



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURA
ORGÁNICA, LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL MÉTODO 180° PARA LOS
ALMACENES LA CASA DEL NIÑO Y EL GLOBO”**

Tesis previa al Título de Ingeniero Comercial

Autores:

Juan Eduardo Ugalde Ledesma

Juan Pablo Vázquez Cueva

Directora:

Psic. Org. Mónica Rodas Tobar

Cuenca – Ecuador

2014

Dedicatoria

A nuestras familias que han sido siempre el mayor apoyo en todo momento, ejemplo de tenacidad, lucha y amor; y sobre todo a Dios, luz que brilla en nuestro camino.

Juan Eduardo Ugalde Ledesma

Juan Pablo Vázquez Cueva

Agradecimiento

Agradecemos a todas las personas que han colaborado con la realización de este trabajo de investigación, en especial a la Psc. Org. Mónica Rodas Tobar, quien nos apoyó incondicionalmente en el desarrollo de esta Tesis, a esta prestigiosa Universidad que nos abrió sus puertas; a los Profesores por compartir sus conocimientos; y nuestra inmensa gratitud por todo su apoyo a los Directivos de los Almacenes “La Casa del Niño y El Globo”.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I	1
Introducción.....	1
1.1. Antecedentes de la empresa.....	2
1.2. Construcción del Plan Estratégico.....	4
1.2.1. Análisis FODA.....	5
1.2.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	8
1.2.3. Estructura organizacional.....	11
1.2.4. Conclusiones.....	12
CAPÍTULO II.....	13
Marco Teórico.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. Generalidades GTH: Conceptos básicos.....	13
2.2.1. Actividades esenciales.....	13
2.2.2. Conocimientos requeridos.....	15
2.2.3. La Administración de Recursos Humanos.....	15
2.3. Beneficios del proceso de Evaluación.....	17
2.4. Creación de perfiles.....	19
2.4.1. Descripción del puesto.....	19
2.5. Evaluación del Desempeño.....	21
2.5.1. Métodos de Evaluación de desempeño.....	21

2.6. Evaluación de 180° y su implicación en el estudio a realizarse.....	22
2.7. Evaluación de desempeño con el método de Escalas Gráficas	24
2.8. Modelado de perfil por competencias o método MPC.....	25
2.9. Proceso de aplicación y Feedback.	27
2.10. Conclusiones	28
CAPÍTULO III.....	29
Investigación de campo.....	29
3.1. Introducción.	29
3.2. Diseño y plan del proceso de evaluación del desempeño.	30
3.2.1. Método MPC (Modelado de Perfil por Competencias)	30
3.2.2. Descripción de puestos.....	37
3.3. Evaluación de 180°	62
3.3.1. Gráficos e Interpretación de resultados.....	63
3.4. Conclusiones.	88
CAPÍTULO IV.....	90
Feedback.	90
4.1. Introducción	90
4.2. Aplicación de feedback.....	91
4.2.1. Cronograma.....	91
4.2.2. Resumen de evaluación.....	92
4.3. Conclusiones.....	104
Conclusiones Generales.....	105
Recomendaciones.	106
Bibliografía.	107
Anexos.	108

Resumen

La presente Tesis tiene como objetivos construir el Plan Estratégico, Implementar el Organigrama y Crear Perfiles. Luego se aplicará el proceso de evaluación de desempeño de 180 grados a todos los empleados de los almacenes “La Casa del Niño y El Globo.”

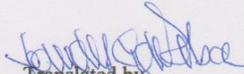
Cuenta con dos partes, la primera, una explicación teórica sobre la administración de recursos humanos; y la segunda, un trabajo de campo, donde se diseñó una evaluación con siete factores de desempeño; luego se presentan los resultados obtenidos en la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones para mejorar las debilidades encontradas durante el proceso de aplicación.

ABSTRACT

This thesis aims to build the strategic plan, implement the organizational chart, and create the job profiles. Then, a 180 degrees performance appraisal process will be applied to all the employees of "La Casa del Niño and El Globo" stores.

The evaluation has two parts, the first, a theoretical explanation of human resource management, and the second, a field study where an evaluation with seven performance factors was designed. Finally, the results of the investigation are presented as well as the conclusions and recommendations so as to improve the weaknesses found during the application process.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPÍTULO I

Introducción.

Los almacenes "La Casa del Niño y El Globo" se dedican a la venta de ropa de niño de hasta los 12 años de edad, más la confección y venta de uniformes para más de 40 instituciones Educativas de Primaria y Secundaria a nivel de toda la provincia del Azuay.



Durante todo el tiempo que los almacenes han permanecido en el mercado, han cubierto las diferentes necesidades que la población requiere, por lo que a diferencia de su competencia ellos mantienen su venta de uniformes todo el año, con un valor agregado adicional como es la confección a la medida de pantalones y faldas, facilitando al cliente inclusive las telas necesarias para su fabricación.

Gracias a estos valores agregados sumados a la calidad humana del personal que en ella labora, los almacenes logran cubrir las necesidades del cliente y atender de la mejor manera a la población azuaya.

1.1. Antecedentes de la empresa.

El almacén "La Casa del Niño", inició sus actividades en el año 1972, en las calles Bolívar y Padre Aguirre, en la casa de propiedad de la Familia Guzmán. Los dueños que mantienen su empresa hasta la actualidad son el Ing. Jorge Cueva y su esposa la Sra. Olga Castro.

Al ser una ciudad pequeña y de tradiciones, en esa época, las madres tejían la ropa de sus bebés, pero las actividades fueron cambiando a pasos agigantados; las mujeres dejaron de ser amas de casa para convertirse en parte del mundo laboral, por lo que ya no tenían tiempo para tejer los trajes para sus bebés. Entonces surge la idea de poner una pequeña fábrica de confección de ropa de niño y un almacén para ofrecer el producto.



Al ver el éxito que tuvo la idea, en forma adicional empezaron a traer ropa del norte del país, en especial de la ciudad de Ambato, para tener un mayor stock de ropa de niños.

En el año de 1989, el Sr. Luis Cueva, propietario del almacén “El Globo”, ubicado en la calle General Torres y Bolívar (hasta la actualidad), vende a su hijo el negocio debido a que se trasladó a vivir a la ciudad de Quito.

Posteriormente, en el año de 1994, surge la idea de confeccionar y vender uniformes para los Colegios de la Ciudad de Cuenca, ya que en esa época muchos colegios los vendían, pero a precios elevados.

La empresa hasta la actualidad confecciona camisas, blusas, faldas y pantalones; las chompas, medias, casacas y chalecos los traen confeccionados de empresas grandes del país con las cuales tienen convenios.

Dos años después, con el éxito que tuvieron con los nuevos productos, deciden comprar un local propio en la calle Bolívar entre General Torres y Padre Aguirre, local donde años atrás fue el conservatorio de música.

En la actualidad siguen manejando los mismos productos, con el mismo éxito de hace 40 años, siendo ahora de su interés abrir sucursales en los sectores de la ciudad cercanos a la calle “La República” y otro en el sector de “El Estadio” para cubrir las necesidades de la población.

Es por ello que desean hacer una reorganización de funciones, generar políticas, evaluaciones periódicas a todo el personal, para que ayude al desenvolvimiento de la empresa, estar a la par con lo que la sociedad exige y requiere en estos tiempos donde existe un cambio constante y una evolución en los manejos y procesos.

1.2. Construcción del Plan Estratégico.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.

Cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa.”¹

“Planificar significa tener una visión de futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Es un conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o atenuar un problema determinado.”²

Los almacenes no cuentan con un plan estratégico claro, por lo que en el desarrollo de esta investigación se desarrollará una planificación estratégica empezando por la misión, visión, valores y su estructura organizacional.

Al no estar bien definida la planificación estratégica, las consecuencias son bastante complejas ya que no cuentan con un horizonte claro, no pueden establecer y medir competencias por cuanto su estructura organizacional no define los roles y objetivos de cada puesto de trabajo. Por otro lado el proceso administrativo como son la planeación y el control se tornan confusos al no tener claramente definido el plan estratégico.

Para crear las definiciones de misión, visión, valores y el desarrollo de la estructura organizacional se ha optado por realizar un taller en la cual los participantes dan sus puntos de vista empezando por la elaboración de un FODA, para posteriormente realizar preguntas que ayuden con dichas definiciones.

¹ MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México 2005. Pg. 99

² <http://www.uasb.edu.ec/.../PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA.ppt> [Consulta 03 de agosto de 2013 – 9h30]

Conclusiones del Taller. ³

1.2.1. Análisis FODA

Fortalezas:

- Aseguramiento de clientes a lo largo de estos 40 años de actividad por la confianza que la marca ha brindado en este tiempo.
- Calidad en los productos.
- Precios bajos.
- Mantener estabilidad dentro de la producción para cubrir las necesidades del cliente durante todo el año.

Oportunidades:

- Apertura de nuevos mercados a nivel local en lugares estratégicos.
- Crear mecanismos para vender a crédito.
- Establecer nuevas líneas de producción y de productos.
- Posicionar la marca a nivel provincial.

Debilidades:

- Estructura Organizacional no definida.
- Falta de innovación y creación

³ Adjunto en CD archivo con grabación de audio del taller realizado. [25 de agosto de 2013]

- Carencia de marketing.
- No se ha realizado un análisis a profundidad sobre los nuevos gustos y preferencias para cubrir las expectativas de los clientes.

Amenazas:

- Constantes incursiones para investigar a la competencia.
- Los empleados comparten información importante con la competencia.
- Falta de control al personal.

Luego de realizar las preguntas (Anexo 1) para indagar sobre el futuro de la empresa se obtuvo lo siguiente:

- Una vez que se dé el nuevo giro a la empresa luego de corregir las falencias que mantiene en la actualidad se podrá cambiar de expectativas a futuro fomentando nuevos objetivos y metas a alcanzar en la empresa.

Corto Plazo.

Durante los dos primeros años madurar el giro que se espera en la empresa después de este proyecto, mejorando notablemente la situación organizacional; con ello la empresa tendrá más fuerza y los cimientos plantados de tal suerte que se podrá pensar ya en nuevos objetivos.

Mediano Plazo.

Luego de estar correctamente organizados, la empresa extenderá sus actividades abriendo nuevas sucursales en áreas estratégicas, específicamente en los sectores de la

calle “La República” y en el sector de “El Estadio” teniendo un crecimiento sostenido que llevará a seguir teniendo éxito.

Por otro lado la empresa extenderá sus líneas de productos complementarios a la venta de uniformes de colegios enfocados principalmente en la venta de calzado y mochilas.

Largo Plazo.

Posicionar la marca en toda la provincia del Azuay con miras a extenderse a nivel nacional.

Según las preguntas del taller (Anexo 1) para la definición de la misión se estableció el siguiente concepto:

La organización se enfoca a la producción y comercialización de ropa de niño y uniformes para colegios en la ciudad de Cuenca con el propósito de cubrir las necesidades de todos los estratos sociales brindando calidad, bajos precios y un inventario variado y constante de sus productos.

Dentro de los valores de la empresa se resalto en el taller los siguientes: honestidad, justicia, responsabilidad, productividad, creatividad, respeto, los mismos que serán definidos posteriormente acorde con lo que la empresa requiera.

Luego de haber realizado el taller se procede con la definición de las interrogantes enunciadas anteriormente.

1.2.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales.

Misión de una empresa:

“Misión Organizacional es la declaración del propósito y el enlace de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.”⁴

Para definir la misión se toman en cuenta tres aspectos:

1. “Descripción de lo que la organización hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.”⁵

La importancia de tener una misión correctamente estructurada da lugar a una correcta dirección de la empresa en relación al producto que comercializa y en el mercado que se encuentra laborando.

Por otra parte, la misión define el rol generado en el entorno, el porqué y para qué está ofreciendo sus servicios.

Misión: Almacenes “La Casa del Niño y el Globo”

Somos una empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa de bebé así como uniformes para instituciones educativas, con los mejores estándares de calidad a precios asequibles y un equipo importante de trabajo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 20.

⁵ Tomado de Internet: <http://www.oocities.org/es/amadisemorales/fase3/infografia2.htm> [Consulta 04 de Septiembre de 2013 – 10h30]

Visión de una empresa:

“La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte del tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.”⁶

Para establecer una visión bien estructurada, se debe tomar en cuenta que los objetivos de la empresa sean alcanzables a lo largo del tiempo, pues con ello se logrará que tanto dueños como subordinados se comprometan en un mayor grado a perseguir y lograr dichos objetivos.

De la misma manera, los almacenes no tienen una visión definida, por lo que a continuación se expondrá una visión acorde a los objetivos de la empresa.

Visión: Almacenes “La Casa del Niño y el Globo”

Ser la empresa líder en ventas de Ropa de Niño y Uniformes en la provincia del Azuay, a través del mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios; poniendo énfasis en el valor del dinero a cambio de un producto de calidad.

Valores organizacionales.

“Los valores humanizan nuestra vida por lo cual todas las personas tenemos la responsabilidad de practicarlos y vivenciarlos. Esto no significa que una persona deshonesto o mentiroso deje de ser persona; significa más bien que ha renunciado al proyecto de humanidad que los seres humanos hemos ido descubriendo a través de siglos de historia.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 21.

Asimismo, una persona con una limitación física o mental no pierde humanidad, mientras que una persona injusta si la pierde.”⁷

Se desarrollan estos valores con cualidades que orienten a la empresa y que sean siempre dirigidos a la práctica.

Los valores se indican tanto a los clientes como a los empleados y estos tienen que ser retroalimentados todo el tiempo e incorporarlos a la cultura corporativa.

Cada uno de los conceptos van acorde con la Cultura Organizacional de los almacenes y son los siguientes:

HONESTIDAD: Ser congruentes con nuestra forma de actuar y pensar, para generar seguridad y confianza con nuestro clientes, proveedores y miembros de la empresa.

CREATIVIDAD EMPRESARIAL: A través de fomentar la creatividad damos lugar a soluciones, a problemas cotidianos ante la sociedad y por otro lado fomentamos el Desarrollo Humano de las personas que laboran en la empresa.

PRODUCTIVIDAD: Compromiso en andar a la par con el crecimiento, la calidad, la tecnología para optimizar los recursos, apegándonos a los estándares nacionales dentro de la industria en la cual participamos.

RESPECTO: El Capital Humano que contiene la empresa al ser uno de nuestros mayores activos conlleva a que se respete a todos por igual y se brinde un trato profesional con la mejor atención y cortesía. No se tolerará de ninguna manera la discriminación, respetando a todos los empleados independientemente del rol que cumplan en la empresa.

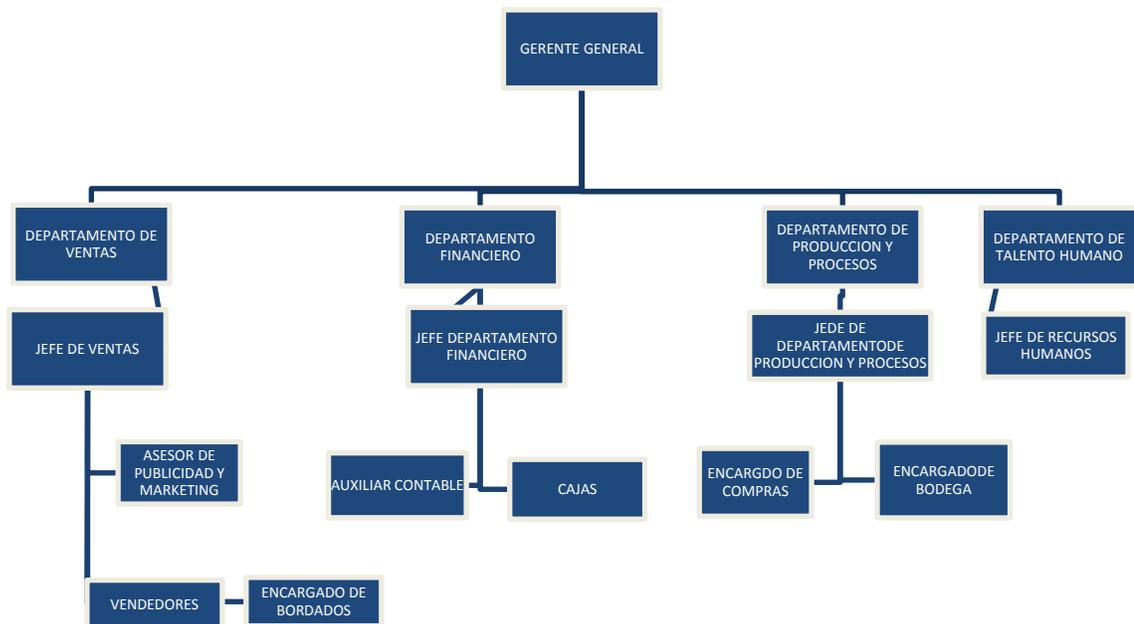
⁷ Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Educación en Valores Éticos. Guía Metodológica para Docentes. 2003. Pág. 12.

1.2.3. Estructura organizacional.

La estructura organizacional que se expone a continuación está basada en una estructura formal en la cual incluye las funciones, actividades, relaciones de dependencia, responsabilidades, objetivos, procedimientos y todo lo que conlleva a la descripción de puestos. Por lo tanto la estructura está diseñada con niveles en los mandos, para crear liderazgo claramente definido con políticas y normas claras, en las cuales se estipulen visiblemente las cadenas de mando y las funciones de cada puesto de trabajo.

