hasta la entrega definitiva.	3	3	3	12
11	Requerir a diseño la elaboración de colecciones nuevas solicitadas por los clientes.	2	4	3	14
12	Elaborar y coordinar estrategias de venta	1	3	4	13
13	Solicitar reporte a la asistente de ventas con información de satisfacción de clientes para retroalimentación del departamento	4	3	3	13

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Revisar y verificar que los pedidos recibidos estén de acuerdo con lo solicitado por el cliente y agente vendedor	5	4	4	21
2	Realizar stock de materiales; para poder realizar la requisición de materiales por cada pedido	5	4	4	21
3	Verificar la elaboración correcta de facturas y autorizar el envío.	5	4	4	21
4	Llevar un registro en las fechas de entrega de mercadería a los clientes en coordinación con el departamento de producción	4	4	3	16
5	Requerir a diseño la elaboración de colecciones nuevas solicitadas por los clientes.	2	4	3	14

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
TÍTULO REQUERIDO	Economista, Ing. en Marketing, Ing. Comercial

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Marketing	X	
Relaciones Humanas	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Software de producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	☐
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	☒
Más de 5 años	☐
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	☒

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Gestión de la organización	3
Orientación al cliente	3
Adaptabilidad	3
Trabajo en equipo	3
Liderazgo de personas	3
Planificación	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea de teléfono
- Suministros de oficina
- Telefonía móvil
- Impresoras

5.2 Atributos

- Correo Interno
- Acceso a internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0006		GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO/RRHH	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Gerente Administrativo-Financiero/RRHH
Área:	Administrativa. Financiero
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Gerentes departamentales-Jefe de Sistemas-Recepcionista-Contador-Auxiliares contables
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	27 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Asegurar y controlar el correcto manejo de los recursos económicos y humanos de la empresa, cuidándolos de manera eficiente, a través de una buena gestión que propicie la estabilidad para la obtención de las metas de la organización.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

F+(CE*CM)=TOTAL					
Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Elaborar los presupuestos de la empresa	3	4	4	19
2	Aprobar y autorizar los pagos que realice la empresa (roles, proveedores, transferencias para importaciones, anticipos)	4	3	3	13
3	Recibir, analizar y aprobar las solicitudes de crédito de los clientes, plazos y montos de los mismos.	4	4	3	16
4	Analizar las cotizaciones de proveedores seleccionadas por compras y autorizar la adquisición	2	3	3	11
5	Coordinar en la elaboración de presupuesto anual de producción y ventas	2	3	3	11
6	Solicitar y revisar la elaboración de estados de cuenta de clientes con respectivas fechas de vencimiento para dar seguimiento al cobro de las mismas	5	4	4	21
7	Realizar y analizar los flujos semanales de caja	4	4	4	20
8	Coordinar la actualización de datos personales de todos los colaboradores	1	2	1	3
9	Aprobar los permisos y faltas del personal administrativo	5	4	3	17
10	Revisar y autorizar el registro de asistencia de todo el personal previo a la elaboración del rol mensual	3	4	4	19
11	Receptar solicitudes de requerimiento de personal de todas las áreas de la empresa.	2	3	3	11
12	Analizar hojas de vida de futuros candidatos	2	3	3	11
13	Realizar entrevistas al personal para cubrir vacantes	2	3	4	14
14	Realizar la inducción del nuevo empleado y autorizar el trámite respectivo para legalizar el contrato	2	3	3	11

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Solicitar y revisar la elaboración de estados de cuenta de clientes con respectivas fechas de vencimiento para dar seguimiento al cobro de las mismas	5	4	4	21
2	Realizar y analizar los flujos semanales de caja	4	4	4	20
3	Elaborar los presupuestos de la empresa	3	4	4	19
4	Revisar y autorizar el registro de asistencia de todo el personal previo a la elaboración del rol mensual	3	4	4	19
5	Aprobar los permisos y faltas del personal administrativo	5	4	3	17

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
TÍTULO REQUERIDO	Economista-Ing Comercial-Lic. Psicología del Trabajo o carreras afines.

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Planificación estratégica	X	
Leyes laborales	X	
Negociación		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Sistema de software de la empresa	X	X
Manejo de base de datos		X

Utilitarios de office	X	
-----------------------	---	--

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	☐
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	X
Más de 5 años	☐
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	2
Organización	2
Capacidad negociadora	3
Trabajo en equipo	2
Liderazgo	2
Toma de decisiones	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea de teléfono
- Suministros de oficina
- Telefonía móvil

5.2 Atributos

- Acceso a internet
- Correo electrónico

		LITARG MODE CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES		
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0007	GERENTE DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
PRIMERA	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Gerente de Diseño y Desarrollo de Producto
Área:	Diseño
Reporta a:	Gerente-Director de Producción
Supervisa a:	Diseñador-Modelistas
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	25 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Planificar, desarrollar y proyectar nuevos productos, manteniendo innovación de modelos y tendencias para el mercado.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Investigar tendencias de moda	5	4	4	21
2	Aprobar diseños, colecciones y sus correspondientes modelajes	5	5	3	20
3	Contactar proveedores de productos nuevos para desarrollo de prototipos	3	4	3	15
4	Combinar prototipos con diversos materiales y colores	5	5	3	20
5	Estructurar notas de pedido para los prototipos	5	5	3	20
6	Supervisar el desarrollo de prototipos en las diversas áreas de producción	5	3	2	11
7	Observar, rectificar y aprobar prototipos finales	5	5	4	25
8	Generar foto de prototipo nuevo para el sistema	4	4	2	12
9	Proporcionar los nuevos prototipos con su respectiva ficha técnica al departamento de ventas	3	5	4	23
10	Visitar ferias de calzado	1	5	2	11
11	Visitar clientes para analizar tendencias y requerimientos del mercado	1	5	2	11
12	Visitar a proveedores para analizar tendencias y requerimientos del mercado	1	5	2	11

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Observar, rectificar y aprobar prototipos finales	5	5	4	25
2	Proporcionar los nuevos prototipos con su respectiva ficha técnica al departamento de ventas	3	5	4	23
3	Investigar tendencias de moda	5	4	4	21
4	Aprobar diseños, colecciones y sus correspondientes modelajes	5	5	3	20
5	Combinar prototipos con diversos materiales y colores	5	5	3	20

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Cuarto nivel
TITULO REQUERIDO	Maestría en Diseño de Moda

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Modelaje de calzado	X	
Tendencias de moda	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Paquete de office	X	
Paquete de Adobe	X	
Relacionados con diseño	X	
Software de Producción		X

4.2 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	☐
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	X
Más de 5 años	☐
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	3
Organización	3
Supervisión	2
Capacidad de comunicación	3
Resolución de situaciones complejas	3
Liderazgo	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Línea de teléfono
- Suministro de oficina

