



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para  
el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve  
Moreno Cía. Ltda.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial**

**Autor:** Emilia Isabel Monsalve Moscoso

**Director:** Psc. María Isabel Arteaga

Cuenca - Ecuador

2019

## **Dedicatoria**

Le dedico a este trabajo de titulación a toda mi familia en especial a mi padres, mis hermanas, mis abuelas y a mi abuelo quienes todo este tiempo fueron mi mano derecha, me ayudaron y me alentaron cuando lo he necesitado. Siempre han confiado en mí y me han apoyado en cada decisión que he tomado.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia y amigas por acompañarme durante todo este tiempo apoyándome y enseñándome a no darme por vencida.

Agradezco a mis compañeros con los que comencé esta nueva etapa de mi vida y que han hecho de esta carrera una experiencia inolvidable y con quienes podré contar siempre.

Agradezco a mi directora de tesis, María Isabel Arteaga por ser un apoyo incondicional y por su paciencia durante el desarrollo de este trabajo que me permite convertirme en una profesional.

¡Gracias a todos!

## Resumen

Hoy en día en las empresas se considera muy importante contar con un departamento de talento humano el cual ayuda a la fuerza laboral de una organización, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. la metodología que se aplicará tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo el mismo que ayudará a la empresa a realizar este subsistema e iniciar el desarrollo de su capital humano

**Palabras Claves:** Capital humano, análisis de puestos, evaluación de desempeño, desarrollo del personal



Psc. María Isabel Arteaga

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Escuela Administración de Empresas

Estudiante: Emilia Isabel Monsalve Moscoso

Código: 74823

Celular: 0985992200

Correo: emiliamonsalve@es.uazuay.edu.ec

## ABSTRACT

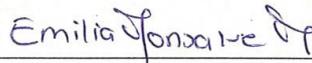
Today corporations consider important to have a Human Resources Department to help with the organization's personnel. The present investigation consisted of developing a proposal for a model of performance management for the accounting department in the company "Monsalve Moreno." The methodology applied had a qualitative and quantitative approach. The investigation may help the company to create this subsystem and begin with the development of their human capital.

**Key words:** Human capital, position analysis, performance management, personnel development.



---

María Isabel Arteaga  
Thesis Director



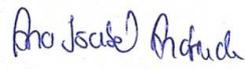
---

Emilia Isabel Monsalve Moscoso  
Author

Translated by,



Magali Andrade  
UNIVERSIDAD AZUAY  
Dpto. Idiomas



Ana Isabel Andrade

## **Introducción**

Para satisfacer las necesidades del cliente y permanecer en el mercado competitivo es necesario que las organizaciones se encuentren en constante cambio. El talento humano de una empresa es indispensable para su mejora, mediante su personal se busca el cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales que le ayudarán a la empresa a mantenerse en el tiempo.

El talento humano juega un rol importante en las empresas, mediante él se mide el cumplimiento de objetivos, el desempeño de sus empleados, el alcance de las metas cumplidas por cada trabajador, las actividades y requerimientos que tiene cada puesto para poder tener un correcto reclutamiento y selección de personal que se encuentre apto para desenvolverse en el cargo designado.

Al contar con este departamento los altos cargos como la gerencia podrán tomar las decisiones oportunas para la empresa, y así medir los logros alcanzados en la organización.

Para el desarrollo de este trabajo de titulación la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. posibilitó el planteamiento de un modelo que permita determinar el desempeño de los empleados del departamento de contabilidad, fue necesario familiarizarse con el tema del talento humano, manual de funciones y la evaluación de desempeño que nos permiten levantar información de los cargos para poder crear una herramienta que mida su desempeño en la actividades cotidianas.

A través del modelo de evaluación de desempeño el departamento de talento humano y la gerencia pueden medir de manera sistemática y tomar decisiones sobre el rendimiento y el cumplimiento de los empleados en la organización.

## Índice

### Contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Resumen.....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	6
Índice.....	7
Capítulo 1. Empresa .....	10
1.1 Historia .....	10
1.2 Misión.....	10
1.3 Visión .....	11
1.4 Estructura Organizativa .....	11
Capítulo 2: Marco Teórico .....	13
2.1 Administración de las empresas .....	13
2.1.1 Definiciones .....	13
2.1.2 Finalidad .....	13
2.1.3 Importancia .....	14
2.1.4 Características de la Administración .....	14
2.2 Gestión del Talento Humano.....	15
2.2.1 Objetivos de la administración del Talento Humano.....	15
2.2.2 Importancia de la Administración del Talento Humano.....	15
2.2.2.1 Talento Humano .....	16
2.2.3 Capital Humano .....	16
2.2.3.1 Aspectos principales del capital humano.....	17
2.3 Subsistemas del talento humano.....	18
2.3.1. Dotación de Personal .....	19
2.3.2 Desarrollo de recursos humanos .....	20
2.3.3 Remuneración .....	20
2.3.4 Seguridad y Salud .....	21
2.3.5 Relaciones laborales y con los empleados.....	21
2.3.6 Subsistemas del talento humano .....	21
2.3.7 Análisis de puestos.....	22

2.3.8 Planeación y reclutamiento de personal.....	23
2.3.9 Entrevistas a candidatos.....	23
2.3.10 Las pruebas de selección de empleados.....	24
2.3.11 Administración y evaluación del desempeño .....	24
2.3.12 Capacitación y desarrollo de empleados.....	24
2.4 Evaluación de desempeño .....	24
2.4.1 Definición .....	24
2.4.2 Uso de la evaluación de desempeño .....	25
2.4.3 ¿Por qué se evalúa el desempeño?.....	25
2.4.4 ¿Quién debe evaluar el desempeño?.....	26
2.4.5 Métodos de Evaluación de Desempeño .....	26
Capítulo 3: Metodología .....	28
3.1 Elaboración del manual de funciones.....	28
3.1.1 Metodología para el manual de funciones .....	28
3.1.2 Herramienta .....	29
3.1.3 Manual de Funciones para el departamento de contabilidad.....	38
3.2 Modelo de evaluación de desempeño.....	69
3.2.1 Metodología para la evaluación de desempeño .....	69
Conclusiones generales .....	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía .....	83
Anexos .....	84

## Índice de Ilustraciones y Cuadros

Ilustración 1 Estructura organizativa de los departamentos de Monsalve Moreno Cía. Ltda. ....	11
Ilustración 2 Estructura organizativa del departamento de contabilidad de Monsalve Moreno Cía. Ltda. ....	12
Ilustración 3 Aspectos esenciales en el talento de las personas .....	16
Ilustración 4 Aspectos del capital humano, según Chiavenato, 2009 .....	17
Ilustración 5 Funciones de la administración de recursos humanos .....	18
Ilustración 6 Subsistemas del talento humano .....	22

## **Capítulo 1. Empresa**

### **1.1 Historia**

Clorinda Moreno de Monsalve contó la historia de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. la cual nace el 20 de julio de 1956 en Cuenca-Ecuador de la creatividad y de la búsqueda de mejores horizontes de su fundador el Sr. Rómulo Monsalve Aguilera junto al apoyo de su padre el Sr. Miguel Monsalve como una venta de libros, revistas y lotería. En el año de 1959 el Sr. Rómulo Monsalve contrae matrimonio con la Sra. Clorinda Moreno y la empresa se independiza del Sr. Miguel Moreno. Mejorando sus condiciones comenzaron a vender cuadernos, tarjetas y variedades correspondientes a papelería, las tarjetas requerían ser impresas y entonces se adquirió la primera máquina pequeña para su impresión, siempre aspiraron a crecer por lo que adquirieron una máquina más grande mediante la cual, se amplió su portafolio de productos y empezaron a imprimir facturas, folletos, revistas, libros y más productos de imprenta. Su afán de mejorar y crecer en el negocio los llevó a independizar papelería de imprenta en el año 1985 y nace como Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda. y se desvincula de la otra parte que era comercializadora de libros, revistas, cuadernos y útiles escolares que quedó como Papelería Monsalve Moreno Cía. Ltda.. La empresa creció de gran manera bajo el mandato de su fundador y su hijo Sr. Juan Monsalve ampliando sus puertas a las diferentes ciudades del Ecuador como: Quito, Ambato y Guayaquil, posicionándose como una de las imprentas gráficas más grandes del país. Durante su trayectoria Monsalve Moreno Cía. Ltda. ha conseguido varias condecoraciones por parte del Municipio de Cuenca, Cámara de Industrias de Cuenca, entre otros.