Luego de establecido la misión, visión, valores y distinguir el rumbo de la empresa, se procede a proponer una estructura organizacional que ayudará a la empresa a cumplir con lo que plantea la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Estructura Organizacional de Almacenes La Casa del Niño y El Globo:



1.2.4. Conclusiones.

Claramente la empresa ha tenido un crecimiento a lo largo de los años que lleva en el mercado, sin embargo al ser una empresa familiar no se han manejado en una forma correcta la construcción de un plan estratégico ya que no se tenía misión, visión, valores ni estructura organizacional.

Ahora que se ha conocido el giro del negocio, se ha planteado un plan estratégico que servirá en el futuro para saber qué es lo que quiere la empresa y hacia dónde va encaminada, siguiendo las normas y valores que se han implementado en este documento.

Por otra parte al generar un esquema organizacional, se aminorarán los problemas de "todos hacen la función de todo"; ahora habrá un orden y cada empleado será el responsable de realizar una tarea específica en la empresa y a su vez los empleados sabrán a quien dirigirse y obedecer las diferentes disposiciones que se les designen.

CAPÍTULO II

Marco Teórico.

2.1. Introducción.

El presente capítulo tendrá como objetivo principal señalar los conceptos en los cuales se va a basar la investigación.

Cabe indicar que la base teórica y la metodología que se llevará a cabo en el presente capítulo, guiará en forma ordenada los pasos a seguir para la implementación de GTH y el desarrollo de herramientas de evaluación que permitirá a la Empresa tener orden, control e información de su Cultura Organizacional y realizar las mejoras necesarias en los resultados de todos sus empleados y la empresa en general.

2.2. Generalidades GTH: Conceptos básicos.

2.2.1. Actividades esenciales.

“Etapa de planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos
- Elaboración del organigrama de cargos.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse.

- Selección de los factores de especificaciones.
- Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
- Gradación de los factores de especificaciones.

Etapas de preparación

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

La etapa de planeación puede desarrollarse de manera simultánea con la etapa de planeación.”⁸

En estas etapas se puede ver que se van desarrollando las actividades que debe tener el empleado para cualquier puesto que sea requerido por la empresa y de esta manera satisfacerla.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007.

2.2.2. Conocimientos requeridos.

“Etapa de ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de datos sobre los cargos.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato.
- Redacción definitiva del análisis del cargo.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo.”⁹

En esta etapa se puede ver que ya se tienen los conocimientos que son requeridos en la empresa del análisis realizado y de esta manera se pueden tomar mejores decisiones llevaderas a cabo dentro de la empresa para ejecutar el puesto.

2.2.3. La Administración de Recursos Humanos.

“Usamos aquí la palabra administración en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar es su primera concepción: “gobernar, regir, aplicar”. Administración de Recursos Humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el final de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal / contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.”¹⁰

Se debe tomar en cuenta estos aspectos para realizar un correcto desempeño de la empresa, y de la misma manera evitar inconvenientes no deseados.

“Es importante conocer las herramientas de recursos humanos por que no es bueno:

- tomar a la persona equivocada;
- tener alta rotación de personal –o una rotación diferente a la deseada– o personal insatisfecho;
- que la gente no esté comprometida;
- que los empleados piensen que su salario es injusto;
- que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

¹⁰ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010. Pg. 19

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es sólo una temática del área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización.”¹¹

Siempre hay que tomar en cuenta el Talento Humano que se va a escoger mediante un proceso eficaz de selección para satisfacer tanto a empleado como a la empresa.

2.3. Beneficios del proceso de Evaluación.

“...Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.”¹²

Para este caso el Gerente (dueño de la empresa), se basará en esta herramienta de trabajo para obtener resultados que le permitan controlar en forma cuantitativa, por lo tanto habrá aun crecimiento continuo al evaluar sus ventas en forma periódica para tomar las mejores decisiones y soluciones en el desempeño de los empleados. Como se convierte en algo medible y sustentable, se podrá tener archivado todo el historial el cual permitirá realizar distintos análisis para la toma de decisiones.

¹¹ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Op. Cit. Pg. 20

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pg. 248

“...Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera.)
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.”¹³

Los empleados o subordinados se beneficiarán por cuanto sabrán claramente las normas que se manejarán en la empresa, por otro lado ayudará a su crecimiento profesional, al saber las falencias que presentan, otorgando capacitaciones por parte del jefe inmediato.

Sus actividades estarán estipuladas, como objetivos y metas claramente definidas.

“...Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y / o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selección a los empleados listos para una promoción o transferencia.

¹³ Ibidem. Pág. 248.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.”¹⁴

Con esto se pretende disminuir la rotación del personal, ya que las falencias de los subordinados se las podrá evaluar, identificar y mejorar. De esta manera se generará un desarrollo positivo tanto para la empresa como los para el crecimiento profesional de los empleados.

2.4. Creación de perfiles.

2.4.1. Descripción del puesto.

“Para conocer el contenido del puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”¹⁵

La descripción del puesto ayuda a normar las responsabilidades y tareas objetivos y obligaciones de cada empleado.

“La descripción de puesto es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto”¹⁶

Es importante dentro de la empresa tener documentos que digan cuál es el destino de cada puesto de trabajo, ya que de esta manera se puede tener conocimiento de todo lo relacionado a cada actividad que deben desarrollar los empleados y que puestos de trabajo deben existir, pero para saber cuáles son los necesarios, se debe hacer un análisis de puestos.

¹⁴ Ibidem Pg. 249

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pg. 226.

¹⁶ MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México 2005. Pág. 87

Análisis de puestos

“El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.¹⁷

“Una vez hecha la descripción sigue el análisis de puestos. En otras palabras una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y porqué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”¹⁸

El análisis de puestos es el comienzo de las actividades de recursos humanos, se encuentra en constante cambio por lo que debe actualizarse siempre.

La importancia del análisis de puestos es que presenta los factores que se necesitan para analizar la persona idónea para un cargo determinado, por lo que para la empresa quedará claramente establecido el tipo de personal escogido para cada departamento.

Esto hace que la organización se desenvuelva de una manera más eficiente, ya que así el porcentaje de desempeño de los empleados se manejará en las escalas de valor, con tendencia entre muy bueno y óptimo.

¹⁷ *Ibidem*. Pág. 86

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pg. 227, 228.

2.5. Evaluación del Desempeño.

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un 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.”¹⁹

De acuerdo al concepto citado la evaluación del desempeño va a hacer un análisis de los aspectos positivos como negativos de cada una de las personas que conforman una organización; siendo de gran importancia, ya que esta herramienta no solo va a ayudar a obtener resultados en el área laboral, sino también en el sentido personal de cada colaborador, lo que se ve reflejado en su trabajo.

Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es establecer las estrategias necesarias para el mejoramiento continuo, generando un beneficio a corto, mediano y largo plazo y que este se vea reflejado en la sociedad

2.5.1. Métodos de Evaluación de desempeño.

En área de recursos humanos existen algunas herramientas que permiten realizar procesos de evaluación de desempeño, entre ellas:

“Método de Incidentes críticos: Una técnica de evaluación de desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

Método de ensayo: Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño del empleado.

Método de estándares laborales: Un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.

¹⁹ Ibídem. Pg. 243

Método de clasificación: Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.”²⁰

“Método de distribución obligatoria: Un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS): Un método de evaluación que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.”²¹

“Sistema basado en resultados: Un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente período de evaluación.”²²

“Método de escalas de calificación: Un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.”²³

2.6. Evaluación de 180° y su implicación en el estudio 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 subordinados (colaboradores).”²⁴

²⁰ MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Op. Cit. Pg. 264

²¹ Ibidem. Pg. 265

²² Ibidem Pg. 266

²³ Ibidem Pg. 261

²⁴ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Op. Cit. Pg. 205

Evaluación de 180°

“La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado.

Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de formación sobre temas específicos.

A través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.”²⁵

Esta herramienta de autodesarrollo va a ser de gran valor, ya que generará información importante para el crecimiento de la organización, así como para el personal que labora en la misma, generando de esta manera opciones de capacitación y desarrollo dentro de la empresa, de tal manera que el beneficio sea para las dos partes.

Entrenamiento a evaluadores.

Cuando se realiza una evaluación del desempeño uno de los momentos fundamentales es el entrenamiento a los evaluadores el mismo que debe ser puesto en conocimiento de todos quienes participan en el proceso, comprendiendo cada una de las instancias que forman parte de la evaluación de desempeño.

²⁵ *Ibidem* Pg. 206

Se debe incluir la metodología que se va a utilizar dentro de la evaluación de desempeño, así como los objetivos que se quieren llevar a cabo, enunciados de forma clara y de fácil comprensión para quienes participarán en el proceso evaluatorio.

Cada vez que exista un cambio de herramienta, modificación de la existente o introducción de un nuevo miembro dentro de la evaluación de desempeño debe realizarse este importante paso, de esta forma, todos los involucrados en el proceso tendrán la capacidad de conocer claramente tanto a los participantes, como los métodos a llevarse a cabo.

2.7. Evaluación de desempeño con el método de Escalas Gráficas

El método de Escalas Gráficas se enfoca en la búsqueda de características que el empleado posee para beneficio de la organización, siendo estos los factores principales a evaluar, puesto que de aquí nacerán indicadores muy importantes a ser analizados.

“...El método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.”²⁶

Este método es uno de los más utilizados en las organizaciones, ya que el manejo de la herramienta es sencillo, siempre va a estar localizado en las líneas horizontales el detalle de los factores que se van a evaluar al personal, mientras que en la columna vertical va a estar ubicado los grados de variación, esto permite tanto a las personas que van a evaluar como a las evaluadas una mayor comprensión de la herramienta y, a su vez mejores resultados de las mismas.

Al ser un método sencillo por su comprensión permite que los evaluados y evaluadores entiendan de una manera eficaz la información que este nos presenta en cuanto a los factores evaluados.

²⁶ *Ibidem* Pg. 249

2.8. Modelado de perfil por competencias o método MPC

“El Modelado de perfil por competencias es un método que surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales (EEC), aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además suponía la formación de un equipo de analistas que, como mínimo trabajaba cuatro o seis meses hasta generar resultados visibles.

Para ejecutar un proceso de selección por competencias se proponen las siguientes fases:

1. Establecer los criterios de rendimiento superior de la posición.
2. Levantar el perfil de competencias
3. Seleccionar las competencias para evaluación
4. Elaborar la matriz de evaluación
5. Establecer el orden de los métodos de evaluación
6. Examinar el ajuste de persona – puesto
7. Elaborar reportes de selección
8. Evaluar la validez del perfil.”²⁷

“El método M.P.C.

Las tres primeras fases del proceso de selección se pueden ejecutar en un taller de máximo tres o cuatro horas de duración, usando el método M.P.C. donde se evalúa:

M= modelado

P= perfiles

C= competencias

²⁷ Método M.P.C., propuesto por Dr. Jaime Moreno Villegas catedrático e investigador de la Universidad Católica de Quito (P.U.C.E.).

Este taller puede dirigir dos facilitadores y levantar 15 cargos con un grupo de 45 personas expertas en los cargos.

El método modelado de perfiles de competencias o MPC es el fruto de varias experiencias de consultoría de la firma en variedad de organizaciones. Los objetivos del MPC corresponden a las tres primeras fases del proceso de selección por competencias. Esencialmente el método MPC es un taller donde un grupo de expertos en los puestos y con la guía de un facilitador:

- a. Identifican los criterios de rendimiento superior de la posición
- b. Levantan el perfil de competencias del puesto
- c. Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrollada en capacitación.”²⁸

Fórmula de Cálculo MPC.

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

Siendo:

FR: Frecuencia.

CO: Ejecución errada u omisión de la actividad.

CM: Complejidad de la actividad.

²⁸ *Ibíd.*

2.9. Proceso de aplicación y Feedback.

Las partes involucradas deben estar consientes del proceso que se va a llevar a cabo, así como de la misma manera los beneficios, oportunidades o cualquier otro aspecto, ya sea positivo o negativo del proceso a efectuarse, por lo que se necesita capacitar a los integrantes con anticipación en todo proceso de evaluación, es decir a sus evaluadores y de igual manera a sus evaluados, ya que se debe realizar una capacitación cuando se presenta una nueva herramienta, o cuando se modifica a esta. La clave de una buena evaluación es una buena capacitación y sociabilización de la herramienta, evitando así evaluaciones con subjetividad, o simplemente malos procesos de evaluación y a su vez malas evaluaciones.

“La entrevista de retroalimentación, como toda reunión, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de la reunión de retroalimentación se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En la reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.

Algunos consejos para el momento de la reunión:

- Saludo cálido para distender la entrevista.
- Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado.
- Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos.

- Modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en será efectivo, si mereció un aumento.
- Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global muy malo, cerrar la reunión con una frase positiva.”²⁹

2.10. Conclusiones

La Gestión del Talento Humano es una herramienta indispensable en toda organización ya que todas las funciones que ella comprende llegan a un fin común.

El análisis del puesto admitirá que según las necesidades de la empresa se modifiquen o creen puestos nuevos los cuales van a ayudar a cumplir las metas y objetivos que se trace la organización y que ese cargo es especialmente para quien cumpla las características que éste demande.

Existen distintos tipos de evaluación de desempeño, que aunque tienen visiones diferentes, todos llegan al mismo fin, mejorar el desempeño y el clima organizacional.

El proceso de evaluación de desempeño proporciona una visión cuantitativa y cualitativa de las necesidades de la empresa, nos muestra fortalezas y debilidades, que analizando estos factores llevarán al beneficio y fortalecimiento de la empresa.

²⁹ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Op. Cit. Pg. 267

CAPÍTULO III

Investigación de campo.

3.1. Introducción.

La presente investigación tiene como finalidad introducir la evaluación de desempeño como herramienta de medición del desenvolvimiento del personal de los almacenes.

Al no contar con una descripción de cada puesto, se aplicará en primera instancia el Método MPC (Modelado de Perfil por Competencias) a través de entrevistas aplicadas de manera individual, que posteriormente serán codificado y analizado.

Lo que se pretende es identificar los criterios de rendimiento y levantar el perfil por competencias del puesto.

Luego de la descripción de puestos se evaluará al personal a través del Método de Evaluación 180 grados, para que en lo posterior sirva a la empresa como herramienta para evaluar los procesos de desempeño de todo el personal de los almacenes.

Resultados Obtenidos Método MPC:

A través de la entrevista que se obtuvo con cada uno de los empleado de los almacenes se exponen los siguientes resultados:

3.2. Diseño y plan del proceso de evaluación del desempeño.

3.2.1. Método MPC (Modelado de Perfil por Competencias)

Explicación de resultados del Método MPC

No es factible establecer el método MPC en los Almacenes “La Casa del Niño y El Globo”, ya que en la entrevista de la Descripción del Perfil de Puestos (Anexo 2), se pudo observar que los empleados realizan funciones compartidas de un puesto con otro. Esto básicamente se da por ser una empresa familiar, en consecuencia todos hacen de todo y no hay puestos específicos a cumplir en la empresa.

Cabe indicar que la entrevista utilizando este método fue de mucha importancia para verificar todas las actividades que se realiza en los almacenes, y así ordenar estas actividades de acuerdo al cargo que corresponde.

Por lo tanto, se ha escogido utilizar el Método Descripción de Puestos con el fin de organizar las funciones de cada uno de los empleados en la empresa.

Esta entrevista también sirvió de gran importancia para ver cuál es su experiencia laboral, sus cursos realizados se pudo establecer quién es la persona idónea para cada puesto.

Jefe de Ventas

- Actividades esenciales:
 - Control de caja
 - Control de bancos
 - Atención al cliente
 - Control de personal

- Destrezas técnicas y conductuales:
 - Manejo de recursos financieros
 - Monitoreo y control.
 - Pensamiento crítico.
 - Negociación.
 - Escucha activa.
 - Hablado.
 - Percepción social.
 - Identificar causas fundamentales.

- Conocimientos informativos:
 - Del mercado/entorno.
 - Productos y servicios.
 - Personas y otras áreas.

- Nivel de responsabilidad:
Sobre activos:
 - Mercadería (Alto valor)
 - Computadores (Mediano valor)Sobre personas:
 - Atención al cliente (2 personas)

- Toma de decisiones:
Decisiones que toma por sí mismo:
 - Decisiones internas de la sucursal (Simple elección)Decisiones que requieren aprobación de un superior:
 - Compra de mercadería (Análisis descriptivo)

- Educación formal requerida:
 - Tercer nivel.
- Experiencia Laboral:
 - 20 años.

Jefe Departamento Financiero

- Actividades esenciales:
 - Ingresar inventario en sistema.
 - Hacer liquidaciones.
 - Cajera
 - Emitir retenciones.

- Destrezas técnicas y conductuales:
 - Programación.
 - Manejo de recursos financieros.

- Conocimientos informativos:
 - Mercado/entorno.
 - Productos y servicios.
 - Leyes y regulaciones.
 - Clientes.
 - Proveedores/contratistas.
 - Datos empresariales.

- Nivel de responsabilidad:
Sobre activos:
 - Computadora – Impresora (Mediano Valor)
 - Mercadería (Alto valor)Sobre personas:
 - Empleados de mostrador (2 o 3 personas)

- Toma de decisiones:
Decisiones que toma por sí mismo:
 - Realizar pagos al IESS - SRI (Simple elección)Decisiones que requieren aprobación de un superior:
 - Hacer pedidos de mercadería (Análisis descriptivo)

- Educación formal requerida:
 - Tercer nivel.