5.2 Atributos

- Internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0008		ASISTENTE DE COMPRAS	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Asistente de Compras
Área:	Compras
Reporta a:	Gerente de Compras- Adm. Financiera y RRHH
Supervisa a:	Auxiliares Contables-Recepcionista-Bodega-Chofer
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	26 asta 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Realizar los contactos y seguimientos de pedidos realizados en el departamento de compras, verificando que se cumplan los acuerdos previos a las negociaciones en constante comunicación con los gerentes de área.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Coordinar y recibir del departamento de comercialización-bodega los materiales requeridos	5	4	4	21
2	Realizar las órdenes de compras en el sistema y dar seguimiento con el apoyo de recepción	5	4	3	17
3	Realizar contactos con el proveedor, pedir cotizaciones y decidir por la mejor opción	4	4	4	20
4	Notificar la llegada de materiales al jefe de compras y bodega	5	4	3	17
5	Cerrar las órdenes de compra manteniendo el registro para verificaciones posteriores	5	4	3	17
6	Mantener un registro de acuerdos con proveedores sobre descuentos o devoluciones de mercaderías	5	4	3	17
7	Realizar un seguimiento de las compras locales y del exterior que estén en proceso	5	3	3	14

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Coordinar y recibir del departamento de comercialización-bodega los materiales requeridos	5	4	4	21
2	Realizar contactos con el proveedor, pedir cotizaciones y decidir por la mejor opción	4	4	4	20
3	Realizar las órdenes de compras en el sistema y dar seguimiento con el apoyo de recepción	5	4	3	17
4	Notificar la llegada de materiales al jefe de compras y bodega	5	4	3	17
5	Cerrar las órdenes de compra manteniendo el registro para verificaciones posteriores	5	4	3	17

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer Nivel
TITULO REQUERIDO	Ing. Comercial-Ing. Marketing o carreras afines

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociación	X	
Comunicación	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Software de Producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Empresas Similares

Posiciones Similares

☐
☒
☐
☐
☒
☐

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Comunicación	3
Negociación	3
Planificación y Organización	3
Resolución de situaciones complejas	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea de teléfono
- Suministros de oficina

5.2 Atributos

- Acceso a Internet
- Correo electrónico

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0009		ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Asistente de Comercialización
Área:	Comercialización
Reporta a:	Gerente de Comercialización
Supervisa a:	_____
Sexo:	Femenino
Edad:	22 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Brindar apoyo a la Gerencia comercial a través de actividades encaminada a brindar un servicio de calidad al cliente.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Pasar a contabilidad los pedidos para su aprobación	5	3	2	11
2	Revisar y verificar que los pedidos recibidos estén de acuerdo con lo solicitado por el cliente y agente vendedor	5	4	4	21
3	Coordinar con el cliente de otras opciones de materiales en caso de no contar con lo solicitado.	4	3	3	13
4	Digitar los pedidos en el sistema de producción	5	4	4	21
5	Realizar la requisición de materiales	5	3	3	14
6	Entregar documentación de pedidos a producción y bodega de despacho	5	3	2	11
7	Consultar con el área de producción el avance de los pedidos	4	3	3	13
8	Coordinar fechas de entrega con clientes cuando surjan inconvenientes en producción, realizando el seguimiento respectivo hasta la entrega definitiva.	3	3	3	12
9	Confirmar la mercadería enviada mediante llamada telefónica al cliente	5	3	2	11
10	Contestar llamadas de los clientes	5	3	3	14
11	Atender a los clientes que visitan la empresa	3	3	3	12
12	Tomar pedidos de clientes	3	4	4	19
13	Verificar que la mercadería a despacharse esté de acuerdo con el pedido del cliente	5	3	2	11
14	Verificar que la cantidad de pares en los egresos coincidan con la cantidad empacada	5	3	2	11
15	Realizar facturación	5	5	3	20
16	Emitir notas de crédito	4	4	4	20
17	Emitir guías de remisión	5	2	1	7
18	Realizar la limpieza del calzado que se encuentra en exhibición	4	1	1	5

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Revisar y verificar que los pedidos recibidos estén de acuerdo con lo solicitado por el cliente y agente vendedor	5	4	4	21
2	Digitar los pedidos en el sistema de producción	5	4	4	21
3	Realizar facturación	5	5	3	20
4	Emitir notas de crédito	4	4	4	20
5	Tomar pedidos de clientes	3	4	4	19

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
TITULO REQUERIDO	Ing. Marketing-Administración de empresas o carreras afines

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Marketing	X	
Contabilidad	X	
Atención al Cliente	X	
Conocimiento del producto		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo del Software		X
Conocimiento básico de computación	X	
Internet	X	

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años
Empresas Similares
Posiciones Similares

X
X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	3
Organización	3
Supervisión	2
Capacidad de Comunicación	3
Orientación al cliente	3
Trabajo en equipo	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea telefónica
- Teléfono
- Suministros de oficina
- Muestras de cuero y sintético

5.2 Atributos

- Internet
- Correo interno

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0010		EJECUTIVO DE VENTAS	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Área:	Comercialización
Reporta a:	Gerente de Comercialización
Supervisa a:	_____
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	25 a 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Comercializar y detallar las cualidades ventajosas y propiedades del producto fabricado por la empresa y a su vez proporcionar información de las necesidades del cliente.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Comercializar el producto dentro y fuera de la provincia	5	4	4	21
2	Revisar y hacer seguimiento de los pedidos de los clientes que atienden	5	3	3	14
3	Buscar modelos y combinados para el calzado	3	3	3	12
4	Cobrar facturas a los clientes	5	4	4	21
5	Atender diariamente a clientes y realizar un seguimiento	5	3	3	14
6	Organizar rutas de viajes	4	4	4	20
7	Llenar correctamente las especificaciones del cliente del calzado en las notas de pedido	5	4	4	21
8	Llenar documentos de control de visitas	4	3	3	13
9	Apoyar al departamento de comercialización en actividades varias que lo requiera	3	3	3	12

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Comercializar el producto dentro y fuera de la provincia	5	4	4	21
2	Cobrar facturas a los clientes	5	4	4	21
3	Llenar correctamente las especificaciones del cliente del calzado en las notas de pedido	5	4	4	21
4	Organizar rutas de viajes	4	4	4	20
5	Revisar y hacer seguimiento de los pedidos de los clientes que atienden	5	3	3	14

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
--------------------	--------------

TITULO REQUERIDO	Ing. Marketing-ventas
-------------------------	-----------------------

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Marketing	X	
Contabilidad	X	
Atención al cliente	X	
Conocimiento del producto		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Internet	X	
Software de producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años
Empresas Similares
Posiciones Similares

X
X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Orientación al Cliente	3
Iniciativa	3
Capacidad negociadora	3
Trabajo en equipo	3

Supervisión	3
Adaptabilidad	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

Vendedor 2:

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Línea telefónica

Vendedor 1 y 2:

- Telefonía móvil
- Suministros de oficina
- Muestras físicas del producto
- Muestras de cueros y sintéticos

5.2 Atributos

Vendedor 1:

- Vehículo

Vendedor 1 y 2

- Correo interno
- Internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0011		VENDEDOR DE ALMACEN	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Vendedor de Almacén
Área:	Comercialización
Reporta a:	Gerente de Comercialización
Supervisa a:	_____
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	20 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Atender al cliente proporcionando información sobre la empresa y nuestros productos ofreciendo la mejor alternativa de acuerdo a sus necesidades y proporcionar información de las necesidades del cliente a la empresa.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Limpiar el almacén	5	2	1	7
2	Atender al Cliente interno y externo	5	5	4	25
3	Facturar y cobrar	5	4	4	21
4	Cuadrar caja y pares vendidos al final del día	5	3	2	11
5	Realizar el inventario mensual	2	3	4	14
6	Hacer el informe semanal	4	3	2	10
7	Recibir y revisar las transferencias de mercadería	4	3	3	13
8	Realizar pedidos al departamento de comercialización para mantener actualizada la bodega	1	4	4	9
9	Llevar un reporte de ventas diarias con sus respectivos pagos y retenciones	5	3	3	14
10	Realizar tareas varias que la gerencia lo solicite	3	2	2	7

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Atender al Cliente interno y externo	5	5	4	25
2	Facturar y cobrar	5	4	4	21
3	Realizar el inventario mensual	2	3	4	14
4	Llevar un reporte de ventas diarias con sus respectivos pagos y retenciones	5	3	3	14
5	Cuadrar caja y pares vendidos al final del día	5	3	2	11

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller
TITULO REQUERIDO	Contabilidad y afines al cargo

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Contabilidad	X	
Atención al cliente		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Software de Producción		X

4.2 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	X
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Empresas Similares	
Posiciones Similares	X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Iniciativa	3
Negociación	3
Comunicación	3
Gestión de información	3
Empatía	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Mostrador
- Computadora
- Archivadores
- Línea telefónica
- Telefonía móvil
- Suministros de oficina
- Impresora

5.2 Atributos

- _____

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0012		JEFE DE SISTEMAS	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Jefe de Sistemas
Área:	Sistemas
Reporta a:	Gerente de Administración-Financiera-RRHH
Supervisa a:	_____
Sexo:	Femenino-Masculino
Edad:	27 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Coordinar, actualizar, capacitar, ejecutar acciones necesarias para la mejor función en relación con el sistema y equipos utilizados en la empresa.

3.2 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Analizar las necesidades urgentes con los usuarios del software y hardware	4	4	4	20
2	Desarrollar los requerimientos analizados con los usuarios.	4	5	5	29
3	Implementar las actualizaciones al software	3	4	4	19
4	Capacitar a todos los usuarios a cerca de los cambios y efectos del sistema, nuevo software y utilitarios	3	5	4	23
5	Revisar los datos ingresados por todos los usuarios.	3	4	3	15
6	Reparar daños y dar mantenimiento a los equipos informáticos y software utilizados en la empresa.	4	4	4	20
7	Sugerir modificaciones y actualizaciones en nuevo software	2	4	4	18
8	Instalar programas o cambios de hardware	3	3	4	15
9	Asesorar en la compra de nuevos equipos e instalarlos	3	3	4	15

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Desarrollar los requerimientos analizados con los usuarios.	4	5	5	29
2	Capacitar a todos los usuarios a cerca de los cambios y efectos del sistema, nuevo software y utilitarios	3	5	4	23
3	Analizar las necesidades urgentes con los usuarios del software y hardware	4	4	4	20
4	Reparar daños y dar mantenimiento a los equipos informáticos y software utilizados en la empresa.	4	4	4	20
5	Implementar las actualizaciones al software	3	4	4	19

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Cuarto nivel
TITULO REQUERIDO	Maestría en Gestión de Ingeniería de software

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos contables	X	
Base de datos	X	
Conocimiento régimen estado	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Gestores de base de datos	X	
Lenguaje de programación	X	
Análisis de información	X	

4.2 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años
Empresas Similares
Posiciones Similares

☐
☐
☒
☐
☐
☒

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Organización	3

Capacidad de negociación	3
Gestión de la información	3
Planificación	3
Trabajo en equipo	2
Adaptabilidad	2

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Silla
- Computadora
- Línea de teléfono
- Suministros de oficina

5.2 Atributos

- Internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0013		RECEPCIONISTA	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Recepcionista
Área:	Administración Financiera-RRHH
Reporta a:	Gerente de Administración Financiera-RRHH-Contador
Supervisa a:	_____
Sexo:	Femenino
Edad:	20 a 40 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Servir como medio de comunicación entre clientes y la empresa a través de la información que reciba mediante el teléfono o personalmente

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Contestar el teléfono y pasar las llamadas de clientes y proveedores	5	4	3	17
2	Comunicar tanto a clientes como proveedores los números de guía.	5	4	3	17
3	Manejar caja chica y todos los recibos de cobro	5	3	3	14
4	Recibir y enviar información por fax como: retenciones, órdenes de compra, depósitos	5	3	2	11
5	Verificar con los transportistas y proveedores mercadería enviada o fechas de entrega de las órdenes de compra	5	3	2	11
6	Coordinar y entregar mensualmente un reporte de viandas consumidas por el personal	2	3	3	11
7	Coordinar el ingreso y salida de las personas a través del portón electrónico y cámaras de vigilancia	5	2	1	7
8	Llenar solicitudes de trabajo del personal que lo requiera	3	3	1	6
9	Confirmar referencias comerciales	3	3	2	9
10	Coordinar en actividades varias que Gerencia lo necesite	4	3	2	10

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Contestar el teléfono y pasar las llamadas de clientes y proveedores	5	4	3	17
2	Comunicar tanto a clientes como proveedores los números de guía.	5	4	3	17
3	Manejar caja chica y todos los recibos de cobro	5	3	3	14
4	Recibir y enviar información por fax como: retenciones, órdenes de compra, depósitos	5	3	2	11
	Verificar con los transportistas y proveedores	5	3	2	11

5	mercadería enviada o fechas de entrega de las órdenes de compra				
---	---	--	--	--	--

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Segundo Nivel (Bachillerato)
TITULO REQUERIDO	Bachiller en Secretariado Bilingüe

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Computación	X	
Idiomas	X	
Telemercadeo		X

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Internet	X	

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	X
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Empresas Similares	
Posiciones Similares	X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Iniciativa	2

Visión global de la situación	3
Empatía	3
Capacidad de comunicación	3
Gestión de la información	3
Orientación al cliente	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Impresora
- Fax
- Archivadores
- Línea telefónica
- Suministros de oficina
- Cámara de vigilancia