La empresa opera ahora bajo la dirección de sus hijos el Sr. José Monsalve Moreno y el Sr. Rómulo Monsalve Moreno. (Moreno, 2018)

### **1.2 Misión**

Según archivos que reposan en la compañía Monsalve Moreno Cía. Ltda. es una empresa dedicada a actividades de imprenta en general. Su política empresarial se fundamenta en ofrecer productos de alta calidad con el fin de satisfacer las

necesidades del cliente generando un alto grado de confianza, cuidado a su personal, los usuarios y medio ambiente, mediante la práctica de normas efectivas y actuales de salud y seguridad.

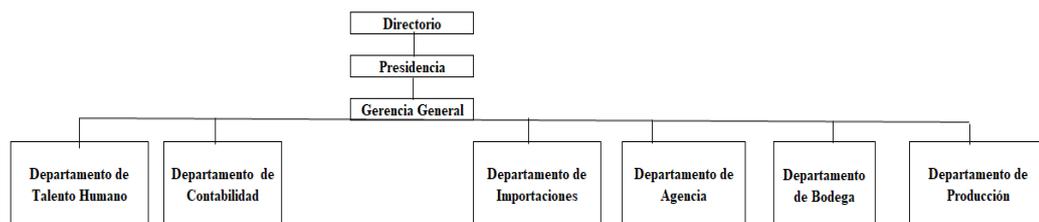
### 1.3 Visión

Según los archivos que reposan en la compañía, son una empresa con visión de servicio que considera que, la seguridad y salud, son aspectos fundamentales que posibilitan cumplir con sus objetivos y por lo mismo:

- A. Dotará al centro de trabajo del personal competente en materia de seguridad y salud ocupacional.
- B. Proveerá de los recursos materiales y financieros para la aplicación oportuna de los programas preventivos.
- C. Liderará la política empresarial en seguridad y salud y; evaluará periódicamente su cumplimiento.

### 1.4 Estructura Organizativa

#### Estructura organizativa de los departamentos de Monsalve Moreno Cía. Ltda.

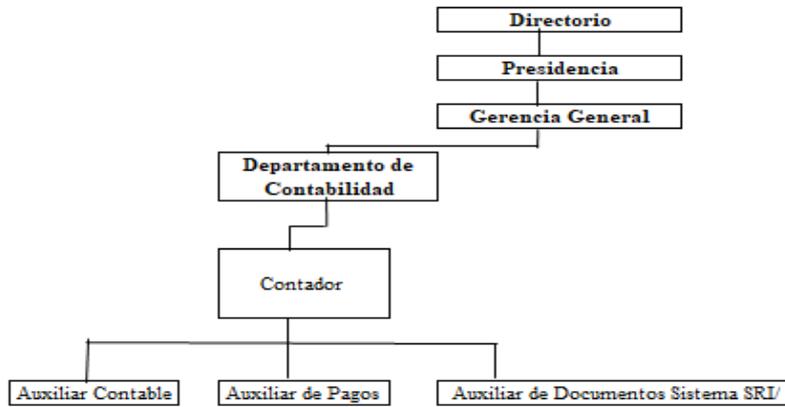


*Ilustración 1 Estructura organizativa de los departamentos de Monsalve Moreno Cía. Ltda.*

Fuente: (Monsalve, 2018)

Elaborado por: Emilia Monsalve

**Estructura organizativa del departamento de contabilidad de Monsalve Moreno Cía. Ltda.**



*Ilustración 2 Estructura organizativa del departamento de contabilidad de Monsalve Moreno Cía. Ltda.*

Fuente: (Zúñiga, 2018)

Elaborado por: Emilia Monsalve

## Capítulo 2: Marco Teórico

### 2.1 Administración de las empresas

#### 2.1.1 Definiciones

Existen varias definiciones sobre administración de empresas dadas por diversos autores:

Varios autores concluyen que: “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Stephen P, Robbins y Coulter, Mary, 2005, pág. 7).

H. Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

J.D Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

W. Jiménez Castro: “ Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.

G.P. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante esfuerzo ajeno”.

Se puede definir en base a las definiciones anteriormente mencionadas a la administración como la función de lograr que las cosas se hagan por medio de otras personas para obtener resultados a favor de una organización.

#### 2.1.2 Finalidad

Empecemos señalando que, la sociedad es el objeto sobre el cual recae la administración, es decir, la administración se da necesariamente en un organismo social.

La administración busca, de una manera directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación tanto de las personas como de las cosas que forman parte de la empresa, debido a que en la manera en que se coordinen todos los elementos de la empresa, se obtendrá mayor o menor eficiencia.

Por lo tanto, un buen administrador debe poseer cualidades y técnicas específicas para coordinar todos los elementos que son parte de una organización en la forma más eficiente.

Según Reyes: el término coordinación es el que mejor responde a la esencia de la Administración, porque abarca:

1. La acción de quien está administrando.
2. La actividad misma que resulta de la administración, es decir coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
3. El fin perseguido, se puede traducir a; lo que busca la administración es obtener coordinación.

### **2.1.3 Importancia**

- i. La administración se da en dondequiera que exista un organismo social.
- ii. El éxito de un organismo social depende, directamente o indirectamente, de su buena administración.
- iii. Para las empresas la administración es esencial, debido a que, no podría actuar si no fuera a base de una administración eficiente.
- iv. La elevación de la productividad depende de una adecuada administración.

### **2.1.4 Características de la Administración**

- A. Su universalidad: La organización se da donde quiera que exista un organismo social por lo que, en él tiene que existir siempre una coordinación sistemática de medios. Por esta razón, la administración se da en el estado, el ejército, en la empresa, etc.
- B. Su especificidad: La administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta aunque es específica y distinta a los que acompaña.
- C. Su unidad temporal: El fenómeno administrativo es el único que se da en todo momento de la vida de una empresa, aunque se distingan diversas etapas, fases y elementos.
- D. Su unidad jerárquica: Todos los que tienen carácter de jefes en una organización participan en distintos grados y modalidades de la administración. (Reyes, 2004, pág. 28)

La administración de las empresas abarca varias definiciones entre las cuales mediante una recopilación considero que la administración es una ciencia compuesta por principios, técnicas y prácticas con el fin de coordinar las actividades de trabajo para poder prever, organizar, mandar y controlar la administración para poder llegar a alcanzar un objetivo predeterminado que tiene como finalidad buscar una manera directa para alcanzar la eficiencia máxima de las empresas.

## **2.2 Gestión del Talento Humano**

La administración de recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. Es una clave importante para el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y satisfecha.

(Chávez, 2015) indica que el esfuerzo humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, la gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar. Así mismo, analiza varios aspectos como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización.

### **2.2.1 Objetivos de la administración del Talento Humano**

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Proporcionar a la organización personas ideales y motivadas.
- d) Incrementar la satisfacción en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar y generar cambios.
- g) Mantener políticas éticas y de transparencia.
- h) Evaluar su desempeño.