- Experiencia Laboral:
 - 3 años

Gerente General

- Actividades esenciales:
 - Supervisión de todas las actividades del día.
 - Control de inventarios.
 - Contratación y supervisión de personal.
 - Inversiones.

- Destrezas técnicas y conductuales:
 - Monitoreo y control.
 - Comprobación.
 - Manejo de recursos humanos.
 - Percepción de sistemas y entornos.

- Conocimientos informativos:
 - Mercado/entorno.
 - Productos y servicios.
 - Personas y otras áreas.
 - Leyes y regulaciones.
 - Clientes.
 - Proveedores/contratistas.
 - Otros grupos (socios, organismos externos, etc.)
 - Datos empresariales (estadísticas financieras, de ventas, de producción, etc.)

- Nivel de responsabilidad:
Sobre personas:
 - Empleados y funcionarios.

- Toma de decisiones:
Decisiones que toma por sí mismo:
 - Si, dueño de la empresa.

- Educación formal requerida:
 - Tercer nivel.

- Experiencia Laboral:
 - 40 años.

Encargado de Compras y Bodega

- Actividades esenciales:
 - Revisar mercadería.
 - Ingreso mercaderías.
 - Pagos a proveedores.
 - Hacer pedidos.

- Destrezas técnicas y conductuales:
 - Comprobación.
 - Operación y control.
 - Inspección de productos.
 - Manejo de recursos materiales.
 - Negociación.
 - Construcción de relaciones.

- Conocimientos informativos:
 - Mercado/entorno.
 - Productos y servicios.
 - Personas y otras áreas.
 - Leyes y regulaciones.
 - Proveedores/contratistas.
 - Otros grupos (socios, organismos externos, etc.)
 - Datos empresariales (estadísticas financieras, de ventas, de producción, etc.)

- Nivel de responsabilidad:
Sobre activos:
 - Mercadería (Alto valor)

- Toma de decisiones:
Decisiones que toma por sí mismo:
 - Decisiones internas de la sucursal (Simple elección)Decisiones que requieren aprobación de un superior:
 - Compra de mercadería (Análisis descriptivo)

- Educación formal requerida:
 - Tercer nivel.

- Experiencia Laboral:
 - 40 años

Encargado de Bordados

- Actividades esenciales:
 - Revisión de costos para el inventario.
 - Bordados.
 - Caja.

- Destrezas técnicas y conductuales:
 - Destreza matemática.
 - Organización de la información.
 - Manejo de recursos financieros.

- Conocimientos informativos:
 - Productos y servicios.
 - Clientes.

- Nivel de responsabilidad:
Sobre activos:
 - Bordados (Mediano valor)
 - Caja (Alto valor)Sobre personas:
 - Empleados.

- Toma de decisiones:
Decisiones que toma por sí mismo:
 - Bordados (Simple elección)

- Educación formal requerida:
 - Tercer nivel.

- Experiencia Laboral:
 - 1 año.

Vendedoras

- Actividades esenciales:
 - Atención al público.
 - Recibir la mercadería.
 - Ordenar y codificar la mercadería.
 - Despachar la mercadería.

- Destrezas técnicas y conductuales:
 - Manejo de recursos materiales.
 - Escucha activa.
 - Hablado.
 - Operación y control.
 - Trabajo en equipo.

- Conocimientos informativos:
 - Clientes.

- Nivel de responsabilidad:
Sobre activos:
 - Mercadería (Alto valor)

- Toma de decisiones:
Decisiones que toma por sí mismo:
 - Ordenar la mercadería (simple elección).
 - Atender a los clientes (simple elección)Decisiones que requieren aprobación de un superior:
 - Cambio de mercadería en vitrinas
 - Traslado de mercadería al otro local

- Educación formal requerida:
 - Segundo nivel.

- Experiencia Laboral:
 - Un año en adelante.

3.2.2. Descripción de puestos.

Los almacenes “La Casa del Niño y el Globo” están en constante crecimiento, es por ello que necesitan con suma urgencia incorporar procesos de Talento Humano empezando por el organigrama que ya se estipuló en el Capítulo I; y como segundo punto, realizar la descripción de cada puesto para empezar una cultura organizacional en la empresa a través de una correcta descripción de los puestos.

A continuación se presenta un detalle de las obligaciones, funciones y responsabilidades del personal de los almacenes:

Jefe de Ventas:

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Jefe de Ventas

Supervisor inmediato: Gerente General

Sección o Departamento: Ventas

2. Ámbito de Acción.

Planificación, Evaluación, Dirección y Control en toda el área de ventas y marketing.

3. Trabajo que realiza.

Nivel de Responsabilidad:

El jefe del Departamento de Ventas será el responsable de realizar el POA (Plan Operativo Anual), cumplir con las metas asignadas por el Gerente General, evaluar, dirigir, controlar a los vendedores, generar nuevas oportunidades de negocio, así como brindar servicios de venta y post venta.

Funciones Específicas.

Tareas Habituales:

- Cumplir y hacer cumplir las los objetivos y metas asignadas.
- Diseñar estrategias de ventas de los productos que se comercializan en los almacenes.
- Investigar a la competencia para saber y tratar de mejorar su oferta.
- Investigar necesidades de los clientes para comercializar nuevas líneas de productos.
- Establecer y controlar estándares de cómo manejar al cliente (scripts de bienvenida, solución de problemas, forma de hablar con el cliente, forma de ofrecer el producto, encuesta de cómo fue tratado el cliente en su visita)
- Conocer el inventario de los almacenes y que productos se comercializan más y a que productos considerar como estacionarios.
- Determinar estrategias publicitarias de los almacenes y sus productos.
- Realizar informes mensuales sobre metas y evaluación a los vendedores.
- Verificar la puntualidad, higiene y presentación de los vendedores.

Tareas Periódicas:

- Generar el pronóstico de ventas anual para cada uno de los almacenes.
- Realizar informes mensuales sobre metas y evaluación a los vendedores.
- Revisar el estado físico del área de ventas y sus mostradores.
- Identificar las necesidades de orientación, inducción y desarrollo del personal a su cargo.
- Delegar funciones a los vendedores.
- Determinar el número de vendedores y el perfil necesario que se requiere para ocupar el cargo de vendedores.
- Verificar y controlar el servicio que brindan al cliente y su eficiencia y eficacia para concretar una venta.
- Sostener juntas o reuniones con el personal.
- Establecer y organizar el cuadro anual de las vacaciones del área de ventas.

Tareas Eventuales:

- Implementar programas de capacitación en ventas y marketing a los vendedores.
- Participar en la elaboración, evaluación y modificación de manuales de procedimientos y políticas internas de los almacenes.
- Revisar y analizar la meta alcanzada por cada vendedor en el año y determinar sus falencias, para establecer en que se debe mejorar.
- Generar una reunión anual de lluvia de ideas con los vendedores, para que aporten sus conocimientos que servirán para mejorar los procesos en el departamento.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.

Por Información Confidencial.

- Costo de los productos.
- Proveedores.
- Estrategias de Marketing.

Jefe Departamento Financiero.

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Jefe Financiero

Supervisor inmediato: Gerente General

Sección o Departamento: Financiero

2. Ámbito de Acción.

Realizar el presupuesto, manejo de efectivo, predicciones a futuro y analizar las inversiones de la empresa.

3. Trabajo que realiza.

Nivel de Responsabilidad:

El Jefe del Departamento Financiero será el responsable de realizar el POA (Plan Operativo Anual), al ser una empresa pequeña se encargará de la parte contable de la empresa, su flujo de efectivo, el pasivo y patrimonio para financiar los activos de la empresa, del presupuesto y proyecciones financieras, del análisis financiero y de las leyes que constantemente cambian en el ámbito financiero y contable.

Funciones Específicas:

Tareas Habituales:

- Revisión de las transacciones de efectivo diarias en la empresa
- Análisis de los créditos y pagos a proveedores.
- Cobro de créditos a clientes.
- Revisión de la liquidez de la empresa.
- Control del flujo de fondos
- Asignación de fondos.
- Pago de impuestos.

- Pago de liquidaciones.
- Control de caja chica.
- Depósitos diarios del efectivo recaudado.
- Análisis de beneficios y comisiones de los empleados junto con el área de Recursos Humanos.

Tareas Periódicas:

- Revisión de activos fijos.
- Análisis mensual de los pasivos de la empresa.
- Control anual de todo el inventario de la empresa.
- Obtención de fondos necesarios con las mejores condiciones posibles.
- Establecer el presupuesto de capital.
- Buscar las mejores inversiones para la empresa.
- Análisis del patrimonio de la empresa.
- Revisión y análisis de créditos bancarios.
- Revisión y organización de vacaciones de los empleados bajo su cargo.

Tareas Eventuales:

- Compra de bienes muebles en general: Computadoras, materiales de oficina.
- Adquisición de nuevos sistemas de seguridad.
- Análisis de nuevos sistemas informáticos, para su compra.
- Revisión de sueldos junto con el área de Recursos Humanos.
- Gastos de mantenimiento del patrimonio.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Inventario de la empresa.
- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.

Por Información Confidencial.

- Todo lo que concierne a efectivo
- Utilidades que genera la empresa.
- Inversiones.
- Activos, pasivos y patrimonio.

Jefe Departamento de Producción y Procesos

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Jefe de Producción y Procesos

Supervisor Inmediato: Gerente General

Sección o Departamento: Producción y Procesos

2. Ámbito de Acción.

Planificar, dirigir y controlar los procesos que se están utilizando para la confección de los productos que se elaboran en la empresa; y verificar la calidad de la mercadería que se compra a los proveedores.

3. Trabajo que realiza.

Nivel de Responsabilidad:

El Jefe del Departamento Financiero será el responsable de realizar el POA (Plan Operativo Anual), realizar y actualizar los manuales de procesos de producción y compras de la ropa que se comercialice en la empresa haciendo que se cumpla las especificaciones de calidad considerando siempre la economía del cliente.

Funciones Específicas.

Tareas Habituales.

- Metodología del trabajo.
- Control de inventarios.
- Control de stock.
- Inspección de organización de la bodega.
- Control aleatorio de calidad de los bordados.
- Revisión y Análisis de Precios de Costo y de venta.
- Aprobación de Ingresos y egresos de mercadería con otras sucursales.

Tareas Periódicas.

- Compra de mercadería.
- Búsqueda de nuevos proveedores.
- Tiempos de entrega de mercadería comprada y confeccionada.
- Control de calidad.
- Control de fabricación de las prendas.
- Búsqueda de materiales y telas para nuevas confecciones y para nuevos modelos de uniformes.
- Revisión aleatoria de codificación y precios de la mercadería.
- Devoluciones de mercadería.

Tareas Eventuales.

- Implementar nuevos métodos.
- Actualizar la guía de procesos.
- Realizar capacitaciones.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Inventario de los productos.
- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.

Por Información Confidencial.

- Costos de producción
- Costo de ventas.
- Información de proveedores.

Jefe Departamento de Talento Humano

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Jefe de Talento Humano

Supervisor Inmediato: Gerente General

Sección o Departamento: Talento Humano

2. Ámbito de Acción.

Planificar, dirigir, controlar, contratar, formular políticas y capacitaciones a todas las personas que laboran en la empresa.

3. Trabajo que realiza.

La persona encargada de Talento Humano a través de su planificación, control, capacitación y evaluación, mantendrá al grupo humano con las competencias necesarias para que los objetivos de la empresa se cumplan.

Al ser una empresa pequeña se hará cargo de todo lo que concierne al desarrollo integral de las personas vinculadas internamente con la empresa.

Funciones Específicas

Tareas Habituales.

- Atender problemas a todo el personal en el ámbito laboral y personal.
- Solucionar conflictos en el ámbito laboral.
- Pagos al personal en forma justa y puntual a todos los empleados.
- Recibir todas las demandas de los empleados que han considerado hacerlo en el ámbito laboral, y dar seguimiento a las mismas.
- Realizar evaluación de desempeño a todas las personas de la empresa con el fin de mejorar las falencias que en la evaluación se presente.
- Realizar e informar sobre las políticas y procedimiento que la empresa tiene inscrito en su manual de procesos.
- Desarrollo de capacitaciones para todo el personal.
- Organizar eventos de integración del personal de la empresa.

- Se encargará de la reubicación del personal.
- Revisar y regular las escalas salariales.
- Elaboración de planes (POA); para mejorar el desarrollo laboral en la empresa.
- Crear estrategias para que los empleados se comprometan con la empresa, sepan su visión, misión y valores.
- Diseñar los beneficios y el sistema de compensaciones, las mismas que serán aprobadas por el Gerente General.
- Pagar los salarios y Seguro Social de acuerdo a la Ley.
- Control de asistencia.

Tareas Periódicas.

- Realizar los debidos procesos de contratación de personal buscando las personas idóneas para cada puesto.
- Dotar de uniformes al personal e implementos siempre apegados a las normas de Seguridad Industrial.
- Realizar los respectivos Contratos de Trabajo.
- Hacer las liquidaciones respectivas en casos de renuncia o despido al personal.
- Hacer informes periódicos al Gerente General para dar a conocer como está el personal en la empresa.
- Conocer y aplicar la normativa de Salud Ocupacional.
- Revisión anual de cargas familiares para el pago de las respectivas utilidades.

Tareas Eventuales.

- Establecer multas por conceptos de faltas consideradas en el manual de procedimientos.
- Realizar un análisis para adelantos de sueldo o prestamos temporales que el empleado necesite.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Documentación de Contratos, Seguros, Roll de Pagos, liquidaciones, renunciaciones.
- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.

Por Información Confidencial.

- Pago de sueldos.
- Hojas de vida.
- Problemas internos con el personal.

Asesor de Publicidad y Marketing

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Asesor de Publicidad y Marketing

Supervisor Inmediato: Jefe de Ventas

Sección o Departamento: Ventas

2. Ámbito de Acción.

Planificar, investigar y realizar nuevas estrategias de marketing.

3. Trabajo que realiza.

Se encargará de planificar el Merchandising a través de la investigación de nuevas estrategias de comercialización que nos permitan saber nuevas necesidades de las personas, para que a su vez la empresa siga actualizada en sus productos. Se encargará también de la publicidad e imagen de todos los locales comerciales y de planificar estrategias para mejorar los servicios de venta y pos venta.

Funciones Específicas

Tareas Habituales:

- Realizar el POA (Plan Operativo Anual) de acuerdo a la empresa, a los productos, a los competidores a los clientes y a la imagen de la empresa.
- Descubrir nuevas necesidades y nuevas líneas de producto que la sociedad demanda.
- Presentación del producto.
- Oferta de productos.
- Cierre de ventas.
- Atender reclamos de los clientes.
- Revisión de datos de cada cliente.
- Proponer nuevos tipos de crédito, forma de pago.

- Investigar cómo se encuentra la empresa frente a la competencia, como realizar benchmarking.
- Estar pendiente de la rotación del inventario.
- Investigar nuevas tendencias del mercado.
- Motivación a los vendedores para que realicen sus ventas.
- Capacitación de nuevas técnicas de ventas.
- Realizar campañas publicitarias.
- Diseñar tanto la imagen corporativa como imagen de marca.
- Investigación de "Discriminación de Precios".
- Diseñar comunicación publicitaria a través de folletos y propaganda.

Tareas Periódicas.

- Informe periódico de rapport.
- Análisis histórico de ventas.
- Revisar el volumen de ventas vendido, tanto mensual como anual.
- Realizar encuestas periódicas para ver cómo fue atendido el cliente, que imagen tiene de nuestra empresa y si el producto cubrió su necesidad.
- Determinación anual del presupuesto que será destinado para publicidad.

Tareas Eventuales.

- Realizar informes con información requerida por Ventas cuando estos sean requeridos.
- Salir a realizar encuestas, ver publicidad, analizar la competencia.
- Realizar labor social.

4. Responsabilidades.

Por materiales y equipos utilizados.

- Documentación de Informes.
- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.

Por Información Confidencial.

- Precios de venta.
- Estrategias a utilizar.
- Costos de Publicidad.

Auxiliar Contable

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Auxiliar Contable

Supervisor Inmediato: Jefe Departamento Financiero

Sección o Departamento: Departamento Financiero

2. Ámbito de Acción.

Realizar y controlar las transacciones contables diarias de la empresa.

3. Trabajo que realiza.

Encargado de realizar los movimientos contables diarios de cobros, pagos, gastos, conciliaciones y declaraciones tributarias.

Funciones Específicas

Tareas Habituales:

- Recibir, revisar, clasificar y realizar el registro contable.
- Registrar en las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para su respectivo respaldo y control.
- Realizar asientos contables de gastos e ingresos.
- Verificar y realizar el registro de las retenciones de impuestos realizadas en el día.
- Cuadre de facturas diarias.
- Realizar registro de cuadro de caja, caja chica y bancos.
- Participación en la elaboración de inventarios.
- Registros Contables de pagos.
- Verificación diaria de el cuadro de efectivo con facturas emitidas y pagos realizados.
- Provisión y cuadro de sueltos para ser entregados diariamente a caja.

Tareas Periódicas.

- Conciliación Bancaria.
- Declaración mensual y anual de Impuestos.
- Revisión de asientos contables sobre pago de sueldos, bonificaciones, Seguro Social.