5.2 Atributos

- Correo interno
- Acceso a internet

		LITARG MODE CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES		
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0014	CONTADOR	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Contador
Área:	Contabilidad
Reporta a:	Gerencia-Jefe de Administración y Finanzas-RRHH
Supervisa a:	Auxiliares Contables
Sexo:	Femenino-Masculino
Edad:	28 42 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Elaborar los estados financieros observando los principios que exigen la técnica y ética contable, de manera clara y oportuna para que sea un apoyo a la gestión administrativa.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Elaborar estados financieros	1	5	4	21
2	Distribuir y supervisar el trabajo diario de auxiliares contables	5	4	4	21
3	Verificar y pasar los anexos al SRI	2	4	4	18
4	Revisar, validar y pasar declaraciones y pagos al SRI de IVA y Renta	2	4	5	22
5	Realizar y tramitar actas de finiquito	2	4	3	14
6	Legalizar los contratos de trabajo del personal	2	4	3	14
7	Realizar transferencias para importaciones, roles y pagos a proveedores	4	4	4	20
8	Verificar valores de sueldos extras, faltas de personal, y valores de comisiones de vendedores para roles	2	4	4	18
9	Coordinar y verificar el cambio de sistema de cómputo de la empresa (Administración y Producción)	5	4	4	21
10	Realizar trámites varios al Ministerio de Relaciones Laborales	2	4	4	18

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Revisar, validar y pasar declaraciones y pagos al SRI de IVA y Renta	2	4	5	22
2	Elaborar estados financieros	1	5	4	21
3	Distribuir y supervisar el trabajo diario de auxiliares contables	5	4	4	21
4	Coordinar y verificar el cambio de sistema de cómputo de la empresa (Administración y Producción)	5	4	4	21

5	Realizar transferencias para importaciones, roles y pagos a proveedores	4	4	4	20
---	---	---	---	---	----

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer Nivel
TITULO REQUERIDO	Contador auditor-Ing. Comercial-Economista

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Principios y normas contables internacionales	X	
Conocimientos tributarios	X	
Conocimientos laborales	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft office	X	
Software		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año
1 a 3 años
3 a 5 años
Más de 5 años
Empresas Similares
Posiciones Similares

X
X

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Liderazgo	3
Trabajo en equipo	3
Resolución de situaciones complejas	3
Planificación	3
Organización	3
Adaptabilidad	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Línea telefónica
- Telefonía móvil
- Suministros de oficina

5.2 Atributos

- Acceso a Internet
- Correo electrónico

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0015		AUXILIAR CONTABLE	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Auxiliar Contable
Área:	Administración Financiera-RRHH
Reporta a:	Contador
Supervisa a:	_____
Sexo:	Femenino-Masculino
Edad:	23 a 40 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Elaborar registros y auxiliares contables diariamente para la obtención de reportes con información actualizada y oportuna que sirven para la elaboración de informes financieros

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Realizar registros contables diarios y generar reporte para declaraciones al SRI	5	4	3	17
2	Imprimir y entregar del reporte de asistencia de todo el personal a los gerentes respectivos para su control	5	1	1	6
3	Realizar pago de nómina previa a elaboración del reporte definitivo de asistencia	2	4	4	18
4	Registrar información en el anexo transaccional	2	4	3	14
5	Realizar estados de cuentas de clientes y proveedores	5	4	4	21
6	Elaborar el reporte para pagar a proveedores	4	3	3	13
7	Realizar depósitos y conciliaciones bancarias	5	3	3	14
8	Llevar caja chica con sus respectivos registros	5	3	3	14
9	Elaboración de comprobantes de retención con su respectivo reporte	5	3	3	14
10	Digitar contratos de trabajo y demás documentos solicitados por el departamento financiero	3	3	4	15
11	Actualizar información de datos personales de los empleados en coordinación con el gerente de RRHH	2	2	2	6
12	Reportar al IESS todas las novedades generadas en nómina	3	4	4	19
13	Revisar que las transacciones contables se hayan ejecutado correctamente en el sistema de cómputo	5	3	4	17
14	Cargar al sistema de cómputo el reporte de ventas semanales del almacén	4	3	3	13
15	Entregar y recibir retenciones de clientes y proveedores en plazos establecidos por el SRI	5	3	3	14

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Realizar estados de cuentas de clientes y proveedores	5	4	4	21
2	Reportar al IESS todas las novedades generadas en nómina	3	4	4	19
3	Realizar pago de nómina previa a elaboración del reporte definitivo de asistencia	2	4	4	18
4	Revisar que las transacciones contables se hayan ejecutado correctamente en el sistema de cómputo	5	3	4	17
5	Realizar registros contables diarios y generar reporte para declaraciones al SRI	5	4	3	17

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel/segundo nivel
TÍTULO REQUERIDO	Contador-Auditor/ carreras afines o Bachiller en Contabilidad

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos básicos contables	X	
Conocimientos tributarios	X	
Conocimiento de legislación laboral	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Microsoft Office	X	
Sistema contable		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	☐
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	☒
Más de 5 años	☐
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	☒

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Organización	2
Capacidad de comunicación	3
Planificación	3
Trabajo en equipo	3
Gestión de la información	3

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Computadora
- Archivadores
- Suministros de oficina

5.2 Atributos

- _____

		LITARG MODE CIA. LTDA.
MANUAL DE FUNCIONES		
CODIGO DEL MANUAL	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0016	CHOFER	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Chofer
Área:	Compras
Reporta a:	Gerente compras-Recepción
Supervisa a:	_____
Sexo:	Masculino
Edad:	25 45 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Servir de apoyo a todas las áreas de la organización mediante el servicio de transporte al personal de la empresa, clientes y proveedores facilitando el cumplimiento de las tareas diarias.

3.2 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Envía y recibe mercadería de clientes y proveedores de las distintas empresas transportadoras	5	4	3	17
2	Realizar pagos o depósitos en las diferentes instituciones	4	3	2	10
3	Recibir entregar y cobrar retenciones	4	3	3	13
4	Realizar cobros pendientes que la gerencia le otorgue	3	4	3	15
5	Realizar compras que se le asignen	2	2	2	6
6	Transportar a personal interno y externo de la empresa	2	4	3	14
7	Realizar el mantenimiento respectivo del vehículo	1	4	3	13

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Envía y recibe mercadería de clientes y proveedores de las distintas empresas transportadoras	5	4	3	17
2	Realizar cobros pendientes que la gerencia le otorgue	3	4	3	15
3	Transportar a personal interno y externo de la empresa	2	4	3	14
4	Recibir entregar y cobrar retenciones	4	3	3	13
5	Realizar el mantenimiento respectivo del vehículo	1	4	3	13

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Segundo Nivel (Bachillerato)
--------------------	------------------------------

TITULO REQUERIDO	Chofer profesional
-------------------------	--------------------

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes de tránsito	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	☒
1 a 3 años	☐
3 a 5 años	☐
Más de 5 años	☐
Empresas Similares	☐
Posiciones Similares	☒

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Organización	3
Adaptabilidad	3
Orientación al cliente	3
Trabajo en equipo	3
Negociación	3

1 = BASICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Fuera de oficina

5.2 Atributos

- Vehículo Telefonía celular

		LITARG MODE CIA. LTDA.	
MANUAL DE FUNCIONES			
CODIGO DEL MANUAL		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RH-2012-0017		DISEÑADOR	

LEVANTAMIENTO DE PERFIL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe las funciones y objetivos detallados de todos los cargos administrativos de la compañía.