### **2.2.2 Importancia de la Administración del Talento Humano**

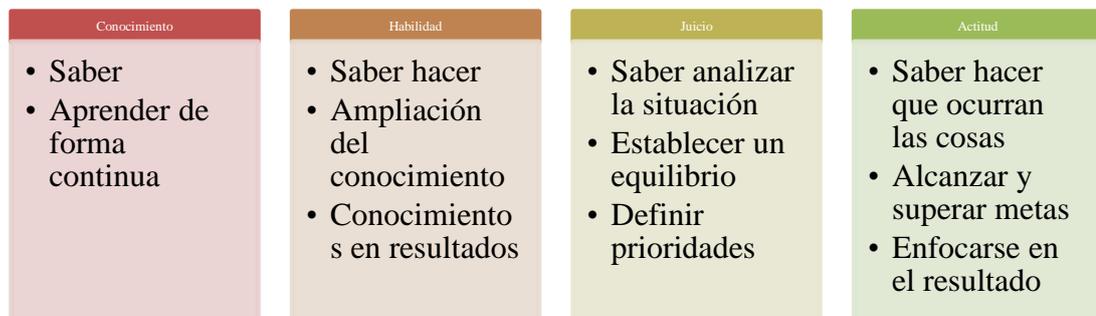
Pueden existir trabajadores que estén insatisfechos con su empleo actual o el clima organizacional dentro de la empresa, conflictos que si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolver. Al existir varios conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan dentro de la organización, es necesario contar con trabajadores lo suficientemente calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización, sin gente eficiente, es imposible que una empresa logre sus objetivos, el trabajo del director o jefe de talento humano es influir en la relación organización- empleados. (Chávez, 2015).

### 2.2.2.1 Talento Humano

Según (Chávez, 2015, pág. 30) “ Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren”.

Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.



*Ilustración 3 Aspectos esenciales en el talento de las personas*

**Fuente:** (Chávez, 2015, pág. 30)

**Elaborado por:** Emilia Monsalve

### 2.2.3 Capital Humano

Es la calidad del trabajo la que incrementa la productividad dentro de la organización. El capital humano hace referencia a este incremento de la capacidad de producción mediante las capacidades de los trabajadores, las cuales se refieren al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen que realice bien su trabajo. Para lo cual, es necesaria la inversión en la educación y entrenamiento para lograr los objetivos corporativos. (Chávez, 2015)

### 2.2.3.1 Aspectos principales del capital humano

El capital humano es el patrimonio de la organización y está formado por los siguientes tres aspectos:

Aspectos	Características		
Talentos	Conocimiento	Saber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know how</i></li> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Aprender continuamente</li> <li>• Ampliar el conocimiento</li> <li>• Transmitir conocimiento</li> <li>• Compartir conocimiento</li> </ul>
	Habilidades	Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el conocimiento</li> <li>• Visión global y sistémica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
	Juicio	Saber analizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la situación</li> <li>• Obtener datos e información</li> <li>• Tener espíritu crítico</li> <li>• Juzgar los hechos</li> <li>• Ponderar con equilibrio</li> <li>• Definir prioridades</li> </ul>
	Actitud	Saber hacer que ocurra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud emprendedora</li> <li>• Innovación</li> <li>• Agente de cambio</li> <li>• Asumir riesgos</li> <li>• Enfoque en resultados</li> <li>• Autorrealización</li> </ul>
Contexto	Arquitectura organizacional	Diseño organizacional	División de trabajo, organización, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, aplicaciones tecnológicas, comunicación con las personas.
	Cultura organizacional	Cultura y comportamiento	Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia participativa, familiaridad, innovación, satisfacción, compromiso
	Estilo de administración	Estilo de gestión	Estilos de liderazgo y <i>coaching</i> , descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza en las personas y atribución de facultades ( <i>empowerment</i> )

*Ilustración 4 Aspectos del capital humano, según Chiavenato, 2009*

Fuente: (Chávez, 2015, pág. 31)

La gestión del talento humano es la coordinación y esfuerzo de la participación de los trabajadores en el desempeño sus actividades, ayudando a la empresa a alcanzar el cumplimiento de sus objetivos empresariales. El talento humano permite que la empresa mantenga a sus trabajadores satisfechos con su empleo y a gusto con el clima laboral de la empresa.

A continuación se plantean las propuestas de dos autores que han desarrollado propuestas interesantes respecto a lo que significa la administración de talento humano.

### 2.3 Subsistemas del talento humano

Los subsistemas son considerados una parte fundamental para el talento humano, cada autor determina sus propios subsistemas que serán de apoyo a la gestión de talento humano por ejemplo Wayne Mondy considera que los subsistemas de talento humano se dividen en cinco: la dotación de personal, el desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, las relaciones laborales y con los empleados. Gary Dessler considera que existen seis subsistemas de talento humano son: el análisis de puestos, descripción del puesto y especificaciones del mismo, las decisiones del reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, la evaluación de los puestos y los requisitos de capacitación.

En los subsistemas de talento humano se recopila información que es de gran ayuda para el departamento de talento humano permitiendo su correcto desempeño el cual ayuda a la empresa a prevenir trabajadores insatisfechos.

(Mondy, Administración de recursos humanos , 2010) Considera que existen cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos.



*Ilustración 5 Funciones de la administración de recursos humanos*

**Fuente:** (Mondy, Administración de recursos humanos , 2010, pág. 5)

**Elaborado por:** Emilia Monsalve

### 2.3.1. Dotación de Personal

“Proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos empresariales. La dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.” (Mondy, Administración de recursos humanos , 2010, pág. 5)

- **Análisis de Puestos:** Es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización.

El propósito de un correcto análisis de puestos conlleva a obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Mondy analiza que la información recolectada por el análisis de puestos ayuda a indicar tanto las descripciones de puestos como las especificaciones de cada uno.

**Descripción de puestos:** “Documento que brinda información acerca de las tareas, deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.”

**Especificación del puesto:** “Documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.”

Este subsistema es la base fundamental para el desarrollo de este trabajo de titulación, ya que mediante este se podrán desarrollar los objetivos planteados de la investigación y el manual de funciones, este no se podrá realizar sin un correcto análisis de puestos.

**Planeación de Recursos Humanos:** Proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico.

**Reclutamiento:** Es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización.

**Selección:** Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. (Mondy, Wayne, 2010, pág. 5).

### 2.3.2 Desarrollo de recursos humanos

La función principal del área de recursos humanos que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación.

- ✓ El Desarrollo de la Organización: Consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo.
- ✓ La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permiten maximizar la productividad de los empleados, así como de los equipos de la organización.
- ✓ La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo.

### 2.3.3 Remuneración

Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe una persona en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

- **Remuneración financiera directa (beneficios):** Todas las recompensas financieras que no van incluidas en la remuneración directa como por ejemplo el pago de vacaciones o seguros.
- **Remuneración no financiera:** La satisfacción que recibe una persona a partir de su propio trabajo o del ambiente en el cual labora.

#### **2.3.4 Seguridad y Salud**

(Mondy, Wayne, 2010) hace referencia, a la seguridad como: al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere a que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.

#### **2.3.5 Relaciones laborales y con los empleados**

Mondy en este aspecto, menciona a los sindicatos que, las empresas están por ley obligadas a reconocer, en el pasado esto era algo normal, es decir, aceptado por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas prefieren un ambiente libre de sindicatos. La actividad de los recursos humanos: cuando un sindicato representa a los empleados de una empresa, se denomina relaciones industriales, debido a que, comprende las relaciones laborales colectivas.

#### **2.3.6 Subsistemas del talento humano**

Según (Dessler, 2009) los subsistemas se dividen en seis distribuyéndolos de manera jerárquica, considerando que el análisis de puestos es el subsistema principal para poder proseguir con los siguientes pasos, para la recolección de información que ayudará a las empresas a contar con funciones clave correctamente definidas que permitan alcanzar las principales actividades que componen la administración del personal.



*Ilustración 6 Subsistemas del talento humano*

**Fuente:** (Dessler, 2009).

**Elaborado por:** Emilia Monsalve

### **2.3.7 Análisis de puestos**

Es un procedimiento mediante el cual se determinan las obligaciones de cada puesto y las características de la gente que se buscará para contratar que, ayuden a cubrir las necesidades requeridas. Estas se elaboran mediante las descripciones de los puestos las cuales determinan las tareas a desarrollar de los postulantes, y las especificaciones del puesto que consisten en generar una lista de características y del tipo de personas requeridas para ocupar el cargo.