Tareas Eventuales:

- Registros contables varios sobre transacciones esporádicas.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Documentación de asientos Contables.
- Documentación de pago de impuestos.
- Archivo de facturas de venta, de compra y retenciones.
- Títulos y valores.
- Teléfono.
- Calculadora.
- Computadora.

Por Información Confidencial.

- Sobre el estado general financiero de la empresa.

Caja

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Cajero.

Supervisor Inmediato: Jefe Departamento Financiero

Sección o Departamento: Departamento Financiero

2. Ámbito de Acción.

Realizar transacciones de venta, facturar, cobrar, enfundar y entregar el producto.

3. Trabajo que realiza.

Sera el encargado de atender al cliente, facturar, cobrar, colocar en una funda el producto y entregarlo al cliente. Será responsable también del manejo de caja chica para compras que no superen los US\$10,00 dólares, que se tenga que hacer en el transcurso del día.

Funciones Específicas

Tareas Habituales.

- Facturar.
- Poner el producto en funda y entregar al cliente.
- Archivar las facturas.
- Cuadrar caja.
- Entregar cuadro con facturas al departamento contable para su revisión.
- Responsable de verificar los billetes.
- Responsable de revisar y recibir retenciones.
- Manejo de caja chica con los respaldos necesarios de los gastos efectuados.
- Cuadre de caja chica.
- Entrega de cuadro de caja chica al auxiliar contable para su revisión.
- Revisión del talonario de facturas, facturar en forma ordenada.
- Realizar cobros con tarjeta de crédito.

- Cuadre diario de los vouchers efectuados.
- Informar con que forma de pago se pueden efectuar las compras.
- Recibir cheque previa autorización del Jefe Financiero cuando el monto exceda a los US\$30,00 dólares.
- Puesto debidamente ordenado.

Tareas Periódicas.

- Revisar periódicamente el estado de la impresora para la impresión de facturas.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Facturas.
- Fundas.
- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.
- Dinero.
- Maquina Datafast.
- Impresora.

Por Información Confidencial.

- Sobre las ventas emitidas.

Encargado de Compras y Bodega.

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Encargado de Compras y Bodega.

Supervisor Inmediato: Jefe de Producción y Procesos.

Sección o Departamento: Departamento Producción y Procesos.

2. Ámbito de Acción.

Realizar negociaciones con los proveedores, revisar mercadería y facturas, hacer pedidos. Custodiar la mercadería de la empresa.

3. Trabajo que realiza.

La persona de compras y bodega es encargada del abastecimiento de mercadería, materiales de oficina, y todo lo necesario para que la empresa tenga los suficientes recursos y las personas puedan realizar un buen trabajo. Además será la que ejecute el control de entrada y salida de mercadería y de materiales y útiles de oficina. En forma adicional tendrá que mantener una organización minuciosa en las bodegas.

Funciones Específicas.

Tareas Habituales.

- Revisión del inventario y ver el stock que falta para realizar los respectivos pedidos.
- Verificación del estado de los productos comprados.
- Cuadre de la cantidad de mercadería con la factura emitida.
- Revisión de facturas de proveedores.
- Archivo de toda la documentación de las compras que se realiza.
- Revisión de materiales y útiles de oficina.
- Compra de materiales y útiles de oficina.
- Ingreso al sistema el asiento contable para actualización del inventario.

- Encargado de negociar con los proveedores.
- Realizar el pago a proveedores, luego de la aprobación del área financiera.
- Hacer las devoluciones a proveedores.
- Realizar las compras de materiales y útiles para las bordadoras.
- Realizar un inventario diario al azar en especial de los productos de mayor rotación.
- Hacer las guías de remisión respectivas de los productos que se envían a las sucursales.
- Verificación, detalle y control de las mercaderías que se envían a los otros almacenes.
- Realizar el registro contable de la guía de remisión emitida.
- Realizar el registro contable de los ingresos y egresos de bodega.
- Se tiene que indicar que la persona por ningún concepto puede dejar la bodega sin previo aviso.

Tareas Periódicas.

- Realizar informes de actualización de proveedores así como del cuadro de bodegas.
- Verificar y hacer informes sobre los productos que se compra como de los que menos se compra, para ver cómo está la rotación de los productos.
- Dar un informe de nuevos productos o nuevas tecnologías para en análisis respectivo adquirirlas y que la empresa esté siempre actualizada en sus productos.
- Revisar, notificar y retirar mercadería con mucho tiempo de permanencia para realizar alguna promoción y depurar esa mercadería.
- Realizar pedidos faltantes de mercadería, materiales y útiles de oficina.
- Inventario anual de bodega.

Tareas Eventuales.

- Salir de la oficina a reunión con proveedores, a ver mercaderías, telas, materiales y útiles de oficina para realizar la respectiva compra.
- Realizar Informes pedidos por parte de gerencia.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.
- Verificación y custodio de Mercadería.

Por Información Confidencial.

- El precio de costo de la mercadería.
- La cantidad de mercadería que se tiene en bodega.
- Descuentos especiales que hacen los proveedores a la empresa.

Vendedores:

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Vendedores.

Supervisor Inmediato: Jefe de Ventas.

Sección o Departamento: Departamento de Ventas.

2. Ámbito de Acción.

Vender el producto y dar un buen servicio al cliente.

3. Trabajo que realiza.

Los vendedores son los encargados de comercializar y vender el producto siendo minucioso en averiguar lo que el cliente desea a través de un servicio de excelencia con un valor agregado adicional que el vendedor debe tener para concretar la venta del producto.

Funciones Específicas

Tareas Habituales.

- Recibir al cliente dándole la bienvenida.
- Indagar cual es su necesidad para dar con el producto indicado.
- Ser servicial con el cliente.
- Acompañar hasta la caja con el cliente con la mercadería que van comprar para ser facturada.
- Tener mucho cuidado con la mercadería que se muestra.
- Arreglo de la exhibición cada vez que se muestre al cliente el producto.
- Informar sobre promociones y descuentos.
- Tomar medidas para la confección de faldas y pantalones.

- Indicar a bodega sobre mercadería faltante en la exhibición.
- Tener y verificar la limpieza del almacén.
- Recibir prendas para bordados y entregar a la persona encargada.
- Entrega de prendas bordadas.

Tareas Periódicas.

- Realizar evaluación periódica por parte del Jefe de Ventas.
- Realizar las capacitaciones sobre ventas que se les encomienda.

Tareas Eventuales:

- Informe sobre nuevas ideas y promociones.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

- Calculadora.
- Custodio de Mercadería que se encuentra en la exhibición.

Por Información Confidencial.

- Cualquier información interna de la empresa.

Encargado de Bordados:

1. Identificación del Puesto.

Designación del Puesto: Encargado de Bordados.

Supervisor Inmediato: Jefe de Ventas.

Sección o Departamento: Departamento de Ventas.

2. Ámbito de Acción.

Realizar y Diseñar bordados.

3. Trabajo que realiza.

Esta persona es encargada de diseñar y bordar de acuerdo a la necesidad del cliente.

Funciones Específicas.

Tareas Habituales.

- Diseñar el logotipo del bordado.
- Verificar los materiales necesarios para bordado.
- Realizar bordado.
- Entregar bordado al área de ventas para su respectiva entrega.

Tareas Periódicas.

- Revisión de la maquinas bordadoras.
- Averiguar si hubo cambio en el bordado de los uniformes que se comercializan en la empresa.

Tareas Eventuales:

- Realizar diseños originales de bordados para tener un mayor stock de diseños.
- Investigar nueva maquinaria que sirva de mejor ayuda para optimizar los tiempos de bordado.

4. Responsabilidades:

Por materiales y equipos utilizados.

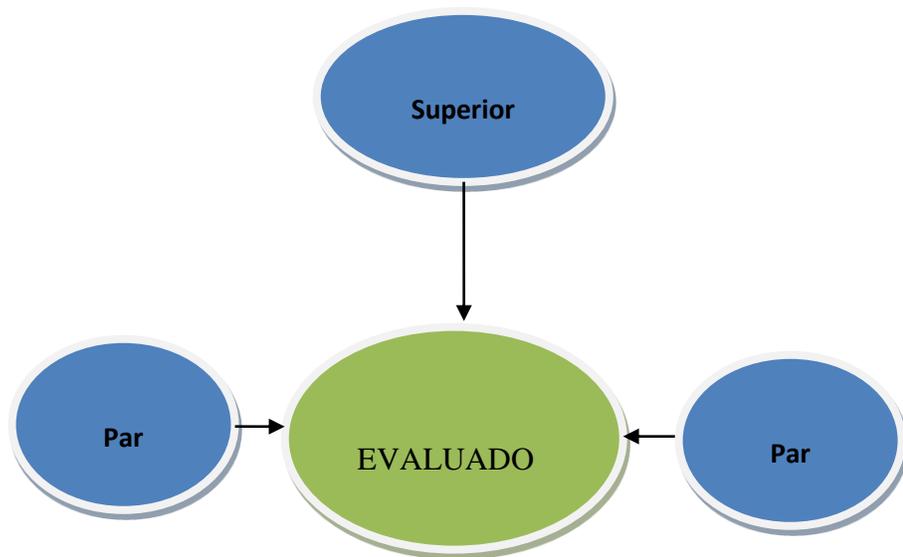
- Prendas que los clientes dejan para bordar.
- Maquinas bordadoras.
- Materiales y utilizar para realizar el trabajo de bordado.

Por Información Confidencial.

- Cualquier información interna de la empresa.

3.3. Evaluación de 180°

La evaluación de 180° es en la cual una persona es evaluada por su jefe o superior y por sus pares.



Elaborado por Autores

La aplicación de la evaluación de 180° a una empresa u organización proporciona a su personal una excelente herramienta de autodesarrollo.

3.3.1. Gráficos e Interpretación de resultados

Se realizó la Evaluación del Desempeño (Anexo 3) con el cual se pudieron obtener los resultados.

Los factores son: Calidad de trabajo, Producción, Conocimiento del puesto, Iniciativa, Comprensión de situaciones, Realización y Cooperación.

Se decidieron estos siete factores debido a la sencillez de la empresa y por ser la primera vez en realizarse este tipo de evaluación.

Cada uno de ellos se acopla a las necesidades actuales que la empresa presenta.

Significado de las siglas:

N: Superior o Jefe.

P1: Par 1.

P2: Par 2.

La escala utilizada fue del 1 al 5, siendo:

Óptimo (5)

Bueno (4)

Regular (3)

Apenas aceptable (2)

Deficiente (1)

A continuación se señala a cada uno de los puestos y se realizan las escalas gráficas así como los resultados y el análisis respectivo:

Asesor de Publicidad

Esquema del proceso de Evaluación del Desempeño.

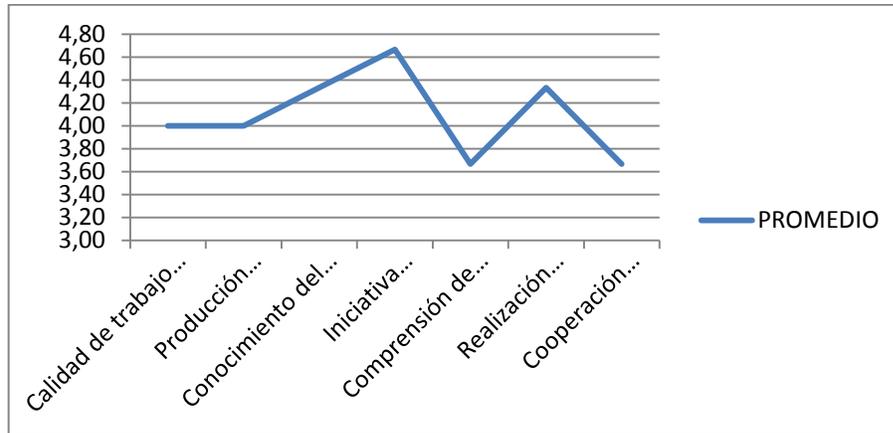


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño del Asesor de Publicidad.

Tabla 1 – ASESOR DE PUBLICIDAD				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	4	4	4	4,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	4	4	4	4,00
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	4	4	5	4,33
Iniciativa (capacidad de innovar)	5	4	5	4,67
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	3	4	4	3,67
Realización (capacidad de hacer)	4	4	5	4,33
Cooperación (relaciones interpersonales)	3	4	4	3,67

Gráfico N° 1: Resultados de la evaluación de desempeño del Asesor de Publicidad.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 81,90%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 1.

Cabe indicar que en el proceso el Asesor de Publicidad se creó recientemente en la empresa, ya que luego del análisis expuesto a lo largo de la tesis se pudo percibir la necesidad de crear el puesto.

Dentro de la evaluación del desempeño, se puede constatar que el cargo lo está desarrollando bastante bien por cuanto se denota su calidad de trabajo, su producción, su conocimiento de lo que el puesto implica, y lo más importante la iniciativa que se necesita como Asesor de Publicidad. El gráfico indica que en la Capacidad de Resolver Problemas y la Cooperación con los otros compañeros son los puntos que está entre el rango de bueno, esto dado que la persona esta recientemente en la empresa y porque estaba acostumbrado a otra cultura organizacional por cuanto con el tiempo irá mejorando su calificación.

En importante recomendar una retroalimentación sobre Trabajo en Equipo para reforzar relaciones interpersonales por lo que se corregirán dos problemas; las relaciones interpersonales y ello conllevará a trabajar en equipo y mejorar en la resolución de problemas de una manera más eficiente y se mejorarán los factores críticos que se expusieron según la evaluación de desempeño realizada.

Vendedor 1

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño

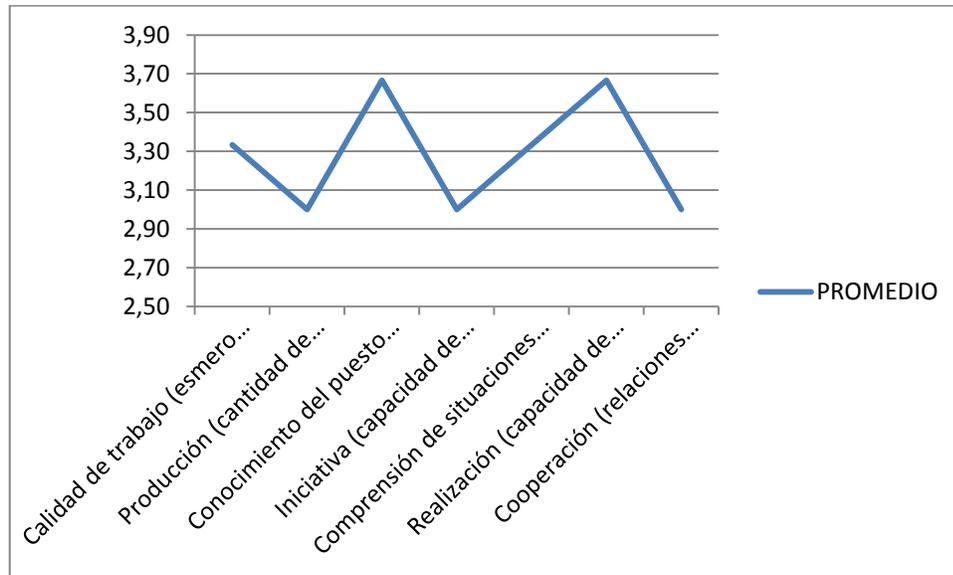


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Vendedor 1.

Tabla 2 – VENDEDOR 1				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	4	3	3	3,33
Producción (cantidad de trabajo realizado)	4	3	2	3,00
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	4	4	3	3,67
Iniciativa (capacidad de innovar)	3	3	3	3,00
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	3	4	3	3,33
Realización (capacidad de hacer)	4	4	3	3,67
Cooperación (relaciones interpersonales)	3	3	3	3,00

Gráfico N° 2: Resultados de la evaluación de desempeño de Vendedor 1.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 65,71%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 2.

Como indica el gráfico tiene unos picos alarmantes que deben ser corregidos urgentemente, si se observa su calidad de trabajo es buena, pero la cantidad de trabajo realizado es más baja y eso se debe a su poca iniciativa y su poca cooperación con el resto de sus compañeros de trabajo; refleja que hace un menor esfuerzo para cumplir su trabajo y por ello su manera de hacerlo y la capacidad de resolver problemas tienen el mismo promedio.

La persona necesita reforzar los puntos críticos, por lo tanto, se tiene que inducir a la capacitación sobre trabajo en equipo; por otro lado se puede pensar en la capacitación sobre conocimientos del puesto del Jefe de Producción y Procesos, y a su vez el estar alerta en el mejoramiento que va a tener posteriormente.