2. CONTROL DE VERSIONES DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE
Primera	2006	Revisión Aprobada	RRHH

3. DESCRIPTIVO DE CARGO

3.1 Identificación del Cargo

Título del Cargo:	Diseñador
Área:	Diseño y Desarrollo de Producto
Reporta a:	Gerente de Diseño y desarrollo de producto
Supervisa a:	Modelistas
Sexo:	Masculino-Femenino
Edad:	25 50 años

3.2 Propósito o misión del Cargo

Supervisar el desarrollo creativo de nuevas colecciones y líneas de productos, mediante una investigación de tendencia y proyecciones de moda, innovación y diversificación de productos.

3.3 Descripción de Funciones

3.3.1 Actividades desempeñadas/Actividades Esenciales.

$$F+(CE*CM)=TOTAL$$

Nro.	Actividades desempeñadas	F	CE	CM	Total
1	Diseñar nuevas propuestas de calzado, carteras, bolsos y marroquinería en general	5	4	4	21
2	Programar las colecciones a desarrollar durante el año	3	4	4	19
3	Diseñar las nuevas colecciones de productos Litargmode 4 veces al año.	1	5	4	21
4	Supervisar el desarrollo de modelaje	5	3	3	14
5	Investigar las tendencias de moda	4	2	2	8
6	Generar los pedidos de producción para desarrollo de prototipos y muestras	4	5	2	14
7	Mantener y actualizar la imagen corporativa de la empresa y desarrollo de productos gráficos	3	4	4	19
8	Diseñar y sugerir las piezas publicitarias y el diseño interior de las instalaciones	3	4	4	19
9	Diseñar y desarrollar los uniformes del personal	1	4	4	17
10	Visitar clientes y ferias relacionadas con el calzado	1	3	2	7
11	Coordinar con el proveedor sobre nuevas propuestas de materiales	2	3	3	11
12	Supervisar el desarrollo de prototipo en producción hasta el resultado final	5	3	2	11
13	Fotografiar los prototipos de muestras	3	2	3	9

ACTIVIDADES ESENCIALES

Nro.	Actividades desempeñadas esenciales	F	CE	CM	Total
1	Diseñar nuevas propuestas de calzado, carteras, bolsos y marroquinería en general	5	4	4	21
2	Diseñar las nuevas colecciones de productos Litargmode 4 veces al año.	1	5	4	21
3	Programar las colecciones a desarrollar durante	3	4	4	19

	el año				
4	Mantener y actualizar la imagen corporativa de la empresa y desarrollo de productos gráficos	3	4	4	19
5	Diseñar y sugerir las piezas publicitarias y el diseño interior de las instalaciones	3	4	4	19

4. PERFIL DEL CARGO

4.1 Instrucción o Formación requerida para el cargo

NIVEL DE EDUCACIÓN	Tercer nivel
TITULO REQUERIDO	Diseñador con especialización en calzado y accesorios

4.2 Conocimientos Académicos/Informáticos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diseño de calzado	X	
Modelaje de calzado		X
Ergonomía	X	

Conocimientos Informáticos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Paquete adobe	X	
Naxos (Modelaje) y afines		X
Sofrtwar de Producción		X

4.3 Experiencia requerida para el cargo

0 a 1 año	
1 a 3 años	X
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Empresas Similares	X
Posiciones Similares	

4.4 Habilidades organizacionales

HABILIDAD	NIVEL
Planificación	3
Trabajo en equipo	2
Organización	3
Iniciativa	3
Comunicación	3
Resolución de situaciones complejas	3
Supervisión	2

1 = BÁSICO: Se requieren conocimientos y destrezas básicas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

2 = INTERMEDIO: Se requiere un nivel mediano de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición

3 = AVANZADO: Se requiere un nivel profundo y especializado de conocimientos y destrezas para cumplir con la misión y funciones establecidas para la posición.

5. CONDICIONES DEL TRABAJO

5.1 Ambiente de Trabajo

- Escritorio
- Silla
- Suministros de oficina
- Computadora

5.2 Atributos

- Acceso a internet
- Software de modelaje

Anexo 2: Validación- Manual de Perfiles Administrativos-Litargmode Cía. Ltda.



Via Descanso Gualaceo Km. 10.8
Sector San Pedro de los Olivos
T. 2203557 / 2203735. F. 2203750
email. litargmode@hotmail.com
www.litargmode.com
GUALACEO - ECUADOR

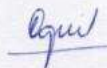
DOCUMENTO DE VALIDACION

Autor: Carol Patricia Lituma Sarmiento

Fecha de realización: Septiembre 2012

Tras la realización del Proceso de Levantamiento de Perfiles, y de acuerdo al cumplimiento de actividades planteadas y tiempo destinado para la ejecución del levantamiento de esta información; hago válido este proceso, considerando que todo se manejó de manera acertada.

Validado por los miembros del Comité de Análisis y Descripción de Puestos



Ing. Lino Anguisaca

Gerente General

Litargmode Cía Ltda.



Sra. Marlene Lituma

Gerente Adm. Financiera-RRHH

Litargmode Cía Ltda.



Ing. Jenny Jarama

Contadora

Litargmode Cía Ltda.

LITARG MODE CÍA, LTDA.



Anexo 3: Manual de Evaluación del Desempeño

LITARGMODE CIA. LTDA. Manual de Evaluación del Desempeño

INSTRUCCIONES

1. Considerar las siguientes definiciones para la presente evaluación.

EVALUADO.- Trabajador sujeto a valoración periódica del desempeño y méritos en el desarrollo de su puesto.

EVALUADOR.- Es el supervisor directo, que tiene la responsabilidad de evaluar a uno o más subordinados.

2. La información consignada en la presente evaluación se efectuará a manuscrito y con esfero. Evitar los borrones.

3. Llenar los datos del trabajador EVALUADO en el recuadro arriba indicado.

- Nombre del Evaluado
- Fecha de evaluación
- Departamento
- Cargo (de la persona a la que se va a evaluar)
- Tipo de contrato de la persona que va ser Evaluada (en caso de no saberlo, deje el espacio en blanco para que lo complete al departamento de RRHH).
- Respecto a la persona evaluada soy: Autoevaluación, Compañero/Par, Jefe, marcando en el paréntesis así: (X).

4. La evaluación deberá ser totalmente OBJETIVA. Calificándose todos los Factores, ya sea de manera: Satisfactorio, Muy bueno, Bueno, Regular, Insatisfactorio.