Se utilizan patrones como una manera para respaldar varias actividades del análisis de la información de la administración de recursos humanos, esta información se distribuye en las actividades como: el reclutamiento y selección, la remuneración o compensación, la capacitación, la evaluación de desempeño, el descubrimiento de obligaciones no asignadas, y el cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo. (Dessler, 2009)

**Descripción de los puestos:** “Es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis de puestos.” (Dessler, 2009, pág. 126)

**Métodos de recolección de información:** Para la recolección de los datos del análisis de puestos existen varios métodos como:

- **Las entrevistas:** es un procedimiento diseñado para obtener información, a través de preguntas y respuestas orales.
- **Los cuestionarios:** es un método rápido y eficiente para la recolección de datos cuantificables, en el cual se obtiene información de un gran número de personas ya sean los candidatos o los empleados.
- **Las observaciones:** es un procedimiento mediante el cual la empresa observa el comportamiento de las personas en el desarrollo de sus actividades y en los cambios que pueden haber en la conducta habitual de los trabajadores.
- **Los diarios o bitácoras:** es un método mediante el cual la empresa pide a sus trabajadores que desarrollen una lista las actividades que realizan diariamente.

### **2.3.8 Planeación y reclutamiento de personal**

Después de un correcto análisis de puesto y definidas las obligaciones y requerimientos de cada puesto de la empresa, su siguiente paso a considerar es el reclutamiento y la selección de empleados.

El proceso inicia con la planeación de un empleo que consiste en un proceso que permite que las empresas decidan los puestos a cubrir y la manera en la que lo desarrollarán, mediante un reclutamiento eficaz el cual implica buscar, encontrar y atraer candidatos para las vacantes de puestos de la empresa, y utilizar técnicas como las entrevistas o las pruebas de selección, para determinar al mejor candidato y el que cubra el mayor número de requisitos planteados para el puesto. (Dessler, 2009)

### **2.3.9 Entrevistas a candidatos**

Una entrevista es un proceso diseñado para la obtención de información de un candidato a una vacante de un puesto, mediante preguntas y respuestas orales, es una de varias herramientas que se ocupan para la selección de un empleado.

Entrevista de selección: es “un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales” (Dessler, 2009, pág. 254)

### **2.3.10 Las pruebas de selección de empleados**

La selección del personal es muy importante para la empresa, y esta se realiza mediante pruebas en las que se ve reflejado la conducta de una persona, y se asume que la información obtenida de esta herramienta es confiable y válida. (Dessler, 2009)

### **2.3.11 Administración y evaluación del desempeño**

“Es el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa.” (Dessler, 2009, pág. 336)

### **2.3.12 Capacitación y desarrollo de empleados**

Proporciona a sus empleados ya sean nuevos o antiguos las habilidades que son requeridas para el desempeño de sus actividades determinadas para el trabajo. Se le considera a la capacitación una de las bases que determinan que la empresa cuenta con una buena administración.

Hasta aquí llega la propuesta de los dos autores que plantean varios cambios como podemos observar tanto Mondy como Dessler proponen varios caminos que considera la administración de talento humano, sin embargo todos van a lo mismo, independientemente de la empresa que escoja cualquiera de los autores va a dar como resultado la preocupación y el desarrollo de sus empleados.

## **2.4 Evaluación de desempeño**

### **2.4.1 Definición**

“La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos de su trabajo” (Chávez, 2015, pág. 79)

La autora considera que la evaluación de desempeño se basa en tres aspectos fundamentales que ayudarán a la empresa con la correcta medición, evaluación y monitoreo, estos tres aspectos son:

1. **Los resultados:** Deben ser concretos y finales, en un determinado periodo.
2. **El desempeño:** Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.

3. **Los aspectos fundamentales para tener éxito:** En su desempeño y sus resultados. (Chávez, 2015, pág. 78)

**Evaluación de Desempeño:** Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en la que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. La evaluación que es tan solo un componente de la administración de desempeño, es vital ya que, refleja de una manera directa el plan estratégico la organización. Si bien la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de desempeño en la mayoría de empresas recae sobre el empleado individual. (Mondy, Administración de recursos humanos , 2010, pág. 239).

#### **2.4.2 Uso de la evaluación de desempeño**

La información recolectada por la evaluación de desempeño es considerada valiosa y útil para casi todas las áreas funcionales de recursos humanos de la empresa en la cual incluyen, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación y el desarrollo, los programas de remuneración, las relaciones internas con los empleados y la evaluación del potencial de los empleados.

#### **2.4.3 ¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Las principales razones por las cuales las organizaciones tienen interés por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces despidos de trabajos. Es la evaluación por méritos.
- **Retroalimentación:** Brinda información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.
- **Desarrollo:** Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- **Potencial de desarrollo:** Proporciona a la organización medios para conocer el real potencial de desarrollo de sus colaboradores.

#### 2.4.4 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación de desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación no solo a la organización, sino también al cliente. En el fondo el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también, la organización debido a que esta disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona retroalimentación respecto a su desempeño.

Las empresas emplean diversas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño. Algunas organizaciones dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar de manera libre su desempeño. Otra asigna esta responsabilidad al gerente con el propósito de reforzar la jerarquía, por el contrario otras organizaciones optan por integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, precisamente con el objetivo de reducir la diferencia jerárquica por último, en algunas empresas la administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. (Chiavenato, 2008, pág. 249)

#### 2.4.5 Métodos de Evaluación de Desempeño

Se pueden elegir entre diferentes técnicas de evaluación, esta dependerá de los objetivos que tenga la empresa.

- 1) **Escalas de Calificación:** Evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, por lo general de cinco a siete y está definida con adjetivos como: sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar, esta técnica permite el uso de más de un criterio de desempeño.
- 2) **Incidentes Críticos:** Requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado.
- 3) **Ensayo:** Técnica en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del colaborador.
- 4) **Estándares Laborales:** En este método se compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de

producción. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajo, pero las tareas del área de producción por lo general reciben más atención. Una ventaja de usar estándares como criterios de evaluación es la objetividad. (Mondy, Administración de recursos humanos , 2010, págs. 247-251)

La evaluación de desempeño permite que las empresas puedan medir el desempeño de sus trabajadores y el cumplimiento que ellos tienen en base a los objetivos empresariales y personales. La evaluación de desempeño sigue el proceso de identificación de las metas, busca establecer criterios de desempeño, examina el trabajo realizado por los empleados, evalúa su desempeño y discute la evaluación con el empleado. Es necesario evaluar el desempeño porque brinda información sobre la percepción de los trabajadores y busca desempeñar el potencial de su equipo de trabajo ayudando a la empresa a ser mejor, con un grupo de trabajadores satisfechos.

## Capítulo 3: Metodología

Para la administración de recursos humanos constituye un reto lograr equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de los trabajadores, para lograr dicho equilibrio la evaluación de desempeño de los empleados juega un papel muy importante, ya que, aporta información básica sobre las organizaciones y sobre los cambios que se necesitan implantar para lograr una empresa más eficiente y productiva, además de trabajadores más motivados. Por otro lado, el manual de funciones es un documento formal que recopila las descripciones de los puestos de trabajo de una organización, este es el resultado del estudio de los puestos. Las dos herramientas son imprescindibles para la correcta gestión del talento humano dentro de una organización.

### 3.1 Elaboración del manual de funciones

#### 3.1.1 Metodología para el manual de funciones

Para el desarrollo del presente trabajo se realizaron entrevistas a los diferentes colaboradores del departamento de contabilidad conformado por los siguientes cargos.

<b>Cargo</b>
Contador
Auxiliar Contable
Auxiliar de Documentos Sistema SRI/ Impuestos
Auxiliar de Pagos

Se realiza un taller de levantamiento de información con cada uno de ellos, el cual permite recolectar toda la información necesaria para la elaboración del manual de funciones. Posteriormente se valida la información con el jefe superior que en este caso es el gerente general de la organización.

### 3.1.2 Herramienta



#### Levantamiento de información para manual de funciones

##### **I. Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	
<b>Departamento al que pertenece:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	

La identificación del cargo consiste en llenar datos básicos sobre el cargo como se puede apreciar en el modelo del manual de funciones, se llenan los siguientes datos: nombre del puesto, nombre del ocupante del puesto, nombre del puesto superior inmediato, nombre del superior inmediato, departamento al que pertenece y la fecha de elaboración. Con estos datos se puede dar inicio a la recolección de información y proceder al siguiente punto.