Vendedor 2

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

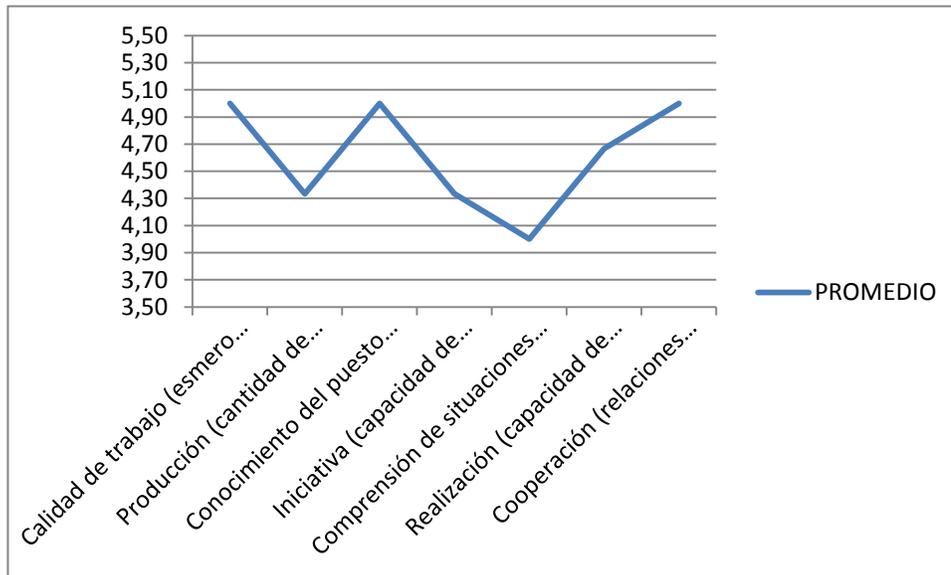


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Vendedor 2.

Tabla 3 – VENDEDOR 2				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	5	5,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	4	4	5	4,33
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	5	5,00
Iniciativa (capacidad de innovar)	5	4	4	4,33
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	4	4	4	4,00
Realización (capacidad de hacer)	4	5	5	4,67
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	5	5	5,00

Gráfico N° 3: Resultados de la evaluación de desempeño del Vendedor 2.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 92,38%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 3.

El resultado de la evaluación de desempeño es muy bueno, la vendedora realiza sus labores con una calidad de trabajo excelente, dado que su conocimiento del puesto es óptimo por lo tanto su producción, su iniciativa, su capacidad de hacer las cosas y su cooperación es muy buena, recalcando que está siempre dispuesta a ayudar a sus compañeros.

Se sugiere que la empresa siga capacitando para mejorar sus conocimientos sobre su trabajo y para ello se recomienda que ayude con las capacitaciones en la empresa; así aprende ella como persona y a su vez ayuda a capacitar a sus compañeros.

Vendedor 3

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño

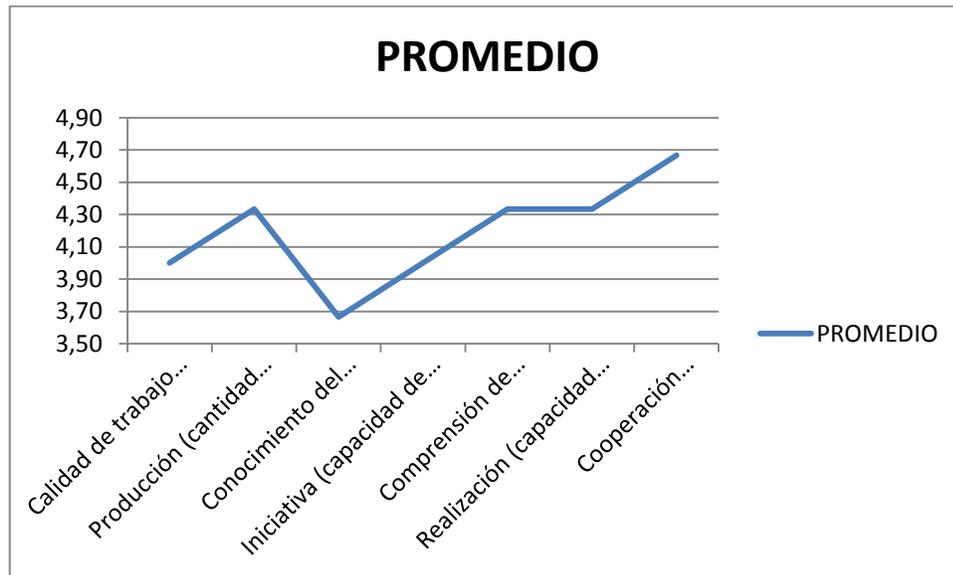


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Vendedor 3.

Tabla 4 – VENDEDOR 3				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	3	4	4,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	4	4	4,33
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	4	3	4	3,67
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	3	5	4,00
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	5	3	5	4,33
Realización (capacidad de hacer)	5	4	4	4,33
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	4	5	4,67

Gráfico N° 4: Resultados de la evaluación de desempeño del Vendedor 3.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 83,81%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 4.

En evaluación de desempeño, se puede indicar que la calidad del trabajo es positiva al igual que su producción. Su calificación en su conocimiento sobre el puesto es un poco baja por lo que se debe trabajar en el tema. Su iniciativa es bastante buena al igual que su capacidad en resolver problemas y de realizar su trabajo. Es importante también recalcar que trabaja en equipo, como se observa en el gráfico tiene una muy buena relación interpersonal.

Se recomienda trabajar en su punto crítico referente al conocimiento del puesto aunque se espera que éste sea autorrealizable a través de su experiencia que va a ir adquiriendo a lo largo del tiempo, ya que esta empleada esta recién 6 meses en el cargo por lo que se considera una muy buena calificación.

Encargado de Bordados

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

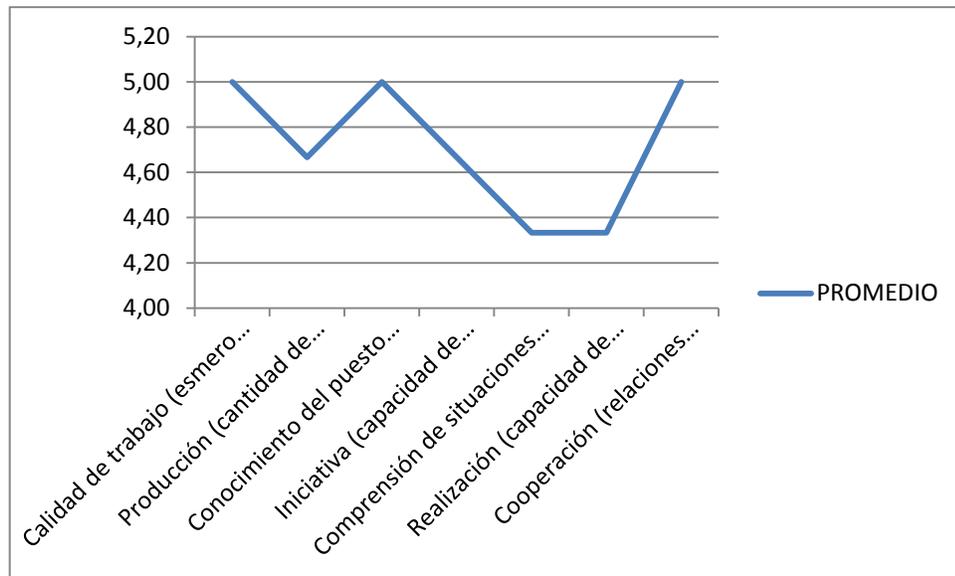


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño del Encargado de Bordados.

Tabla 5 – ENCARGADO DE BORDADOS				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	5	5,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	5	4	4,67
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	5	5,00
Iniciativa (capacidad de innovar)	5	5	4	4,67
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	4	5	4	4,33
Realización (capacidad de hacer)	4	5	4	4,33
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	5	5	5,00

Gráfico N° 5: Resultados de la evaluación de desempeño del Encargado de Bordados.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 94,29%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 5.

La evaluación de desempeño de esta persona es excelente, tiene una calidad de trabajo muy buena, al igual que su producción, su conocimiento del puesto y su capacidad de cooperación; siendo aspectos muy positivos en las labores que realiza en la empresa asumiendo sus responsabilidades de una manera óptima.

Como factores críticos se tiene la capacidad de hacer el trabajo y la capacidad de resolver problemas, los cuales se mantienen dentro de los parámetros normales, se recomienda poner más énfasis en estos temas, pues con ello ayudará a la empresa a mejorar su trabajo y optimizar tiempo tratando de resolver los problemas más rápidamente.

Jefe Financiero

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño

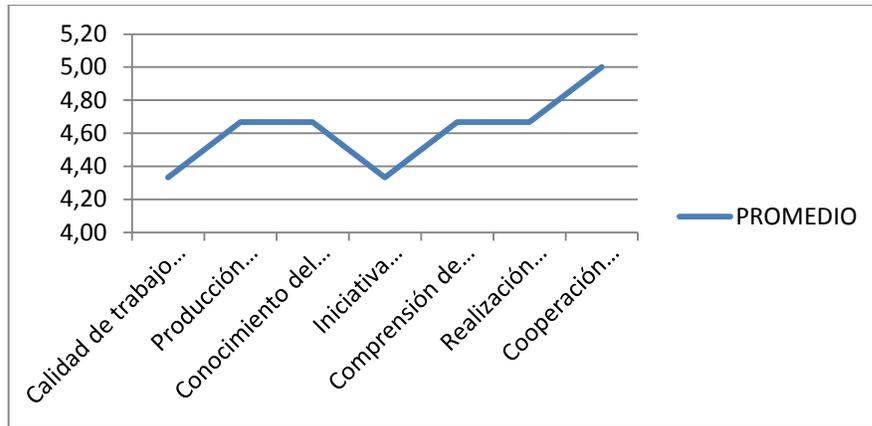


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Jefe de Departamento Financiero.

Tabla 6 – JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	4	5	4	4,33
Producción (cantidad de trabajo realizado)	4	5	5	4,67
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	4	4,67
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	5	4	4,33
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	4	5	5	4,67
Realización (capacidad de hacer)	4	5	5	4,67
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	5	5	5,00

Gráfico N° 6: Resultados de la evaluación de desempeño de Jefe Departamento Financiero.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 92,38%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 6.

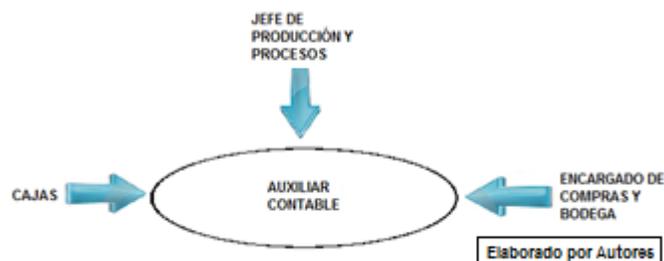
El encargado de este puesto tiene una buena puntuación, lo cual denota un aspecto muy positivo para la empresa, ya que esta persona es una pieza fundamental. Si se observa su producción en el trabajo es muy buena al igual que su conocimiento sobre sus tareas a realizar. Por otra parte la capacidad de resolver problemas y de hacer su trabajo casi llega a la excelencia, siendo muy importante, ya que los problemas financieros de la empresa tienen que ser resueltos lo más pronto posible.

Como se observa en el gráfico su punto crítico es la iniciativa, por lo que se pide a la persona encargada que se esfuerce por mejorar este factor, con ello mejorará la parte financiera de la empresa al adjudicar nuevas ideas para optimizar la situación actual de la misma.

Sería importante proponer asistir a una capacitación sobre finanzas, con ello se mejoraría su iniciativa y serviría en lo posterior para la empresa como para la persona.

Auxiliar Contable

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

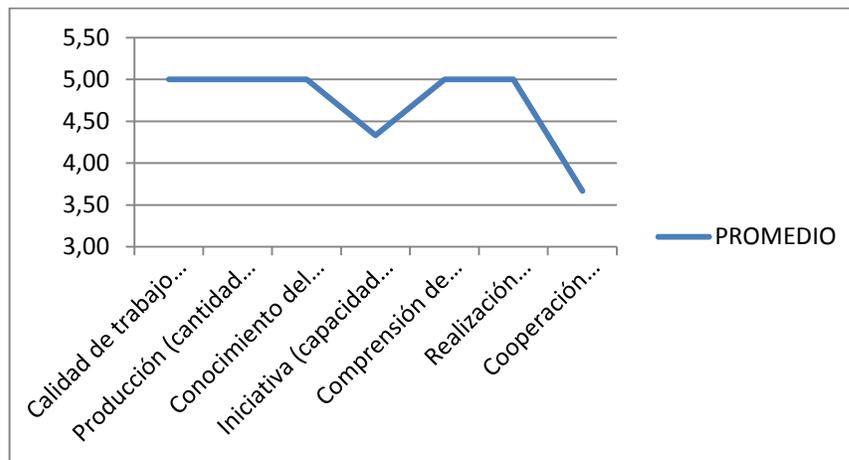


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Auxiliar Contable.

Tabla 7 – AUXILIAR CONTABLE				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	5	5,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	5	5	5,00
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	5	5,00
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	5	4	4,33
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	5	5	5	5,00
Realización (capacidad de hacer)	5	5	5	5,00
Cooperación (relaciones interpersonales)	3	4	4	3,67

Gráfico N° 7: Resultados de la evaluación de desempeño de Auxiliar Contable.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 94,29%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 7.

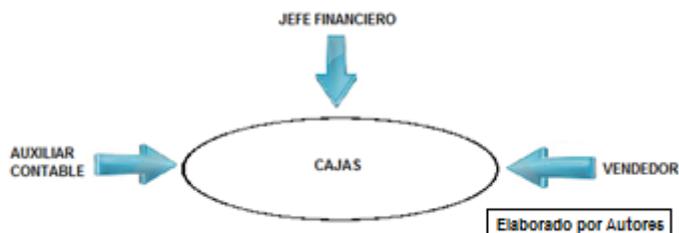
La persona encargada de este puesto tiene una excelente calidad de trabajo y la cantidad de trabajo realizado es óptima dejando todo los trámites al día en la empresa y eso es producto de su conocimiento del puesto. Al mismo tiempo la capacidad de resolver problemas y de hacer el trabajo es perfecta. Es positivo esto para la empresa porque su parte contable está al día, por lo tanto sus Estados Financieros estarán al día, esto permite tener datos exactos sobre el Estado Financiero – Contable de la empresa.

El aspecto a revisar es la innovación, la misma que puede ir mejorando a través de una capacitación.

El factor crítico es la relación con sus compañeros, eso se debe remediar de manera urgente, porque el trabajo en equipo siempre mejora la situación de la empresa. En este factor la persona encargada tiene que comprometerse a mejorar, aunque de igual manera entra en el grupo de capacitación sobre el Trabajo en Equipo.

Cajas

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

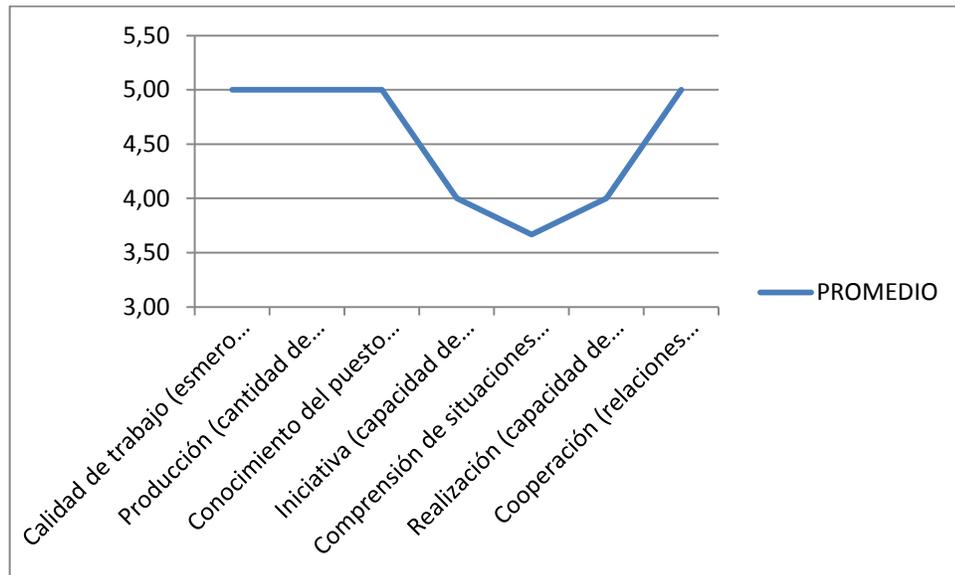


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Cajero.

Tabla 8 – CAJERO				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	5	5,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	5	5	5,00
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	5	5,00
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	4	4	4,00
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	4	3	4	3,67
Realización (capacidad de hacer)	4	4	4	4,00
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	5	5	5,00

Gráfico N° 8: Resultados de la evaluación de desempeño de Cajero.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 90,48%



Elaborado por Autores

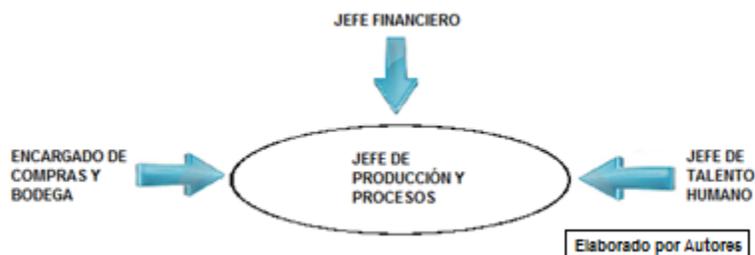
Análisis del Gráfico No. 8.

Como se observa en el gráfico y en los datos es un buen colaborador, realiza bien su trabajo, su conocimiento del puesto es excelente, para el tipo de puesto tiene una aceptable capacidad de innovar y mantiene una buena predisposición con sus compañeros.

El factor crítico como muestra el gráfico, es la capacidad de resolver problemas y específicamente tiene que ver con la no verificación de billetes y monedas, por lo que se recomienda hacer una capacitación sobre el tema, con ello se aminoraran los problemas para él, sus superiores y la empresa.