5. Solo se evaluará al personal permanente que tenga más de 03 meses en el puesto actual.

6. Los EVALUADORES deberán tener como mínimo 03 meses en el puesto.

7. El formato de EVALUACION se encuentra en HOJA impresa, en la cual podrán observar 06 Factores a evaluar con su respectiva descripción, y cada Factor cuenta con 05 alternativas de respuestas (GRADOS), con su respectivo ☒

8. Los EVALUADORES deberán colocar una "X" en el ☐ – del Grado que considere adecuado.

Ejm.

FACTORES A EVALUAR	Satisfactorio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión. ☐	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones ☒	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones ☐	Frecuentemente necesita control y supervisión ☐	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	

En este ejemplo la persona (evaluador) indica que en cuanto al factor RESPONSABILIDAD, la persona (evaluada) es MUY BUENA, ya que analizó todas las descripciones, marcando con una ☒ la que a su criterio consideró que mejor describiría a la persona a la cual evaluó.

Nota: La columna PUNTAJE se realizará luego de obtener las calificaciones por cada factor, información que lo llenará únicamente el consultor externo conjuntamente con la Gerencia de RRHH.

9. Al término de la Evaluación, los EVALUADORES deberán remitir los formatos de evaluación al consultor externo.

Gracias por colaborar.

Unidad de Administración de Recursos Humanos

Anexo 4: Formato de Evaluación del Desempeño 180°

 LITARGMODE CIA. LTDA.		EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
NOMBRE DEL EVALUADO		DPTO	CARGO DEL EVALUADO	RESPECTO A LA PERSONA EVALUADA SOY		
				AUTOEVALUACIÓN	COMPANERO DE TRABAJO/PAR	JEFE
FECHA DE EVALUACIÓN		TIPO DE CONTRATO		()	()	()
FACTORES A EVALUAR	Satisfactorio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión. ☐	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones ☐	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones ☐	
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Excepcional capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, en relación a objetivos de la empresa ☐	Muy buena capacidad p/planificar y organizar las actividades de su área, orientación hacia objetivos. Empresariales ☐	Buena capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, orientándolas a los objetivos de la Empresa ☐	Tiene limitaciones p/programar y organizar las actividades de su área. Orientándolas a los objetivos de la Empresa ☐	Presenta mucha dificultad p/programar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la Empresa ☐	
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo ☐	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente ☐	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente ☐	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia ☐	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente ☐	
TOMA DE DECISIONES	Sus decisiones siempre son adecuadas y oportunas. Excelente criterio. Resuelve rápida y lógicamente problemas ☐	Con frecuencia toma de decisiones adecuadas y oportunas, logrando resolver problemas de trabajo. Posee mucho criterio. ☐	Tiene capacidad para tomar decisiones correctas y oportunas. Tiene buen criterio ☐	Algunas veces presenta dificultades p/tomar decisiones acertadas y oportunas. Escaso Criterio. ☐	Demuestra inseguridad en la toma de Decisiones. No tiene criterio. Sus decisiones no son oportunas, ni acertadas. ☐	
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera ☐	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia ☐	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperar voluntariamente algunas veces ☐	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera ☐	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera ☐	
CANTIDAD DE TRABAJO	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos ☐	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos ☐	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos ☐	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos ☐	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos ☐	
EQUIVALENTE A:				TOTAL		

Anexo 5 Informes de Retroalimentación 180°

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-A	GERENTE GENERAL

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación. Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

- La persona evaluada en calidad de GERENTE GENERAL, posee un grado **Bueno** en el factor **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), por lo que se considera importante que trabaje en lo mismo para que por medio de sus actividades llegue a desarrollarlo de manera satisfactoria.

Las tres evaluaciones del (jefe, compañero de trabajo/par y autoevaluación) indican que el evaluado tiene un grado **Muy Bueno** respecto a **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, es decir, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia); de igual manera en **Integración y Participación** (Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros).

El evaluado consideró mediante su autoevaluación que posee **Muy Buena** capacidad en cuanto al factor **Responsabilidad** (Nivel consciente de autonomía

para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas) su jefe y compañero de trabajo/par consideraron su desempeño como **Satisfactorio**, es decir que ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Planeación y Organización	A partir de la elaboración del presupuesto llevar cronogramas de actividades del directorio (Fecha, Actividad, Responsable, tiempo de ejecución)	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-B	GERENTE DE PRODUCCIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de GERENTE DE PRODUCCIÓN, posee un grado **Bueno** en cuanto al factor **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), por lo que se considera importante que trabaje en lo mismo para que por medio de sus actividades llegue a desarrollarlo de manera satisfactoria.

Con respecto a la **Toma de Decisiones**, es importante analizar que el evaluado necesita desarrollar mejor este factor para llegar a un nivel Satisfactorio, ya que su cargo implica que (Sus decisiones sean siempre adecuadas y oportunas, con un excelente criterio para resolver rápida y lógicamente los problemas), y así pueda mejorar mediante ésta factor las relaciones con sus subordinados (personal de planta).

El evaluado consideró mediante su autoevaluación que posee **Muy Buena** capacidad en cuanto al factor **Responsabilidad**(Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas)su jefe y compañero de trabajo/par consideraron su desempeño como **Satisfactorio**, es decir que ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones.

En cuanto a **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, todas las evaluaciones coinciden que su calificación es de **Muy buena**, considerando que la persona tiene (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), siendo muy importante para el desarrollo de sus actividades.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Planeación y Organización	Capacitación del sistema de software de cómputo.	3 meses
	Coordinación con líderes de cada sección (Producción), para toma de decisiones.	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-C	GERENTE DE COMPRAS

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de GERENTE DE COMPRAS, posee un grado **Bueno** en cuanto a **Planeación y Organización** desde el punto de vista de su (jefe), en el sentido de tener (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), sin embargo el resultado de su (autoevaluación y la de su compañero de trabajo) indican que tiene un grado **Muy bueno**, por cuanto es recomendable que trabaje en lo mismo para que por medio de sus actividades llegue a desarrollarlo de manera satisfactoria.

En cuanto a **Integración y Planificación** se considera al evaluador como **Bueno** en cuanto a Integración y Participación, siendo importante su (Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros), se recomienda desarrollar mejor su sentido de pertenencia y unión al equipo de trabajo.

Las tres evaluaciones del (jefe, compañero de trabajo/par y autoevaluación) indican que el evaluado tiene un grado **Muy Bueno** respecto a **Toma de decisiones**, es decir, (Capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo).

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Planeación y Organización	Recibir Capacitación del software de compras	3 meses
2. Integración y Participación	Asistir a los cursos de capacitación y eventos de la empresa.	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°			
Código del Evaluado		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-D		GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN, posee un grado **Bueno** en cuanto al factor **Cantidad de Trabajo**, (Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados), por lo que se recomienda coordinar mejor el trabajo con sus compañeros/as, ya que la exigencia en cuanto a cantidad de trabajo ante su jefe es **Muy Buena**.

En cuanto al factor **Responsabilidad** es importante mencionar que la evaluada cumple con un nivel **Satisfactorio**, por cuanto (Ejerce un control para cumplir con sus funciones),

Con respecto a la **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, es decir (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), el (jefe y compañero de trabajo/par) consideran que su desempeño es **Muy bueno**.