##### **II. Defina la misión del puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

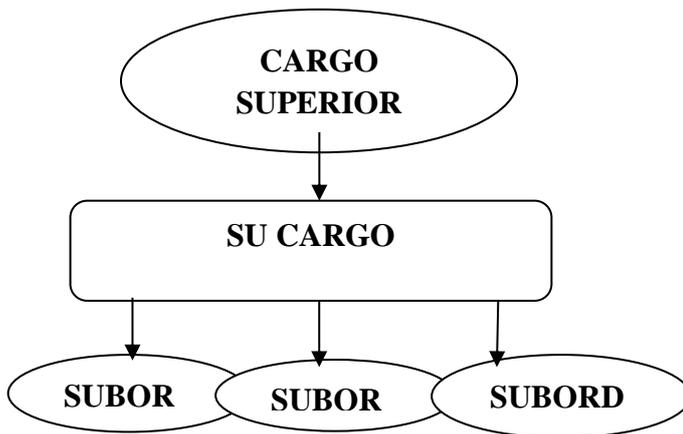
La misión del puesto debe ser clara y recalcar para qué sirve el cargo dentro de la organización, para lo cual se les pide a los entrevistados que respondan a la pregunta ¿Para qué existe el puesto?, mas no enumerar las actividades que realiza en el mismo.

### III. Dimensión

<b>Cargo:</b>	
<b>No. Subordinados:</b>	
<b>Dimensiones económicas:</b>	
<b>Dimensiones materiales:</b>	

En cuanto a la dimensión, solamente se llenan los espacios que se pueden apreciar en la parte superior los cuales son: cargo, número de subordinados (espacio que se llena en caso de tenerlos), dimensiones económicas (salario fijo o factura) y por último, dimensiones materiales (materiales que se utilizan para desarrollar el trabajo).

### IV. Organigrama del puesto



Se solicita a los empleados pasar su cargo como está determinado en el organigrama (No el nombre de la persona), también en la parte superior especificar el cargo superior al puesto que el colaborador desempeña, así como señalar los cargos subordinados en caso de poseerlos.

### V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					

## Metodología para valorar actividades e identificar las esenciales

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc., donde:

**F**= Frecuencia                      **CE**= Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

**CM**= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

<b>Factores/ Definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
<p>✓ <b>Frecuencia:</b>Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.</p>	<p>¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?</p>
<p>✓ <b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada:</b> qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.</p>	<p>¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?</p>
<p>✓ <b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</p>	<p>¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?</p>

## Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

## VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

Una vez descrito y calificado de acuerdo a los criterios anteriormente señalados, se procede a identificar las actividades esenciales en base a las calificaciones obtenidas de la aplicación de la fórmula Total:  $F + (CE * CM)$  las 5 actividades esenciales son las que mayor puntaje tengan.

## VII. Indicadores de desempeño

Actividades de la posición	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada

Los indicadores de desempeño se basan en las actividades esenciales del manual de funciones para plantear una fórmula que permita medir el cumplimiento de la meta de efectividad esperada.

## VIII: Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Postgrado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Se establece la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

**IX. Capacitación adicional**

<b>Capacitación</b>	<b>Número de horas</b>

Hace referencia a cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica si no que se adquieren aparte.

Capacitaciones obtenidas antes de ingresar a su cargo que no han sido dadas por la empresa basándose en sus 5 actividades esenciales

**X. Conocimientos académicos**

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Posteriormente se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o se puede capacitar al ocupante del puesto. Nuevamente considerando las 5 actividades esenciales.

## Guía para identificar conocimientos informativos

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			

5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			

### **XI. Conocimientos informativos requeridos**

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Se pasan los 5 más importantes del cuadro guía para identificar conocimientos informativos.

Volver a preguntarse: ¿Usted contrataría a un (depende del cargo) que no conozca sobre el conocimiento académico escrito? Es posible marcar las 2 opciones.

### **XII. Experiencia laboral requerida (marque x)**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	

2. Experiencia en puestos similares	
3. Tiempo de adaptación al puesto	

Este punto se refiere a la experiencia laboral previa que se necesita para ocupar el cargo y el tiempo de adaptación del cargo.

### **XIII. Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Validado por:</b>	

En este punto se valida la información del manual de funciones y su fecha de elaboración lo hace la persona encargada del cargo y su cargo superior.

### 3.1.3 Manual de Funciones para el departamento de contabilidad



#### Manual de funciones del cargo de contador

##### I. Identificación del cargo

<b>Nombre del Puesto:</b>	Contador
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Oswaldo Zúñiga
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gente general
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Rómulo Monsalve
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Contabilidad
<b>Fecha de elaboración:</b>	Noviembre 2018

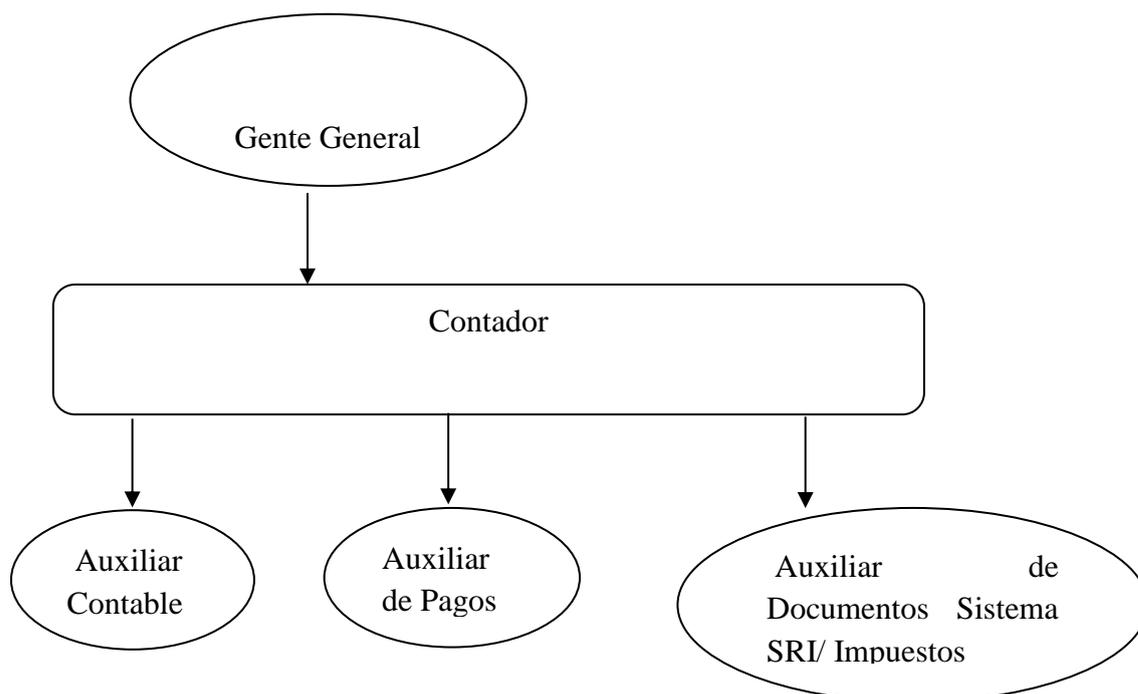
##### II. Defina la misión del puesto

Controlar los procesos contables, verificar y certificar que los reportes para la empresa y su información sea coherente a la realidad.

##### III. Dimensión

<b>Cargo:</b>	Contador
<b>No. Subordinados:</b>	1
<b>Dimensiones económicas:</b>	Salario fijo
<b>Dimen..siones materiales:</b>	Esferos- hojas- computadora- impresora- sumadora- resaltadores- corrector.