Jefe de Producción y Procesos

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

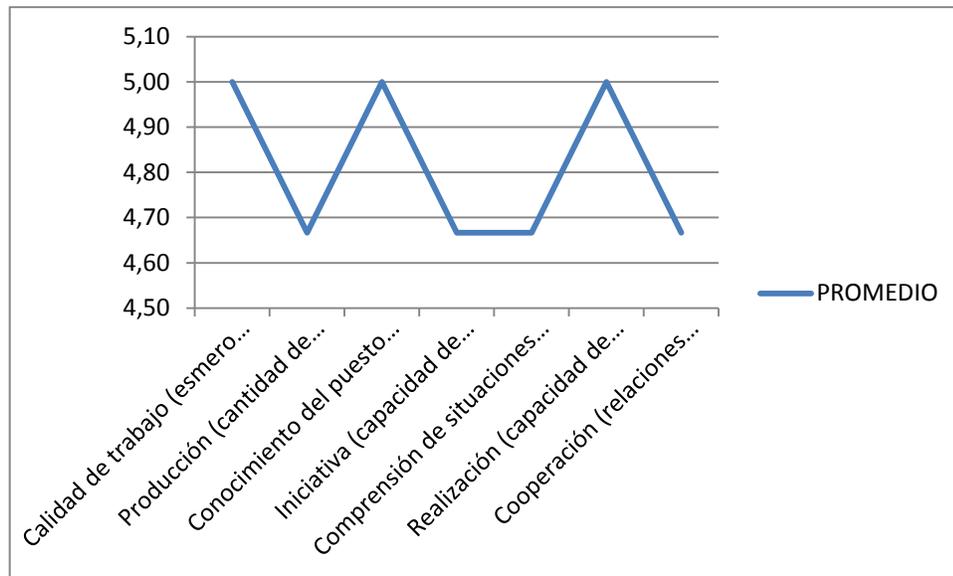


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Jefe de Producción y Procesos.

Tabla 9 – JEFE DE PRODUCCION Y PROCESOS				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	5	5,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	4	5	4,67
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	5	5,00
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	5	5	4,67
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	5	4	5	4,67
Realización (capacidad de hacer)	5	5	5	5,00
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	4	5	4,67

Gráfico N° 9: Resultados de la evaluación de desempeño de Jefe de Producción y Procesos.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación:96,19%



Elaborado por Autores

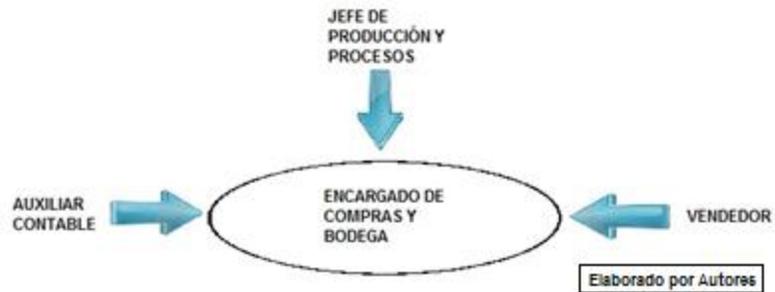
Análisis del Gráfico No. 9.

La evaluación de desempeño expuesta es la que mejor promedio tiene, se observa que la calidad de su trabajo, de su conocimiento y su capacidad de hacer el trabajo tiene el puntaje más alto, siendo esta persona una pieza fundamental para ayudar con las capacitaciones y a todos los empleados, poniendo énfasis que la encargada del puesto es fundadora de los almacenes.

Los puntos críticos que se pueden observar y tienen el mismo promedio son la innovación, la capacidad de resolver problemas y la cooperación interpersonal, factores que se pide ser tomados en cuenta por parte del evaluado.

Encargado de Compras y Bodega

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

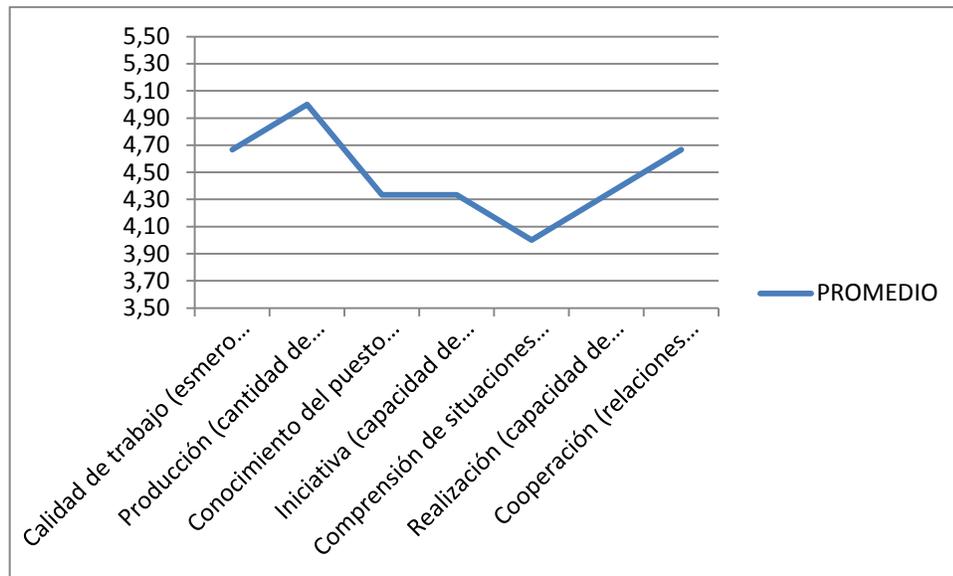


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Encargado de Compras y Bodega.

Tabla 10 – ENCARGADO DE COMPRAS Y BODEGA				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	4	4,67
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	5	5	5,00
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	5	3	4,33
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	5	4	4,33
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	4	5	3	4,00
Realización (capacidad de hacer)	4	5	4	4,33
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	5	4	4,67

Gráfico N° 10: Resultados de la evaluación de desempeño de Encargado de Compras y Bodega.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación:89,52%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 10.

La calificación de la evaluación es aceptable, su calidad de trabajo es buena, la cantidad de trabajo que realiza es excelente, su cooperación es muy buena, los cuales son puntos positivos que conllevan a un buen desempeño en la empresa.

Se debe tomar en cuenta el punto crítico que refleja el gráfico, el cual es su capacidad de resolver problemas, siendo un punto muy importante en su puesto, el mismo que implica la responsabilidad de realizar las compras y tener organizada la bodega de la empresa, por lo tanto es necesario que ponga énfasis en este punto y resuelva los problemas de una forma más rápida, tomando la mejor decisión que no perjudique los fines de la empresa.

Jefe de Talento Humano

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

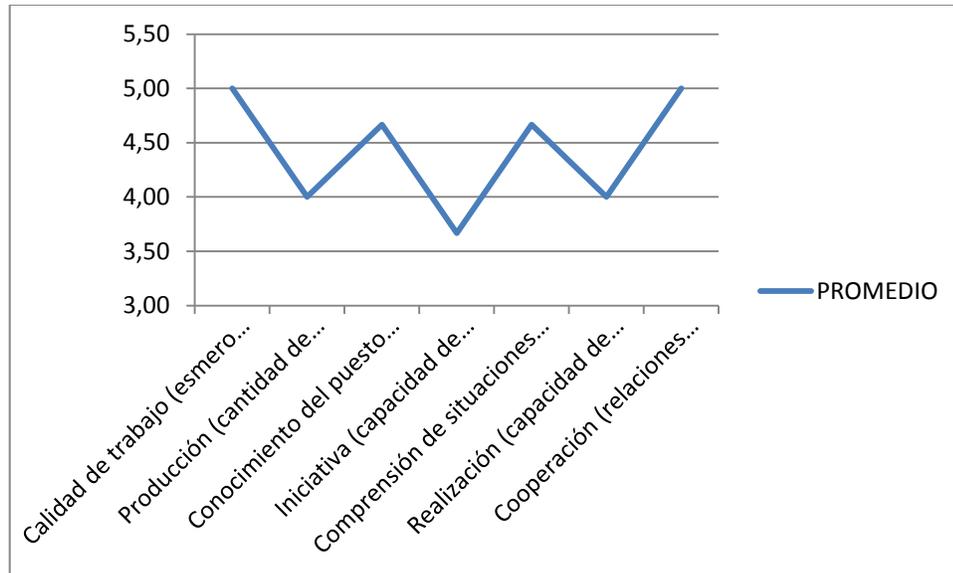


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Jefe de Recursos Humanos.

Tabla 11 – JEFE DE RECURSOS HUMANOS				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	5	5	5,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	4	4	4	4,00
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	4	5	4,67
Iniciativa (capacidad de innovar)	4	3	4	3,67
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	5	4	5	4,67
Realización (capacidad de hacer)	4	4	4	4,00
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	5	5	5,00

Gráfico N° 11: Resultados de la evaluación de desempeño de Jefe Recursos Humanos.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 88,57%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 11.

Como se observa en el gráfico, la calidad de trabajo es muy buena al igual que su producción, la persona tiene un conocimiento amplio del puesto, posee capacidad de resolver problemas, interactúa con todos los empleados, en síntesis son muy buenos los resultados, con lo que ayuda a la empresa para que se fomente el trabajo en equipo y la baja rotación del personal.

El punto importante a considerar es la innovación, por lo que la empresa necesita generar nuevos cambios que ayuden al crecimiento continuo y a estar a la par con lo que la sociedad demanda en los actuales tiempos. Es necesario que se capacite sobre recursos humanos y las nuevas metodologías que utilizan hoy en día; serán de gran importancia para que la empresa se siga actualizando, fomentando el trabajo y la estabilidad laboral.

Jefe de Ventas

Esquema del proceso de Evaluación de Desempeño.

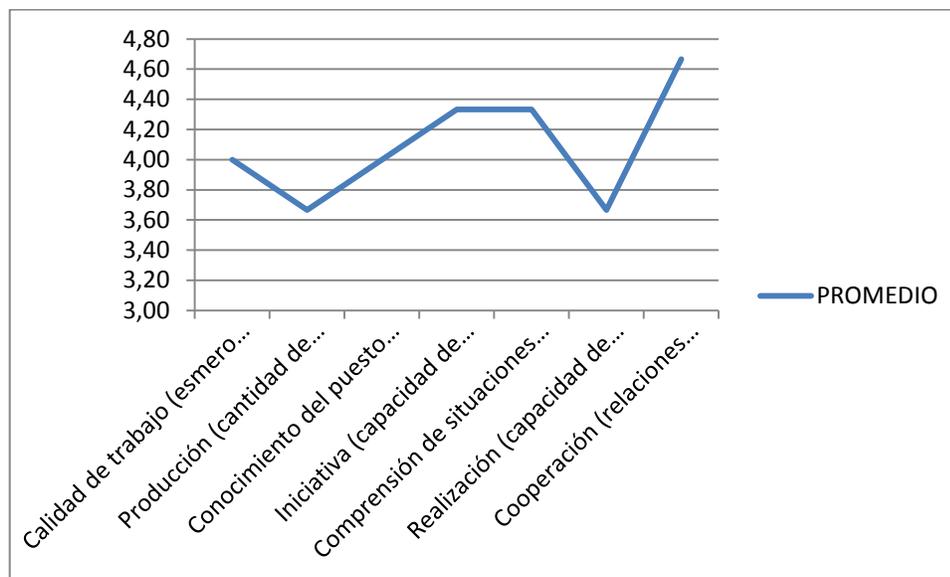


A continuación se muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño de Jefe de Ventas.

Tabla 12 – JEFE DE VENTAS				
FACTORES	N	P1	P2	PROMEDIO
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	5	3	4	4,00
Producción (cantidad de trabajo realizado)	5	2	4	3,67
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	5	3	4	4,00
Iniciativa (capacidad de innovar)	5	4	4	4,33
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	5	4	4	4,33
Realización (capacidad de hacer)	4	3	4	3,67
Cooperación (relaciones interpersonales)	5	4	5	4,67

Gráfico N° 12: Resultados de la evaluación de desempeño de Jefe de Ventas.

Porcentaje Obtenido en la Evaluación: 81,90%



Elaborado por Autores

Análisis del Gráfico No. 12.

El Jefe de Ventas obtuvo como resultado en la evaluación del desempeño lo siguiente: Su calidad de trabajo es aceptable, al igual que el conocimiento del puesto y su iniciativa; de la misma manera su cooperación y su capacidad para resolver problemas.

Existen dos puntos críticos urgentes por resolver, el uno como se observa en el gráfico es la cantidad de trabajo realizado y la otra la capacidad de hacer el trabajo. Estos puntos solo dependen de él, es decir enfocarse a realizar bien el trabajo y mejorar su producción. La capacitación que se recomienda es sobre marketing y ventas con el fin de realizar cambios. Tanto la producción como realización del trabajo que se realice de una mejor manera optimizando recursos.

3.4. Conclusiones.

Gracias al apoyo de los dueños de los almacenes “La Casa del Niño y El Globo” y de todo su personal; el trabajo realizado tuvo inicio desde la introducción de la herramienta, hasta la retroalimentación de la misma, procediéndose a realizar una completa sociabilización, ya que en la empresa jamás se ha ejecutado este tipo de herramientas y de igual manera no se tiene generada una cultura de evaluación.

Se empezó por realizar una entrevista a cada uno de los colaboradores para indagar las actividades que realizan, cuál es su experiencia laboral, qué tipo de capacitación desean seguir, qué cursos han tenido a lo largo de su trayectoria laboral. Estos datos sirvieron para realizar una descripción de puestos de una manera más eficiente y por otro lado también poner en el cada cargo a la persona que más se ajusta a cada perfil.

La sociabilización de la herramienta se la realizó directamente con el personal, explicándoles y analizando detalladamente el mecanismo de la misma, generándose así algunas inquietudes en el personal, como es normal en la aplicación de una herramienta nueva o en este caso de la primera evaluación de desempeño, la expectativa del personal fue asegurarse que dicha evaluación no produciría ninguna interferencia con su estabilidad laboral.

Posterior a la primera etapa expuesta anteriormente, y luego de despejar las interrogantes de las colaboradoras, se procedió a la aplicación de la evaluación de desempeño por el método de 180 grados, desarrollándose con total normalidad, generando los siguientes resultados:

Luego de haber realizado la aplicación de la Evaluación de Desempeño por medio del método de escalas gráficas de 180° a todo el personal de los almacenes, y habiendo analizado factores como: calidad de trabajo, producción, conocimiento del puesto, iniciativa, comprensión de situaciones, realización, cooperación, se puede concluir que, es indispensable tomar acción sobre la situación en la que se encuentra el personal que labora en tan prestigiosa institución, es decir se pudo encontrar que los empleados de los almacenes enfrentan necesidades urgentes a ser tomadas en cuenta, de tal manera que

factores como: relaciones interpersonales, conocimiento del puesto e iniciativa son su principal debilidad, entregando como resultado que del 100% de los factores analizados, el 43% se encuentran desatendidos, y el % 57 de los mismos se encuentran desarrollados a plenitud. Estos datos son buenos porque indican que la herramienta ha tenido éxito por lo que se puede profundizar en los puntos más críticos y desarrollar métodos que ayuden a atender estos factores para convertirlos en positivos.

Cabe indicar también que los factores y el método que se utilizó es sumamente sencillo, esto dado que nunca se había hecho este tipo de análisis dentro de la organización.

El resultado que se espera es que la gente se vaya familiarizando a este tipo de evaluaciones, con el fin de mejorar su calidad de trabajo mas no el de incomodarlos por miedo a perder su estabilidad laboral. Posteriormente será muy valioso ir aplicando método más complejos que indiquen mas fortalezas, pero a su vez más debilidades para ir corrigiendo a lo largo del desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO IV

Feedback.

4.1. Introducción

El objetivo de éste capítulo es establecer una reunión con los evaluados, con el fin de obtener información del momento actual sobre los aspectos positivos como los aspectos a mejorar de cada uno de los empleados, y a su vez exponer las herramientas necesarias, a través de un plan de acción, para el mejoramiento de los puntos críticos que se han obtenido luego de realizar la evaluación de desempeño.

Esta herramienta permite sociabilizar tanto con evaluadores como evaluados, investigar sobre todas las dudas e inquietudes que puedan surgir durante el proceso. Esto incluso es de mucha ayuda a la persona encargada de recursos humanos, ya que enriquece los conocimientos para realizar esta herramienta en futuras ocasiones.

Pasos para realizar la reunión de feedback

De acuerdo a la propuesta realizada por la Mst. Tania Moscoso, Profesora de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, existen varios pasos para realizar el feedback, a continuación lo enlistamos:

1. Revisar previamente la información a presentar con el colaborador
2. Romper el hielo (generar un ambiente de confianza e interactivo).
3. Evitar interrupciones y explicar el motivo de la reunión.
4. Revisar con el evaluado los factores de evaluación (competencias).
5. Comunicar resultados (datos cualitativos y cuantitativos).
6. Identificar con el evaluado fortalezas y oportunidades de mejora y definir conjuntamente actividades específicas de mejora para las competencias a desarrollar (Plan de Individual de Desarrollo).

PID (Plan Individual de Desarrollo)

- Necesidades de capacitación para el desarrollo en el puesto actual de trabajo.
- Actividades de autogestión o autoformación que permitan a la persona desarrollar sus competencias
- Definición de herramientas: equipos, procesos, procedimientos, materiales que le permitan a la persona ejecutar adecuadamente sus actividades.
- Firmas de compromiso tanto del evaluado como del evaluador.