De acuerdo al factor **Toma de decisiones e Integración y Participación**, es importante recalcar que la persona en su Autoevaluación se considera **Bueno**, por ventaja el punto de vista de su compañero de trabajo/par es mucho mejor, pues

consideran que su desempeño se ajusta a **Muy bueno**, siendo considerada como una fortaleza para su grupo de trabajo.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Cantidad de Trabajo	Elaborar políticas del departamento de comercialización (descuentos, mínimo de pedido, marca propia del cliente, etc).	3 meses

Mediante esta acción de propuesto se logrará desarrollar una buena toma de decisiones e integración y participación.

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	
LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-E	GERENTE ADMINISTRATIVO-FINACIERO-RRHH

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de GERENTE ADM. FINANCIERO-RRHH, posee un grado **Bueno** en cuanto a **Planeación y Organización** (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), por lo que se considera importante que trabaje en lo mismo para que por medio de sus actividades llegue a desarrollarlo de manera satisfactoria.

En cuanto a **Responsabilidad** (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas), **Toma de Decisiones** (Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo) e **Integración y Participación** (Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros), la persona evaluada posee un factor **Muy bueno**.

Con respecto a **la Calidad de Trabajo y Eficiencia**, es importante recalcar que la persona en su Autoevaluación se considera **Bueno**, por ventaja el punto de vista de su compañero de trabajo/par es mucho mejor, pues consideran que su

desempeño se ajusta a **Muy bueno**, teniendo (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), siendo considerada como una fortaleza para su grupo de trabajo.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Planeación y Organización	Capacitación en nuevo software	3 meses
	Capacitación en la elaboración de informes financieros	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°			
Código del Evaluado		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-F		GERENTE DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación. Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de GERENTE DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTO, posee un grado **Regular** en cuanto a **Planeación y Organización**, por cuanto su jefe considera que tiene limitaciones para programar y organizar las actividades de su área.

De acuerdo a los factores **Toma de Decisiones**, (Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo), **-Calidad de Trabajo** (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia) e **Integración y Participación** el evaluado obtiene una puntuación equivalente a **Bueno**; siendo importante mejorar los mismos mediante sus actividades diarias.

En cuanto al factor **Responsabilidad** es importante mencionar que la evaluada cumple con un nivel **Muy bueno**, por cuanto (Ejerce un control para cumplir con sus funciones).

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Planeación y Organización	Llevar cronograma semanal de actividades	1 mes
2. Calidad de trabajo	Presentar un informe semanal a Gerencia y al departamento financiero un informe respectivo de nuevos modelos con su correspondiente ficha técnica.	1 mes

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	
LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-G	ASISTENTE DE COMPRAS

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de ASISTENTE DE COMPRAS, respecto a la evaluación realizada por su jefe posee un grado **Bueno** en cuanto a **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (su trabajo es aceptable es eficiente), por lo que debería concentrarse un poco más para llegar con el buen desarrollo de las actividades a un nivel satisfactorio.

La persona evaluada posee un grado **Muy Bueno** en cuanto a **Responsabilidad**, (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas), **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), y **Toma de Decisiones**, (Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo), considerando una fortaleza para el desarrollo de sus actividades en calidad de asistente.

En cuanto a **Integración y Participación** el evaluado tiene de un puntaje **Satisfactorio**, alcanzando el nivel deseado dentro de la empresa, ya que la persona tiene la capacidad de (Participar y colaborar voluntariamente y en forma

incondicional en cualquier trabajo en equipo). Su jefe también considera que dentro de ésta categoría entra también **Cantidad de Trabajo** ya que (frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos).

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Calidad de trabajo	Llevar registro de proveedores aprobados (Precios, tiempo de entrega, modelo de cueros, etc).	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-H	EJECUTIVO DE VENTAS

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

La persona evaluada en calidad de EJECUTIVO DE VENTAS, respecto a la evaluación por parte de su jefe posee un grado **Regular** en cuanto al factor **-Toma de Decisiones** (en vista de que algunas veces presenta dificultades para tomar decisiones acertadas y oportunas), en **-Integración y Participación**, ya que (trabaja en forma individual, solo cuando se requiere se une al grupo y coopera, y **-Planeación y Organización**, (puesto que tiene limitaciones para programar y organizar sus actividades).

En lo que respecta al factores: **Responsabilidad**, (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas), y **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), el evaluado presenta un nivel considerado como **Bueno**.

En cuanto al factor **Cantidad de Trabajo**, (Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados), el ejecutivo de ventas es considerada como **Buena**, ya que cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Planeación y Organización	Coordinar con Gerencia de Comercialización las rutas de visitas a clientes.	1 mes
2. Toma de decisiones	Revisar políticas de comercialización	1 mes
3. Integración y Participación	Conocer nuevo software de la empresa	1 mes

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-I	VENDEDOR DE ALMACEN

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

La persona evaluada en calidad de **VENDEDOR DE ALMACÉN**, respecto a la evaluación posee un grado **Bueno** en cuanto a factores: **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), **-Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), y **Toma de decisiones**, (Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo).

En lo que respecta a los factores: **Integración y Participación** (Tiene disposición para participar activamente en trabajo en equipo, y ofrece cooperación), y **Cantidad de Trabajo**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), de acuerdo al análisis realizado por (jefe y compañero de trabajo/par) el evaluado presenta un puntaje **Muy bueno**.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Calidad de Trabajo y Eficiencia	Capacitación en tendencias de calzado (Conocimiento en fabricación de calzado, materiales, tendencia de moda, etc.)	2 meses
	Capacitación en atención al cliente	3 meses

Mediante la acción de propuesta se logrará desarrollar el factor de Planeación y Organización y por ende en la Toma de Decisiones.

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-J	JEFE DE SISTEMAS

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de JEFE DE SISTEMAS, respecto a la evaluación realizada por su compañero de trabajo/par, posee un grado equivalente a **Bueno** en cuanto al factor **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (ya que su trabajo es de calidad aceptable, es eficiente).

En cuanto a **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), **Toma de Decisiones**, (Toma decisiones adecuadas, y oportunas, logrando resolver problemas d trabajo), y **Cantidad de Trabajo**, (Algunas veces sobrepasa la cuota de cantidad de trabajo en los plazos establecidos), por ventaja se ve reflejada en sus 3 evaluaciones (Jefe, compañero de trabajo/par y autoevaluación) equivalente a **Muy bueno**, siendo considerada como una fortaleza para su grupo de trabajo.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Calidad de trabajo y eficiencia	Llevar cronograma de mantenimiento preventivo y correctivo	1 mes
	Realizar un informe diario de actividades	1 mes

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-K	RECEPCIONISTA

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

La persona evaluada en calidad RECEPCIONISTA, respecto a la evaluación realizada posee un grado equivalente a **Regular** con respecto al factor - **Responsabilidad**, debido a que (Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones.), desde la perspectiva de su autoevaluación el evaluado analiza que en cuanto al factor **Cantidad de Trabajo**, (Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos), mientras que su jefe y compañeros de trabajo/par lo consideran como **Bueno**.