#### IV. Organigrama del puesto



#### V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controlar que los registros contables de todas las operaciones diarias de la empresa.	5	4	4	21
2	Realizar otras funciones inherentes a su cargo por delegación de la autoridad.	3	3	3	12
3	Verificar la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.	5	5	4	25
4	Firmar conjuntamente con el gerente general los balances.	3	3	2	9
5	Supervisar la correcta elaboración de los estados financieros de la empresa.	2	2	2	6
6	Analizar los informes del auditor interno relacionados con el cumplimiento de las normas y procedimientos contables.	3	4	3	15

7	Colaborar con auditoría interna en las revisiones regulares o imprevistas y proporcionar toda la información y documentación requerida.	5	4	4	21
8	Realizar retenciones de las facturas de la empresa.	4	3	3	13
9	Revisar los archivos de facturas.	3	1	1	4
10	Revisar los archivos de facturas electrónicas.	3	1	1	4
11	Controlar los documentos contables.	3	3	2	9
12	Revisar la aplicación de las normas vigentes.	4	3	2	10
13	Registrar operaciones contables.	5	4	4	21
14	Elaborar órdenes de pago para la reposición de caja chica.	5	5	4	25
15	Desarrollar sistemas contables.	4	4	3	16
16	Realizar proyecciones y análisis de los aspectos contables.	3	3	3	12

## VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Verificar la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.	5	5	4	25
2	Elaborar órdenes de pago para la reposición de caja chica.	5	5	4	25
3	Registrar operaciones contables.	5	4	4	21
4	Colaborar con auditoría interna en las revisiones regulares o imprevistas y proporcionar toda la información y documentación requerida.	5	4	4	21
5	Controlar los registros contables de todas las operaciones diarias de la empresa.	5	4	4	21

## VII. Indicadores de desempeño

Actividades de la posición	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada
Verificar la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.	<b>Calidad:</b> Número de informes verificados	Número de informes verificados / total de informes	40
Elaborar órdenes de pago para la reposición de caja Chica	<b>Calidad:</b> Número de órdenes elaboradas	Número de órdenes elaboradas sin error / total de órdenes Elaboradas	100
Registro de operaciones contables	<b>Calidad:</b> Número de registros realizados sin error	Número de registros con error / total de registros realizados	6
Colaborar con auditoría interna en las revisiones regulares o imprevistas y proporcionar toda la información y documentación requerida	<b>Cantidad:</b> Información entregada a auditores	Número de documentos proporcionados al auditor	20
Controlar los registros contables de las operaciones diarias de la empresa	<b>Calidad:</b> Número de registros entregados	Número de registros entregados / total de registros	60

### VIII: Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Graduado de Contabilidad superior	Contabilidad general
Postgrado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

### IX. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Impuestos	4 horas
Normas y leyes	6 horas
Página web SRI	6 horas
Página web IESS	4 horas

### X. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Verificar la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.	Conocimiento de contabilidad general	X	

Elaborar órdenes de pago para la reposición de caja chica	Conocimiento de contabilidad general		X
Registro de operaciones contables	Conocimiento de contabilidad general	X	
Colaborar con auditoría interna en las revisiones regulares o imprevistas y proporcionar toda la información y documentación requerida	Conocimiento de contabilidad general y auditoría interna y externa		X
Controlar los registros contables de todas las operaciones diarias de la empresa	Conocimiento de contabilidad general	X	

## Guía para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Orden de Prioridad
1. Información institucional de nivel estratégico.	2
2. Naturaleza del área / departamento.	5
3. Mercado / entorno.	7
4. Productos y servicios.	3
5. Personas y otras áreas.	6
6. Leyes y regulaciones.	1
7. Clientes.	9
8. Proveedores / Contratistas	8
9. Otros Grupos	11
10. Datos empresariales	4
11. Otros conocimientos informativos.	10

### XI. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X

Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X

## XII. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años <u>  X  </u> -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

### **XIII. Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	Noviembre 2018
<b>Realizado por:</b>	Oswaldo Zúñiga
<b>Validado por:</b>	Rómulo Monsalve



**Manual de funciones para el cargo de auxiliar contable**

**I. Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar Contable
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Catalina Pulla
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Contador
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Oswaldo Zúñiga
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Contabilidad
<b>Fecha de elaboración:</b>	Noviembre 2018

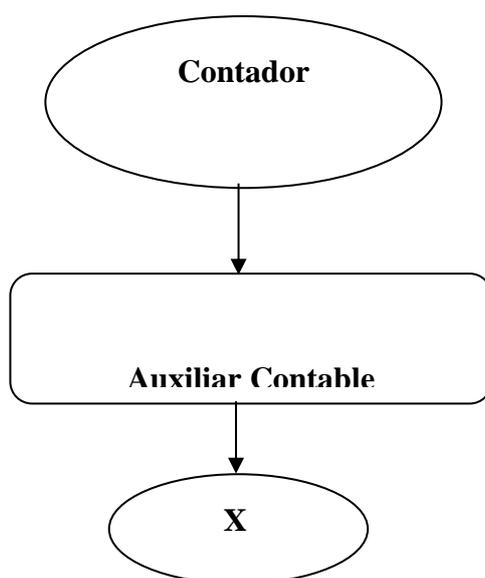
**II. Defina la misión del puesto**

Realizar actividades administrativas, registrar operaciones contables y archivo de documentos del departamento de contabilidad.

**III. Dimensión**

<b>Cargo:</b>	Auxiliar contable
<b>No. Subordinados:</b>	0
<b>Dimensiones económicas:</b>	Salario fijo
<b>Dimensiones materiales:</b>	Esferos- hojas- sellos- borrador- resaltador- grapas- clips – corrector – sumadora- impresora

#### IV. Organigrama del puesto



#### V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elaborar conciliaciones bancarias	3	5	5	28
2	Ingresar facturas de ventas al sistema de la empresa	5	3	3	14
3	Ingresar facturas de compras al sistema de la Empresa	5	3	3	14
4	Realizar retenciones de las facturas	5	4	4	21
5	Bajar facturas del portal del SRI	4	1	1	5
6	Archivar facturas electrónicas	4	1	1	5
7	Archivar facturas manuales	4	4	3	16
8	Realizar reposición de caja chica	4	5	4	24
9	Ingresar a caja general los depósitos	4	3	5	19
10	Revisar pago de clientes de tarjetas de crédito	3	3	3	12
11	Revisar guías de transporte de mercaderías	2	2	2	6
12	Ingresar notas de débito al sistema de la empresa	2	3	3	11
13	Ingresar notas de crédito al sistema de la empresa	4	3	3	13

## VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elaborar conciliaciones bancarias	3	5	5	28
2	Realizar reposición de caja chica	4	5	4	24
3	Realizar retenciones de las facturas	5	4	4	21
4	Ingresar a caja general los depósitos	4	3	5	19
5	Archivar facturas manuales	4	4	3	16

## VII. Indicadores

Actividades de la posición	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada
Elaborar conciliaciones bancarias	<b>Eficacia:</b> Número de conciliaciones bancarias	Conciliaciones bancarias realizadas / total de conciliaciones bancarias a la semana	100%
Realizar reposición de caja chica	<b>Eficacia:</b> Número de veces de reposición de caja chica	Número de veces que se repuso caja chica por semana / total de veces de reposición de caja chica al mes	100%
Realizar retenciones de las facturas	<b>Calidad:</b> Número de facturas con retención	Número de facturas con retenciones / total de facturas	100%
Ingresar a caja general los Depósitos	<b>Eficiencia:</b> Número de depósitos	Número de depósitos ingresados a caja / total de depósitos	100%
Archivar facturas manuales	<b>Eficiencia:</b> Número de facturas archivadas	Número de facturas archivadas / total de facturas	100%

### VIII: Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Estudiante de 3er año	Conocimiento general de contabilidad
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Postgrado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

### IX. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Manejo página web SRI	4 horas
Manejo página web IESS	4 horas
Curso técnicas en finanzas	50 horas
Anexos IVA renta y facturación	3 horas

### X. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elaborar conciliaciones bancarias	Destrezas manejo números	X	
Realizar reposición de caja chica	Conocer sistema contable	X	