4.2. Aplicación de feedback.

4.2.1. Cronograma.

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS - FEEDBACK						
CARGO	FECHAS					
	06/01/2014	07/01/2014	08/01/2014	09/01/2014	10/01/2014	13/01/2014
Asesor de Publicidad						
Vendedor 1						
Vendedor 2						
Vendedor 3						
Encargado de Bordados						
Jefe Financiero						
Auxiliar Contable						
Caja						
Jefe de Producción y Procesos						
Encargado de Compras y Bodega						
Jefe de Talento Humano						
Jefe de Ventas						

Elaborado por Autores

4.2.2. Resumen de evaluación.

(Anexo 4)

Asesor de Publicidad

FEEDBACK				
CARGO:	ASESOR DE PUBLICIDAD			
NOMBRE:	Pedro Méndez			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	80,00			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	80,00			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	86,67			
Iniciativa (capacidad de innovar)	93,33			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	73,33	X	X	CONOCIMIENTO SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA. CAPACITACIÓN SOBRE NUEVAS TENDENCIAS DE PUBLICIDAD Y MARKETING
Realización (capacidad de hacer)	86,67			
Cooperación (relaciones interpersonales)	73,33	X		TRABAJO EN EQUIPO
PROMEDIO	81,90			
OBSERVACIONES:	La persona encargada se compromete a estudiar mas a fondo sobre los problemas de la empresa y su estado actual, asi como a mejorar su relaciones interpersonales con los empleados. Acepta con agrado la capacitacion que se le va a dar pues sera muy util para realizar sus labores.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

Vendedor 1

FEEDBACK				
CARGO:	VENDEDOR 1			
NOMBRE:	Adriana Uday			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	66,67		x	MAYOR EMPEÑO Y DEDICACIÓN EN EL TRABAJO
Producción (cantidad de trabajo realizado)	60,00		X	EMPEÑO EN REALIZAR CON MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA SU TRABAJO
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	73,33	X		CAPACITACIÓN POR PARTE DEL JEFE DE PRODUCCIÓN Y PROCESOS
Iniciativa (capacidad de innovar)	60,00		X	DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS EN SU PUESTO DE TRABAJO
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	66,67		X	ENFRENTAR LOS PROBLEMAS, NO EVADIRLOS
Realización (capacidad de hacer)	73,33			
Cooperación (relaciones interpersonales)	60,00	X	X	CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO Y COMPROMISO DE MEJORAR SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS
PROMEDIO	65,71			
OBSERVACIONES:	Se indica su bajo desempeño, por lo cual la empleada se compromete a mejorar su calidad en el trabajo en consecuencia mejorara su producción y su iniciativa. La capacitación y evaluación por parte del jefe de producción y procesos será de vital importancia para el desarrollo de sus conocimientos.			

			% actual:	% deseado:
	0% a 25% =	Nunca		
	25,1% a 50% =	Rara vez		
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente		
	75,1% a 90% =	Casi siempre		
	90,1% a 100% =	Siempre		

Elaborado por Autores

Vendedor 2.

FEEDBACK				
CARGO:	VENDEDOR 2			
NOMBRE:	Diana Capón			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	100,00			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	86,67			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	100,00			
Iniciativa (capacidad de innovar)	86,67			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	80,00		X	PREOCUPARSE POR RESOLVER RAPIDAMENTE SUS PROBLEMAS SIN DESCUIDAR DE HACERLO CON EFICACIA
Realización (capacidad de hacer)	93,33			
Cooperación (relaciones interpersonales)	100,00			
PROMEDIO	92,38			
OBSERVACIONES:	La persona encargada de este puesto tiene muy buena predisposición y esta gustosa en enfocar mas sus conocimiento para resolver los problemas. En forma adicional tendrá capacitación sobre trabajo en equipo para mejorar las relaciones laborales en la empresa tomando en cuenta que la misma tiene muy buena predisposición con sus compañeros y que servirá de mucha ayuda comentando sus experiencias en la capacitación.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

Vendedor 3

FEEDBACK				
CARGO:	VENDEDOR 3			
NOMBRE:	Lucía Segovia			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	80,00			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	86,67			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	73,33	x	x	CAPACITACIÓN JEFE DE PRODUCCIÓN Y PROCESOS
Iniciativa (capacidad de innovar)	80,00			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	86,67			
Realización (capacidad de hacer)	86,67			
Cooperación (relaciones interpersonales)	93,33			
PROMEDIO	83,81			
OBSERVACIONES:	El Jefe de Producción y Procesos será el encargado de seguir guiando, ya que la persona que atiende el puesto es relativamente nueva, esto mejorará notablemente los otros puntos en mención. La empleada esta consiente que requiere de mejores conocimientos para mejorar su trabajo y cree necesaria la capacitación que se indica.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre	X		
	90,1% a 100% =	Siempre			X

Elaborado por Autores

Encargado de Bordados

FEEDBACK				
CARGO:	ENCARGADO DE BORDADOS			
NOMBRE:	María Dolores Webster			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	100,0			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	93,3			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	100,0			
Iniciativa (capacidad de innovar)	93,3			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	86,7			
Realización (capacidad de hacer)	86,7	X		MANEJO DE PROGRAMAS PARA DISEÑAR BORDADOS
Cooperación (relaciones interpersonales)	100,0			
PROMEDIO	94,29			
OBSERVACIONES:	La persona nos indica que a veces se demora en realizar un trabajo porque tiene que esperar a que le hagan el diseño para poder realizar el bordado. Se compromete muy gustosa a capacitarse en el tema para optimizar su tiempo e inclusive para diseñar nuevos bordados.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

Jefe Departamento Financiero

FEEDBACK				
CARGO:	JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO			
NOMBRE:	Ximena Cueva			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	86,7	X		CAPACITACION SOBRE TRIBUTACION NIC Y NIIF
Producción (cantidad de trabajo realizado)	93,3			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	93,3			
Iniciativa (capacidad de innovar)	86,7		X	NUEVAS INVERSIONES PARA LA EMPRESA
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	93,3			
Realización (capacidad de hacer)	93,3			
Cooperación (relaciones interpersonales)	100,0			
PROMEDIO	92,38			
OBSERVACIONES:	<p>Las nuevas reformas que ha tenido el país en estos últimos tiempos, tiene como consecuencia estar actualizados todo el tiempo.</p> <p>Por otra parte el financiero tiene la responsabilidad de proponer inversiones todo el tiempo que generen mayor rentabilidad a la empresa. En el dialogo con la persona encargada del puesto expone que sería muy importante una capacitación de esa naturaleza y también se compromete en invertir más tiempo en su trabajo a y analizar nuevos campos de inversión.</p>			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

Auxiliar Contable

FEEDBACK				
CARGO:	AUXILIAR CONTABLE			
NOMBRE:	Yolanda Ugalde			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	100,0			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	100,0			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	100,0			
Iniciativa (capacidad de innovar)	86,7			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	100,0			
Realización (capacidad de hacer)	100,0			
Cooperación (relaciones interpersonales)	73,3	X	X	CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO Y COMPROMISO EN MEJORAR LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS
PROMEDIO	94,29			
OBSERVACIONES:	El empleado se compromete a ser un poco mas proactivo con sus compañeros de trabajo y se predispone a capacitarse para mejorar el trabajo en equipo y sus relaciones con los demás.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

Caja

FEEDBACK				
CARGO:	CAJERA			
NOMBRE:	Mónica Torres			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	100,0			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	100,0			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	100,0			
Iniciativa (capacidad de innovar)	80,0			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	73,3	X		CAPACITACION SOBRE RECONOCIMIENTO DE BILLETES Y MONEDAS FALSOS
Realización (capacidad de hacer)	80,0			
Cooperación (relaciones interpersonales)	100,0			
PROMEDIO	90,48			
OBSERVACIONES:	El empleado en la evaluación indicó que ese es su mayor problema, por lo que pide se le capacite en este tema para mejorar sus conocimientos.			

			% actual:	% deseado:	
0% a 25% =	Nunca				
25,1% a 50% =	Rara vez				
50,1% a 75% =	Ocasionalmente				
75,1% a 90% =	Casi siempre				
90,1% a 100% =	Siempre		X		X

Elaborado por Autores

Jefe de Producción y Procesos

FEEDBACK				
CARGO:	JEFE DE PRODUCCION Y PROCESOS			
NOMBRE:	Olga Castro			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	100,0			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	93,3			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	100,0			
Iniciativa (capacidad de innovar)	93,3			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	93,3			
Realización (capacidad de hacer)	100,0			
Cooperación (relaciones interpersonales)	93,3			
PROMEDIO	96,19			
OBSERVACIONES:	Se puede ver que el desempeño es excelente. Es una buena capacitadora. Se puede contar con sus conocimientos para capacitar al resto del personal.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

Encargado de Compras y Bodega

FEEDBACK				
CARGO:	ENCARGADO DE COMPRAS Y BODEGA			
NOMBRE:	Nelly Pauta			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	93,3			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	100,0			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	86,7			
Iniciativa (capacidad de innovar)	86,7			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	80,0	X		CAPACITACIÓN SOBRE ROTACIÓN DE INVENTARIOS
Realización (capacidad de hacer)	86,7			
Cooperación (relaciones interpersonales)	93,3			
PROMEDIO	89,52			
OBSERVACIONES:	Con la capacitación que se realizará, el empleado podrá diferenciar y organizar los productos dependiendo de su rotación y podrá realizar las compras de mercadería de acuerdo a los resultados que tenga luego de su análisis por cuanto será más fácil llevar la bodega y las compras serán realizadas de una manera más eficiente logrando así optimizar tiempo y recursos.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre	X 		
	90,1% a 100% =	Siempre			X

Elaborado por Autores

Jefe de Talento Humano

FEEDBACK				
CARGO:	JEFE TALENTO HUMANO			
NOMBRE:	María Augusta Cueva			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	100,0			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	80,0			
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	93,3			
Iniciativa (capacidad de innovar)	73,3	X	X	CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	93,3			
Realización (capacidad de hacer)	80,0			
Cooperación (relaciones interpersonales)	100,0			
PROMEDIO	88,57			
OBSERVACIONES:	La capacitación se realizará sobre nuevos métodos que se utilizan en la actualidad sobre Talento Humano. En forma adicional, la persona se compromete a actualizarse también sobre nuevas reformas que se han dispuesto en el código de trabajo.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre	X		
	90,1% a 100% =	Siempre			X

Elaborado por Autores

Jefe de Ventas

FEEDBACK				
CARGO:	JEFE DE VENTAS			
NOMBRE:	Juan Carlos Cueva			
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	80,0			
Producción (cantidad de trabajo realizado)	73,3		X	COMPROMISO A TENER AL DÍA SU TRABAJO
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	80,0			
Iniciativa (capacidad de innovar)	86,7			
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	86,7			
Realización (capacidad de hacer)	73,3	X	X	COMPROMISO A REALIZAR CON EFICIENCIA SU TRABAJO CAPACITACIÓN SOBRE MARKETING Y VENTAS
Cooperación (relaciones interpersonales)	93,3			
PROMEDIO	81,90			
OBSERVACIONES:	Se expone al empleado sus puntos críticos. El se compromete a mejorar sobre estos puntos y cree conveniente una capacitación sobre marketing y ventas, con ello aplicaría herramientas de evaluación a sus vendedores permitiendo que su trabajo se efectúe de una mejor manera.			

			% actual:	% deseado:	
	0% a 25% =	Nunca			
	25,1% a 50% =	Rara vez			
	50,1% a 75% =	Ocasionalmente			
	75,1% a 90% =	Casi siempre			
	90,1% a 100% =	Siempre			

Elaborado por Autores

4.3. Conclusiones.

- Luego de realizar la retroalimentación con cada empleado se ha podido percibir un gran interés sobre el tema y la necesidad de su implementación.
- Al principio los empleados tuvieron temor a participar de esta herramienta porque pensaban que su puesto estaba en riesgo, pero luego de realizar la explicación y capacitación respectiva, fueron expresando sus ideas, las mismas que sirvieron de mucho para concluir las fortalezas y debilidades que los empleados a simple vista no lo percibían, pero que afectaban de manera importante a la cultura organizacional de la empresa.
- Luego de aplicar el feedback y al dar una orientación clara sobre la metodología a llevar para mejorar sus puntos críticos, los empleados supieron aceptar de buena manera las herramientas propuestas para su mejor desempeño en la organización.
- Este dialogo que se obtuvo con cada empleado a su vez los fortalece y les da carácter para mejorar sus debilidades, sin embargo vale la pena aclarar que la herramienta tiene que ser continua para que se dé el resultado esperado.
- Como conclusión final, los empleados han sentido motivación al saber que son tomados en cuenta como la parte más importante de la empresa y que la herramienta es para su bienestar y mejoramiento continuo en sus conocimientos.

Conclusiones Generales.

Luego de haber elaborado la investigación, a lo largo de este tiempo, se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

- A través de la investigación se ha podido establecer la Misión, Visión, Valores Organizacionales, así como la matriz FODA, que en cualquier empresa son muy importantes, ya que son indicadores que dan la dirección de lo que la empresa es, a donde se quiere ir y que se debe tomar en cuenta para mejorar a lo largo del tiempo.
- Se logró establecer un Organigrama que permite definir las jerarquías y las responsabilidades de cada uno de los empleados que laboran en la empresa; esto es de gran ayuda, ya que cada uno sabe lo que tiene que hacer y hasta donde le corresponde hacer, evitando el desorden de la organización en el que todo el mundo hacía de todo, siendo este uno de los principales problemas de esta empresa.
- A través de la descripción de puestos se pudo plasmar e identificar las responsabilidades de cada uno de los cargos en la organización. Ahora ya cada uno sabe e identifica lo que tiene que hacer en su puesto de trabajo. Con esta implementación la empresa camina de una mejor manera, tanto en la organización como en la optimización de recursos y tiempo al haber una estructura adecuada a las necesidades de la empresa.
- Se implementó la herramienta de evaluación del desempeño aplicando siete factores, que sirvieron para analizar el estado actual de los empleados y sus puntos críticos a mejorar.
- Luego de tabular los datos, sacar los porcentajes que indican el desempeño de cada empleado se pudieron constatar sus debilidades; tomando en cuenta que la evaluación se realizó de la manera más sencilla posible ya que era la primera vez que se estaba realizando una herramienta de este tipo en los almacenes y la gente lo toma con cierto miedo a realizar estas implementaciones.

- Los dueños de la empresa al no conocer sobre el tema no tenían la posibilidad de evaluar los puntos críticos de sus empleados, ahora con la capacitación que recibieron sobre la herramienta para evaluar el desempeño podrán desarrollarla con continuidad la obtención de mejores resultados.
- La evaluación del desempeño no solo puede tomar en cuenta estos siete factores; se pueden implementar una infinidad de ellos de acuerdo al análisis que requieran en ese momento, con la finalidad de investigar diferentes campos de acción y sacar conclusiones de nuevos puntos críticos que estén afectando al desarrollo de la empresa.

Recomendaciones.

1. Conservar la estructura organizacional que permita un funcionamiento sincronizado y ordenado de la empresa.
2. Incursionar de manera urgente con la herramienta de evaluación que permita saber los puntos críticos de la empresa, y a su vez genere el plan de acción que permita mitigar estas debilidades y convertirlas en fortalezas.
3. Aplicar constantemente el Feedback que permita recibir constantemente información del entorno sobre el comportamiento, la actitud e identidad lo cual dará como conclusión Feedback tanto positivos como Feedback a mejorar en comportamiento y en actitud.

Bibliografía.

- ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Granica. Buenos Aires. 2010.
- ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. México. 2007.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Educación en Valores Éticos. Guía Metodológica para Docentes. 2003.
- Método M.P.C., propuesto por Dr. Jaime Moreno Villegas catedrático e investigador de la Universidad Católica de Quito (P.U.C.E.). [s.a.]
- MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición. Pearson Prentice Hall. México 2005.
- MOSCOSO, Tania. Gestión por Competencias, Maestría en Dirección de Recursos Humanos I promoción, UDA, Cuenca 2009.

Internet.

- <http://www.oocities.org/es/amadisemorales/fase3/infografia2.htm> [Consulta 04 de septiembre de 2013 – 10h30]
- <http://www.uasb.edu.ec/.../PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA.ppt> [Consulta 03 de agosto de 2013 – 9h30]

Anexos.

Anexo 1

TALLER DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

VISION, MISION, VALORES

Este taller sera de vital importancia para obtener indicadores que nos permital establecer: Visión, Misión y Valores en la organización.

El Taller es realizado por los estudiantes de la Universidad del Azuay previa obtención del Titulo de Ingenieros Comerciales con tema de Tesis: "DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA, LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON EL METODO 180 GRADOS PARA LOS ALMACENES LA CASA DEL NIÑO Y EL GLOBO .

TALLER

VISION

La declaración de la visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a 10 años) de la organización.

1. ¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo quiere que los grupos de interés la perciba a la organización?
Detalle: ¿Como vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios y beneficiarios.

.....
.....
.....

2. ¿Qué seremos en el futuro (X años)? **Detalle:** ¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.

.....
.....
.....

3. ¿Qué haremos en el futuro? **Detalle:** Cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

.....
.....
.....

MISION

La declaración de la misión define la razón de ser de la organización.