En cuanto a **Planeación y Organización** (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), **Calidad de Trabajo** y **Eficiencia**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), y **Toma de Decisiones** (Tiene capacidad para tomar decisiones oportunas, usa su buen criterio) la persona evaluada posee un factor **Muy bueno**.

En **Integración y Participación** mantiene un nivel **Muy Bueno** por cuanto (tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo).

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1. Responsabilidad	Manejo de agenda con actividades diarias	1 mes

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

 LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°	
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO
LT-RRHH-2012-L	CONTADOR

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de CONTADOR, posee un grado **Bueno** en el factor **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), por lo que se considera importante que trabaje en lo mismo para que por medio de sus actividades llegue a desarrollarlo de manera satisfactoria.

El evaluado consideró mediante su autoevaluación y la evaluación de su compañero de trabajo/par, que posee capacidad **Satisfactoria** en cuanto al factor **Responsabilidad** (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas)

En cuanto a **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (Su trabajo es de buena calidad, eficiente) y **Toma de Decisiones**, (Toma decisiones adecuadas y oportunas) de acuerdo a la evaluación el trabajador se considera **Muy bueno**.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Planeación y Organización	Elaborar diagrama de flujo de procesos	3 meses
	Definir el plan de trabajo del departamento contable	3 meses
	Capacitación del nuevo sistema	3 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°			
Código del Evaluado		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-M		AUXILIAR CONTABLE 1	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de AUXILIAR CONTABLE 1, de acuerdo a la evaluación de su compañero de trabajo/par, posee un grado **Regular** en cuando a: **Planeación y Organización**, puesto que (Tiene limitaciones para programar y organizar actividades), e **Integración y Participación**, (Trabaja en forma individual).

En cuanto a **Responsabilidad**, (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas), **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), **Toma de decisiones**, (Capacidad de tomar decisión), y **Cantidad de Trabajo**, (Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados), de acuerdo a los resultados de la evaluación equivale a **Bueno**.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Planeación y Organización	Manejo de agenda con actividades diarias	1 mes
2. Integración y Participación.	Reportar actividades diarias al jefe inmediato	1 mes

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		LITARGMODE CIA. LTDA.
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°		
Código del Evaluado	NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-N	AUXILIAR CONTABLE 2	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de AUXILIAR CONTABLE 2, de acuerdo a su autoevaluación posee un grado **Regular** en cuanto al factor **Toma de Decisiones**, pues considera que (Algunas veces presenta dificultades para tomar decisiones acertadas y oportunas).

Se consideró que posee **Muy Buena** capacidad en cuanto al factor **Responsabilidad** (Por cuanto casi no requiere de control y supervisión para cumplir sus funciones).

En cuanto a **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), **Integración y Participación**, (Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros), mantienen sus valores entre Bueno y Muy Bueno, como resultado de las 3 evaluaciones.

Con relación al factor **Cantidad de Trabajo**, (Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados), el evaluado obtiene un **Muy bueno**, como resultado de las 3 evaluaciones.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Toma de Decisiones	Capacitación sobre motivación	4 meses

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°			
Código del Evaluado		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-O		CHOFER	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

-La persona evaluada en calidad de CHOFER, de acuerdo a la evaluación de su compañero de trabajo/par, posee un grado **Bueno** en cuanto a **Responsabilidad**, (por cuanto requiere control y supervisión eventual para cumplir con sus funciones.

En cuanto a **Planeación y Organización**, (Capacidad para planificar y organizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados), **Calidad de Trabajo y Eficiencia**, (Cuidado de no cometer errores en la realización del trabajo. Se relaciona con la precisión y la eficiencia), **Toma de Decisiones**, (Frecuentemente toma decisiones adecuadas y oportunas), y **Cantidad de Trabajo**, (Capacidad para ejecutar la cantidad de trabajo asignada en los plazos fijados), mantiene una ponderación de **Muy Bueno**, como resultado de las 3 evaluaciones.

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Responsabilidad	Entrega de reportes de actividades realizadas diariamente	1 mes

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		LITARGMODE CIA. LTDA.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN 180°			
Código del Evaluado		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-P		DISEÑADOR	

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento tiene como objetivo comunicarle los resultados del proceso de evaluación del desempeño 180°, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el jefe, compañero de trabajo y la autoevaluación.

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados.

2. INFORME DE EVALUACIÓN 180° GRADOS

(Por favor recalcar los aspectos negativos y luego los positivos como resultado de la evaluación).

La persona evaluada en calidad de DISEÑADOR, de acuerdo a su autoevaluación y la evaluación de su compañero de trabajo/par, posee un grado **Bueno** respecto a los factores: **-Calidad de Trabajo y Eficiencia**, pues consideran que (Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores), y **Toma de Decisiones**, ya que (Este factor evalúa la capacidad para identificar, de modo rápido y oportuno lo que es pertinente hacer frente a un problema o situación imprevista y el tiempo requerido para desempeñar satisfactoriamente el cargo).

En cuanto a **Responsabilidad**, (Nivel consciente de autonomía para conducirse, asumiendo roles y cumpliendo las funciones encomendadas), e **Integración y participación**, con el análisis del (compañero de trabajo/par)(Disposición voluntaria para incorporarse participando y colaborando en el trabajo cooperante con los otros), se mantiene con ponderación de **Muy Bueno**, y con respecto a la evaluación de su jefe un equivalente **Satisfactorio**

3. ACUERDOS

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.Calidad de Trabajo y Eficiencia	Suministrar equipos para su trabajo (computadora), y materiales de oficina	1 mes

Mediante la acción de propuesto también se logrará la oportuna toma de decisiones.

Fecha: Septiembre 2012

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 6: Validación del proceso de Retroalimentación.

Via Descanso Gualaceo Km. 10.8
Sector San Pedro de los Olivos
T. 2203557 / 2203735. F. 2203750
email. litargmode@hotmail.com
www.litargmode.com
GUALACEO - ECUADOR

DOCUMENTO DE VALIDACION

Autor: Carol Patricia Lituma Sarmiento

Fecha de realización: Septiembre 2012

Tras la realización del Proceso de Gestión del Desempeño, y de acuerdo al cumplimiento de actividades planteadas y tiempo destinado para la ejecución del control y aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño y coordinación en el proceso de Retroalimentación; hago válido este proceso, considerando que todo se manejó de manera acertada.

Validado por los miembros del Comité de Análisis y Descripción de Puestos

Ing. Lino Anguisaca

Gerente General

Litargmode Cía. Ltda.

Sra. Marlene Lituma

Gerente Adm. Financiera-RRHH

Litargmode Cía. Ltda.

Ing. Jenny Barahona

Contadora

Litargmode Cía. Ltda.