Realizar retenciones de las facturas	Manejo de tributación	X	
Ingresar a caja general los depósitos	Conocer sistema contable		X
Archivar facturas manuales	Conocer sistema contable		X

### Guía para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Orden de Prioridad
1. Información institucional de nivel estratégico.	7
2. Naturaleza del área / departamento.	1
3. Mercado / entorno.	8
4. Productos y servicios.	9
5. Personas y otras áreas.	3
6. Leyes y regulaciones.	2
7. Clientes.	10
8. Proveedores / Contratistas	4
9. Otros Grupos	5
10. Datos empresariales	6
11. Otros conocimientos informativos.	11

### XI. Conocimientos informativos requeridos.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza área del departamento	Es necesario conocer de forma general todo el departamento	X	
Leyes y regulaciones	Conocer las leyes tributarias para emisión de retenciones	X	
Personas y otras áreas	Importante relacionarse con las demás áreas de la empresa	X	

Proveer contratistas	Relacionarse con los proveedores para la entrega de las retenciones	X	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

## XII. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año <u>  X  </u> -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. Validación

Fecha de elaboración	Noviembre 2018
Realizado por:	Catalina Pulla
Validado por:	Oswaldo Zúñiga

**Manual de funciones para el cargo de auxiliar de pagos**

**I. Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de Pagos
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Mónica Méndez
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Contador
<b>Nombre del superior inmediato</b>	Oswaldo Zúñiga
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Contabilidad
<b>Fecha de elaboración:</b>	Noviembre 2018

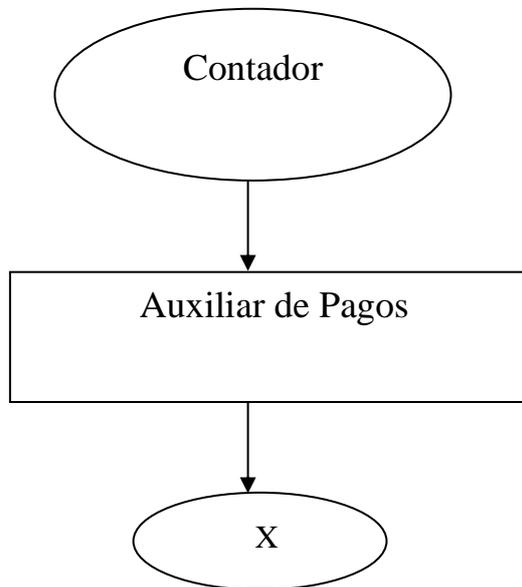
**II. Defina la misión del puesto**

Permite el procesamiento de las facturas de proveedores, así como, la administración de las cuentas por pagar de los clientes.

**II. Dimensión**

<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Pagos
<b>No. Subordinados:</b>	0
<b>Dimensiones económicas:</b>	Salario fijo
<b>Dimensiones materiales:</b>	Computadora- impresora- facturas -sellos- esferos- corrector – chequera- efectivo

#### IV. Organigrama del puesto



#### V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisar los costos de compras	3	4	2	11
2	Revisar los precios de negociación con proveedores	4	3	2	10
3	Revisar facturas de proveedores	3	5	4	23
4	Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas	4	5	4	24
5	Realizar informe de disponibilidad de caja-bancos	2	3	3	11
6	Dar seguimiento a las facturas vencidas de proveedores	2	3	4	14
7	Pagar las obligaciones tributarias	3	4	3	15
8	Controlar y registrar egresos monetarios	5	4	3	17
9	Pagar remuneraciones	2	4	3	14

10	Controlar y registrar ingresos monetarios	5	4	3	17
----	---	---	---	---	----

## VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas	4	5	4	24
2	Revisar facturas de proveedores	3	5	4	23
3	Controlar y registrar egresos monetarios	5	4	3	17
4	Controlar y registrar ingresos monetarios	5	4	3	17
5	Pagar las obligaciones tributarias	3	4	3	15

## VII. Indicadores

Actividades de la posición	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada
Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas	<b>Calidad:</b> Pagos realizados a proveedores	$(\text{Pagos a proveedores dentro de las fechas definidas}) / (\text{total de pagos a proveedores}) * 100$	100%
Revisar facturas de proveedores	<b>Eficiencia:</b> Facturas de proveedores revisadas al mes	$\text{Facturas de proveedores revisadas} / \text{total de facturas de proveedores al mes}$	100%

Controlar y registrar egresos monetarios	<b>Eficiencia:</b> Egresos monetarios registrados al mes	Egresos monetarios registrados a la semana/Total de egresos monetarios registrados al mes	100%
Controlar y registrar ingresos monetarios	<b>Eficiencia:</b> Ingresos monetarios registrados al mes	(Número de ingresos monetarios registrados a la semana)/(Total de ingresos monetarios registrados al mes)*100	100%
Pagar las obligaciones tributarias	<b>Eficiencia:</b> Obligaciones tributarias pagadas al año	(Obligaciones tributarias pagadas)/ (Total obligaciones tributarias pagadas al año) * 100	100%

### VIII: Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Contabilidad	Conocimientos básicos de contabilidad
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Postgrado:</u> Diplomado		

Maestría		
Doctorado		

### IX. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Manejo de ingresos y egresos	8 horas
Gestión de tesorería y liquidez	20 horas

### X. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas	Contables básicos	X	
Controlar y registrar egresos monetarios	Contables básicos	X	
Controlar y registrar ingresos monetarios	Contables básicos	X	
Revisar facturas de proveedores	Contables básicos		X

Pagar las obligaciones tributarias	Tributarios	X	
------------------------------------	-------------	---	--

## Guía para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Orden de Prioridad
1. Información institucional de nivel estratégico.	7
2. Naturaleza del área / departamento.	2
3. Mercado / entorno.	8
4. Productos y servicios.	4
5. Personas y otras áreas.	3
6. Leyes y regulaciones.	1
7. Clientes.	6
8. Proveedores / Contratistas	9
9. Otros Grupos	5
10. Datos empresariales	10
11. Otros conocimientos informativos.	11

## XI. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X

Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

## XII. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años ___ x ___ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

### **XIII. Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	Noviembre 2018
<b>Realizado por:</b>	Mónica Méndez
<b>Validado por:</b>	Oswaldo Zúñiga



**Manual de funciones para el cargo de auxiliar documentos sistema sri/  
impuestos**

**I. Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de Documentos Sistema SRI/ Impuestos
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Xavier Ordoñez
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Contador
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Oswaldo Zúñiga
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Contabilidad
<b>Fecha de elaboración:</b>	Noviembre 2018

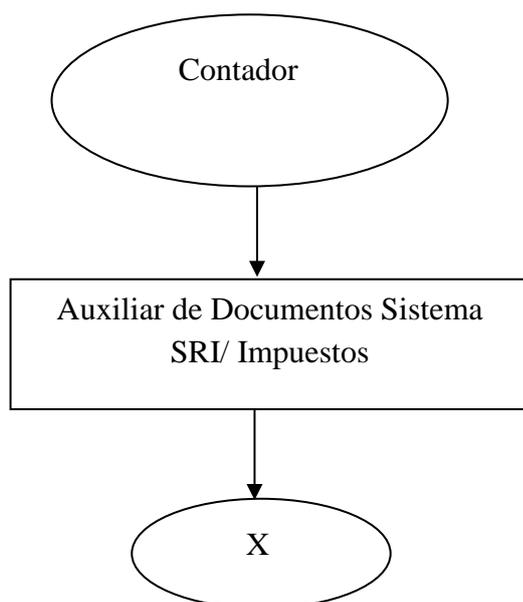
**II. Defina la misión del puesto**

Realizar todos los trámites relacionados con el SRI, asegurar el cumplimiento de declaración de impuestos por parte de la organización.