1. ¿Qué es? **Detalle:** Que tipo de organización es.

.....
.....
.....

2. ¿Qué hace? **Detalle:** ¿Cuál es el propósito fundamental de la organización? ¿Qué es lo que brinda a los grupos de interés?

.....
.....
.....

3. ¿A quién satisface? ¿Cómo satisface? **Detalle:** ¿A qué grupos de interés satisface?

.....
.....
.....

VALORES

¿Como deseamos conducir la organización? ¿Cómo deseamos tratar a nuestros grupos de interés? **Detalle:** Que es lo que valoramos.

HONESTIDAD.....
.....
.....

JUSTICIA:.....
.....
.....

RESPONSABILIDAD:.....
.....
.....

PRODUCTIVIDAD:.....
.....
.....

CREATIVIDAD EMPRESARIAL

.....
.....
.....

LEGALIDAD

.....
.....
.....

RESPECTO

.....
.....
.....

- Si considera que falta un valor adicional por favor poner a continuación.

.....
.....
.....
.....
.....

- Si considera que algún valor no es de vital importancia para la empresa por favor detallar a continuación y explicar el ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU INFORMACION

Anexo 2

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS				
				HOJA 1
1. Datos de identificación:				
INSTITUCIÓN:	ALMACENES LA CASA DE EL NIÑO Y EL GLOBO			
PUESTO:				
NIVEL:				
GRUPO OCUPACIONAL:				
2. Misión del Puesto:				
3. Actividades del Puesto:				
Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
FR= Frecuencia				
CO= Ejecución errada u omisión de la actividad				
CM= Complejidad de la actividad				
			FORMULA DE CALCULO Total = FR + (CO * CM)	

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)

5. Conocimientos Informativos:

Conocimientos Informativos	¿Aplica? (X)	Especifique	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
1. Información institucional de nivel estratégico				
2. Naturaleza del área / departamento.				
3. Mercado / entorno.				
4. Productos y servicios				
5. Personas y otras áreas				
6. Leyes y regulaciones.				
7. Clientes.				
8. Proveedores / contratistas				
9. Otros grupos (socios, organismos externos, etc.)				
10. Datos empresariales (estadísticas financieras, de ventas, de producción, etc.				

6. Destrezas Específicas:

Destrezas Específicas	¿Aplica? (X)	Especifique	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación		
Manejo de Programas Informáticos Externos						
Manejo de Programas Informáticos Internos						
Manejo de Idiomas (especifique el idioma y el nivel requerido)		Idioma:				
		Nivel			Alto	Medio
		Hablado				
		Escrito				
Otras destrezas específicas						

7. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación	HOJA 3
Conocimientos			
Destrezas Técnicas y Conductuales			

8. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

9. Toma de decisiones

DECISIONES QUE TOMA POR SI MISMO (No requieren aprobación de un superior)	DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR:

10. Interrelaciones

HOJA 4

CONTACTO INTERNO: de la empresa pero no perteneciente a la misma dependencia)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual u ocasional)
CONTACTO EXTERNO: (organización y/o personas externas a la empresa)	PROPÓSITO	FRECUENCIA (diaria, semanal, mensual u ocasional)

11. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:

12. Educación Formal Requerida:

	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales

13. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas

13. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	
Especificidad de la experiencia:	

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma:		

Anexo 3

FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS ALMACENES LA CASA DEL NIÑO Y EL GLOBO						
FECHA:						
NOMBRE:						
CARGO:						
EVALUADOR:						
FACTORES	GRADOS					PUNTAJE
	ÓPTIMO (5)	BUENO (4)	REGULAR (3)	APENAS ACEPTABLE (2)	DEFICIENTE (1)	
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares	
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte de su trabajo	Conoce poco el trabajo	
Iniciativa (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas	
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición	
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar	
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora	
TOTAL:						

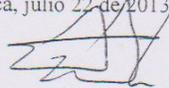
Anexo 4

FEEDBACK				
CARGO:				
NOMBRE:				
FACTORES	RESULTADO %	PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO (PID)		
		CAPACITACIÓN	AUTOFORMACIÓN	HERRAMIENTAS
Calidad de trabajo (esmero en el trabajo)				
Producción (cantidad de trabajo realizado)				
Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)				
Iniciativa (capacidad de innovar)				
Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)				
Realización (capacidad de hacer)				
Cooperación (relaciones interpersonales)				
PROMEDIO				
OBSERVACIONES:				
FIRMA EVALUADOR:				
FIRMA EVALUADO:				

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión realizada el 17 de julio de 2013, conoció la petición de los señores JUAN EDUARDO UGALDE LEDESMA con código 44133 y JUAN PABLO VÁSQUEZ CUEVA con código 42156, que denuncian su tema de tesis denominado: "DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ORGANICA, LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON EL METODO 180° PARA LOS ALMACENES LA CASA DEL NIÑO Y EL GLOBO." presentada como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director del trabajo a la Pscol. Org. Mónica Rodas Tobar y como Miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Humberto Jaramillo Granda y Marcelo Ávila Gómez. De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciados deben presentar su trabajo de tesis en un lapso no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de su denuncia, esto es hasta el 17 de enero de 2015.-

Cuenca, julio 22 de 2013/



OTRO SI: Se recuerda al denunciante que el Art. 1.- del Instructivo de Actualización de Conocimientos dice: Para quienes no hayan obtenido el grado profesional correspondiente, **en los dos años posteriores a la fecha de su egreso de una carrera** en la UDA, será requisito previo a la graduación someterse al proceso de actualización de conocimientos, de conformidad con las normas del presente Instructivo.

Cuenca, 8 de julio de 2013

Ingeniero:

Xavier Ortega Vásquez

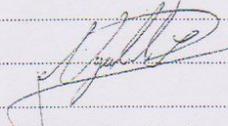
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, Nosotros, Juan Eduardo Ugalde Ledesma y Juan Pablo Vázquez Cueva, pedimos de la manera más comedida se analice el Diseño de Tesis propuesto titulado: "Diseño de la Planificación Estratégica y Estructura Orgánica, Levantamiento del Manual de Funciones y Evaluación del Desempeño con el Método 180° para los almacenes La Casa del Niño y El Globo", como requisito para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Por la gentil atención que se dé a la presente, le anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:


Juan Eduardo Ugalde L.

COD. 44133


Juan Pablo Vázquez C.

COD. 42156



Cuenca, 8 de julio de 2013

Ingeniero:

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.

De mi consideración:

La presente tiene por objeto pedir muy comedidamente revise el diseño de Tesis titulado "Diseño de la Planificación Estratégica y Estructura Orgánica, Levantamiento del Manual de Funciones y Evaluación del Desempeño con el Método 180° para los almacenes La Casa del Niño y El Globo", elaborado por los Señores Juan Eduardo Ugalde Ledesma y Juan Pablo Vázquez Cueva, como requisito a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

En mi opinión este Diseño cumple con todos los requisitos teóricos y metodológicos, por lo que solicito se le dé el trámite respectivo.

Atentamente,

Pscol. Org. Mónica Rodas

Edición autorizada de 20.000 ejemplares N° 0592107
Del 678.501 al 688.500

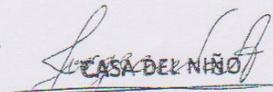
Cuenca, 25 de Julio del 2013

Señor Ingeniero.
Xavier Ortega Vásquez.
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Su Despacho.

Por medio de la presente, me permito dirigirme a usted para indicar que los Señores Juan Pablo Vázquez y Juan Eduardo Ugalde, alumnos de la Universidad me han propuesto realizar su tema de Tesis "DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ORGANICA, LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON EL METODO 180° PARA LOS ALMACENES LA CASA DEL NINO Y EL GLOBO"; para el beneficio de mis almacenes.

Por lo tanto doy la autorización pertinente para desarrollar la Tesis en mención y estaré gustoso de colaborar en lo que fuere necesario.


CASA DEL NIÑO

Atentamente

Gerente
Ing. Jorge Cueva.

GERENTE GENERAL.

ALMACENES CASA DEL NINO Y EL GLOBO.



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

"DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ORGANICA, LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON EL METODO 180° PARA LOS ALMACENES LA CASA DEL NIÑO Y EL GLOBO"

Diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autores:

Juan Pablo Vázquez Cueva

Juan Eduardo Ugalde Ledesma

Director:

Pscol. Org. Mónica Rodas

Cuenca - Ecuador

2013

Edición autorizada de 2000 ejemplares
Del total al 50%

Nº 0583020

1) TEMA DE INVESTIGACION.

Diseño de la planificación estratégica y estructura orgánico-funcional, levantamiento del manual de funciones y evaluar el desempeño con el método 180 grados al personal de los almacenes "LA CASA DEL NIÑO Y EL GLOBO".

2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con el pasar de los años Los Almacenes "La Casa Del Niño Y El Globo" que se dedican a la confección y venta de ropa de Bebé, Niños, Niñas y uniformes para gran parte de escuelas y colegios de la ciudad de Cuenca ha crecido duplicando el personal y se pretende abrir más sucursales.

A raíz de este crecimiento los almacenes en mención no tienen estructurado el poder de toma de decisiones, los mismos que carecen de un orden en los procesos de GTH en donde nadie tiene una función aplicada.

Por otra parte dentro de esta empresa todos hacen la función de todo y los empleados no saben a quién dirigirse y cual verdaderamente es su función, esto porque hay veces que se reparte las tareas mas no saben que tareas les pertenece hacer.

Un problema adicional se forma en los periodos de mayo a octubre, donde es su temporada fuerte de ventas, existiendo un movimiento de funciones por el grado de contrataciones temporales de personal que realiza la empresa para apoyar a todas las áreas.

3) JUSTIFICACIÓN

En los almacenes "La Casa del Niño y El Globo", laboran apenas 17 personas y se ve en la necesidad de crear perfiles, medir y valorar el rendimiento de su personal en su totalidad, dividiendo en área operativa-administrativa.

De acuerdo a las nuevas formas y métodos de la administración, la misma sociedad exige que exista una estructura bien definida, que ayudará al desarrollo y expansión de las empresas en mención.

Con esta implementación se pretende:

- Definir las jerarquías mediante organigrama.
- Establecer las competencias.
- Medir el desempeño del personal.
- Establecer metas para cada función.

Con esta investigación se espera estructurar y organizar los procesos de los dos subsistemas de recursos humanos, manual de funciones y evaluación del desempeño en la empresa.

4) OBJETIVO GENERAL

Diseñar la Planificación Estratégica y Estructura Orgánica, levantar el Manual de Funciones y Evaluación del Desempeño con el método 180 grados para los almacenes "La Casa del Niño y El Globo".

1306830

5) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Construir la planificación estratégica de los almacenes La Casa del Niño y El Globo y definir la estructura organizacional.
- Levantar el Manual de Funciones
- Diseñar y aplicar una herramienta con el método de Evaluación.
- Aplicar el feedback a cada uno de los evaluados sobre sus resultados.

6) MARCO TEÓRICO

Planificación estratégica

"Planificar significa tener una visión de futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Es un conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o atenuar un problema determinado." ¹

Al poseer la organización una planificación estratégica se puede lograr un desarrollo de las actividades y áreas de la organización teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que esta posee.

Gestión del Talento Humano (GTH)

"El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

¹ Tomado de internet: www.uasb.edu.ec/.../PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA.ppt

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.”²

En el mundo y en la vida en general como sociedad, cada persona depende de otra directa o indirectamente para poder salir adelante, así como las organizaciones que dependen de las personas para poder alcanzar sus metas.

Por lo tanto como empresa y como persona es muy importante saber llevar bien todas las cosas para poder llegar a cumplir objetivos.

Descripción de puestos

“Para conocer el contenido del puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas e responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”³

La descripción del puesto ayuda a normar las responsabilidades y tareas objetivos y obligaciones de cada empleado.

² Tomado de internet: <http://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill, México. 2007. Pg. 226.

Análisis de puestos

“Una vez hecha la descripción sigue el análisis de puestos. En otras palabras una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y porqué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”⁴

La importancia del análisis de puestos es que nos presenta los factores que se necesitan para analizar la persona idónea para un cargo determinado, por lo que para la empresa quedará claramente establecido el tipo de personal escogido para cada departamento.

Esto hace que la organización se desenvuelva de una manera más eficiente, ya que así el porcentaje de desempeño de los empleados se manejará en las escalas de valor, con tendencia entre muy bueno y óptimo.

Evaluación del desempeño

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.”

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 227, 228.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.⁵

La evaluación del desempeño es necesaria, ya que ayuda a propiciar factores cualitativos para promover el máximo aprovechamiento de las cualidades y aptitudes de cada uno de los empleados, con esta evaluación podemos conocer aspectos tanto positivos como negativos de las funciones de cada trabajador.

Esto permite a la empresa obtener los resultados que ayudarán al mejoramiento continuo de sus procesos internos, lo cual conlleva al crecimiento laboral y personal de la empresa, en conjunto con las metas alcanzadas. Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es establecer las estrategias necesarias para el mejoramiento continuo, generando un beneficio a corto, mediano y largo plazo y que este se vea reflejado en la sociedad (clientes).

“...Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.⁶

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 243

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007. Pg. 243

Para este caso el Gerente (dueño de la empresa), se basará en esta herramienta de trabajo para obtener resultados que le permitan controles en forma cuantitativa, por lo tanto habrá un crecimiento continuo al evaluar sus ventas en forma periódica para tomar las mejores decisiones y soluciones en el desempeño de los empleados. Como se convierte en algo medible y sustentable, se podrá tener archivado todo el historial el cual permitirá realizar distintos análisis para toma de decisiones.

“..Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera.)
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Los empleados o subordinados se beneficiarán por cuanto sabrán claramente las normas que se manejan en la empresa, por otro lado ayudará a su

¹ Ob. Cit. Pg. 246.

crecimiento profesional al saber las falencias que presentan otorgando capacitaciones por parte del jefe inmediato.

Sus actividades estarán claramente estipuladas, como objetivos y metas claramente definidas.

“...Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y / o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selección a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.”⁸

Con esto se pretende disminuir el movimiento de funciones del personal, ya que las falencias de los subordinados se las podrá evaluar, identificar y mejorar. De esta manera se generará un desarrollo positivo tanto para la empresa como los para el crecimiento profesional de los empleados.

⁸ Ibiem Pg. 249

Método de Evaluación

Evaluación de desempeño mediante Escalas Gráficas

“... El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.”⁹

Al ser un método sencillo por su comprensión permite que los evaluados y evaluadores entiendan de una manera eficaz la información que este nos presenta en cuanto a los factores evaluados.

7) ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I:

Introducción:

1.1. Antecedentes de la empresa.

1.2. Construcción del Plan estratégico.

1.2.1. Misión, Visión, Valores organizacionales.

1.2.2. Estructura organizacional.

1.2.3. Conclusiones.

⁹ Ibidem Pg. 249

CAPÍTULO II:

Marco Teórico.

2.1 Introducción.

2.2 Generalidades GTH: Conceptos básicos.

2.3 Beneficios del proceso de Evaluación.

2.4 Evaluación del desempeño con el método de Escalas Gráficas.

2.5 Creación de perfiles.

2.5.1. Descripción del puesto.

2.5.2. Actividades esenciales.

2.5.3. Conocimientos requeridos.

2.6 Evaluación de 180° y su implicación en el estudio a realizarse.

2.7 Conclusiones.

CAPÍTULO III:

Investigación de campo.

3.1. Introducción.

3.2. Diseño y plan del proceso de evaluación del desempeño.

3.3. Conclusiones.

CAPÍTULO IV:

Feedback.

4.1. Introducción.

4.2. Procesos de aplicación de Feedback.

4.3. Plan de ejecución.

4.4. Recomendaciones.

4.5. Conclusiones.

Conclusiones Generales.

Recomendaciones.

Bibliografía

Anexos

8) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Objetivos específicos

- **Construir la planificación estratégica de los almacenes “La Casa del Niño y El Globo” y definir la estructura organizacional.**
 - Levantamiento de información:
 - Armar un taller con el cuerpo directivo.
- **Levantar el Manual de Funciones.**
 - Realizar un Taller MPC (Modelando Perfil por Competencias).
- **Diseñar y aplicar una herramienta con el método de Evaluación del Desempeño y escalas gráficas para la totalidad del personal.**
 - Recopilación Bibliográfica
 - Realizar encuestas para realizar la aplicación y medición de la Evaluación de desempeño.
 - Análisis de los datos.
 - Recolección y almacenaje de información en una ficha.
- **Aplicar el feedback a cada uno de los evaluados sobre sus resultados.**
 - Realizar una entrevista a mayor profundidad, con el objetivo de tomar información y analizarla.
 - Revisión y comparación con respecto al primer análisis realizado.

9) CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Aprobación del Diseño de Tesis	■					
Recolección de información	■	■				
Desarrollo del capítulo I		■	■			
Desarrollo del capítulo II			■	■		
Desarrollo del capítulo III				■	■	
Desarrollo del capítulo IV						■

10) BIBLIOGRAFIA

- **ALBAJARI, VERÓNICA; MAMES, SERGIO.** Cuadernos de Evaluación Psicología. La Evaluación Psicológica en Selección de Personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2006
- **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2007
- **GONZÁLEZ, MARTÍN; OLIVARES, SOCORRO.** Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental. México. 2003
- **MONDY, R. WAYNE; NOE, ROBERT M.** Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. Novena Edición. México. 2005