**II. Dimensión**

<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Documentos Sistema SRI/ Impuestos
<b>No. Subordinados:</b>	0
<b>Dimensiones Económicas:</b>	Salario fijo
<b>Dimensiones Materiales:</b>	Computador - impresora, esferos –formularios- corrector

#### IV. Organigrama del puesto



#### V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Actualizar el RUC	1	3	2	7
2	Dar de baja a documentos preimpresos	2	4	3	14
3	Llevar certificados de cumplimiento tributario	2	3	2	8
4	Declarar impuesto a la renta	1	5	4	21
5	Solicitar devolución de impuesto al valor agregado	1	2	3	7
6	Solicitar devolución de impuesto a la renta	1	2	3	7
7	Validar comprobantes físicos	2	4	3	14
8	Ingresar formularios en la plataforma del SRI	3	3	4	15

#### VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Declarar impuesto a la renta	1	5	4	21
2	Ingresar formularios en la plataforma del SRI	3	3	4	15
3	Validar comprobantes físicos	2	4	3	14
4	Dar de baja a documentos preimpresos	2	4	3	14
5	Llevar certificados de cumplimiento tributario	2	3	2	8

## VII. Indicadores

Actividades de la posición	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada
Declarar impuesto a la renta	<b>Eficiencia:</b> Número de declaraciones de impuesto a la renta Anuales	Declaraciones de impuesto a la renta realizadas / total de declaraciones de impuesto a la renta realizados en el año	2
Ingresar formularios en la plataforma del SRI	<b>Eficiencia:</b> Número de formularios ingresados mensuales en la plataforma del SRI	Formularios ingresados en la plataforma del SRI / total de formularios ingresados en la plataforma del SRI mensualmente	5
Validar comprobantes físicos	<b>Calidad:</b> Número de comprobantes físicos Validados	Comprobantes físicos validados / total de comprobantes físicos	200
Dar de baja a documentos preimpresos	<b>Eficiencia:</b> Documentos preimpresos dados de baja anualmente	(Documentos preimpresos dados de baja al año/ total de documentos preimpresos)*100	25%

## VIII: Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		

Título 3er nivel	Contador/a	Tributación
Postgrado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

### IX. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Declaración de impuestos en el Servicio de Rentas internas	30 horas
Normativa tributaria básica	8 horas
Página web SRI	3 horas

### X. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Declarar impuesto a la renta	Tributación	X	
Ingresar formularios en la plataforma del SRI	Tributación	X	
Validar comprobantes físicos	Página web SRI	X	
Dar de baja a documentos preimpresos	Página web SRI		X
Llevar certificados de cumplimiento tributario	Tributación		X

### Guía para identificar conocimientos informativos

Áreas de conocimientos informativos	Orden de Prioridad
12. Información institucional de nivel estratégico.	3
13. Naturaleza del área / departamento.	7
14. Mercado / entorno.	5
15. Productos y servicios.	2
16. Personas y otras áreas.	10
17. Leyes y regulaciones.	1
18. Clientes.	9
19. Proveedores / Contratistas	8
20. Otros Grupos	6
21. Datos empresariales	4
22. Otros conocimientos informativos.	11

### XI. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X

Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Mercado entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X

## XII. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años ___x___ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones Similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. Validación

<b>Fecha de elaboración</b>	Noviembre 2018
<b>Realizado por:</b>	Xavier Ordoñez
<b>Validado por:</b>	Oswaldo Zúñiga

## **3.2 Modelo de evaluación de desempeño**

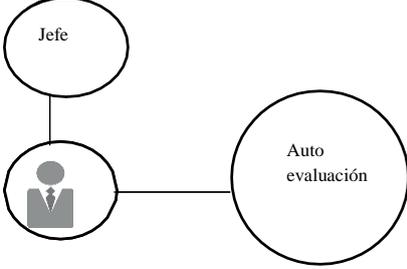
### **3.2.1 Metodología para la evaluación de desempeño**

Para la evaluación de desempeño el criterio a utilizar es por logro de metas que según Mondy en caso de que la organización considere que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas son un factor adecuado para evaluar. Cabe recalcar, que las empresas aplican este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas, en el caso de Monsalve Moreno Cía. Ltda. se aplica al departamento de contabilidad.

El método a utilizar es escala de calificación el cual consiste en calificar a los empleados con factores definidos, es decir, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías por medio de adjetivos, en el caso del presente trabajo la escala es: excelente, bueno, regular y malo.

En cuanto al responsable de la evaluación bajo el criterio 90 ° el cual se refiere a que la evaluación está a cargo del jefe inmediato del puesto a evaluar ,ya que, este puede observar directamente el desempeño del empleado, es decir, quien realiza la evaluación y el desarrollo del empleado dentro de la organización se relacionan de manera directa, lo cual facilita la evaluación, para ampliar la perspectiva de la evaluación también, se realiza una autoevaluación por parte del ocupante del puesto quién sabe qué tareas desempeña, lo que hace bien y qué aspectos deben mejorar. (Mondy, Administración de recursos humanos, 2005)

## Propuesta del modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad

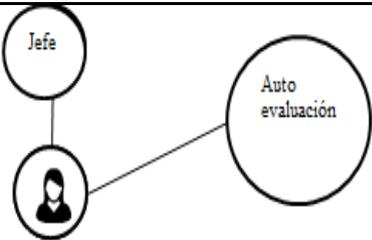
EVALUACIÓN 90°						
<b>Empresa: Monsalve Moreno Cía. Ltda.</b>						
<b>Cargo Evaluado: Contador</b>						
<b>Fecha: Noviembre 2018</b>						
<p>A continuación se presenta la matriz actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en sus respectivos rangos, por favor colocar en la columna de la calificación una "X" en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo.</p>						
Actividades Esenciales	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Verificar la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.	Número de informes periódicos y ocasionales	31 - 40	Excelente	Siempre se verifica la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.		
		21 - 30	Bueno	Frecuentemente se verifica la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.		
		11.-20	Regular	A veces se verifica la correcta elaboración de los informes periódicos y		

		11.-20	Regular	A veces se verifica la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.		
		0 - 10	Malo	Casi nunca se verifica la correcta elaboración de los informes periódicos y ocasionales que sean solicitados.		
Elaborar órdenes de pago para la reposición de caja chica	Número de órdenes de pago para la reposición de caja chica	91-100	Excelente	Siempre se elaboran órdenes de pago para la reposición de caja chica		
		61 - 90	Bueno	Frecuentemente se elaboran órdenes de pago para la reposición de caja chica		
		31 - 60	Regular	A veces se elaboran órdenes de pago para la reposición de caja chica		
		0 - 30	Malo	Casi nunca se elaboran órdenes de pago para la reposición de caja chica		
Registro de operaciones contables	Número de registros de operaciones contables	6	Excelente	Siempre se registran las operaciones contables		
		4	Bueno	Frecuentemente se registran las operaciones contables		

		0	Malo	Nunca se registran las operaciones contables		
Colaborar con auditoría interna en las revisiones regulares o imprevistas y proporcionar toda la información y documentación requerida	Número de colaboraciones con auditoría interna en las revisiones regulares o imprevistas y proporcionar toda la información y documentación requerida	20	Excelente	Siempre se controla con auditoría interna toda la información y documentación requerida		
		15	Bueno	Frecuentemente se controla con auditoría interna toda la información y documentación requerida		
		5	Regular	A veces se controla con auditoría interna toda la información y documentación requerida		
		0	Malo	Casi nunca se controla con auditoría interna toda la información y documentación requerida		
Controlar los registros contables de las operaciones diarias de la empresa	Número de controles de los registros contables de las operaciones diarias de la empresa	41 - 60	Excelente	Siempre se controla los registros contables de las operaciones diarias de la empresa		
		31 - 40	Bueno	Frecuentemente se controla los registros contables de las operaciones diarias de la empresa		
		0 - 20	Malo	Casi nunca se controla los registros contables de las operaciones diarias de la empresa		
		21 - 30	Regular	A veces se controla los registros contables de las operaciones diarias de la empresa		

Realizar reposición de caja chica	Porcentaje de reposición de caja chica	100	Excelente	Siempre se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
		69-30	Regular	A veces se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
		0-29	Malo	Casi nunca se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
Realizar retenciones de las facturas	Porcentaje de retenciones de las facturas	91-100	Excelente	Siempre se realizan las retenciones de las facturas		
		61 - 90	Bueno	Frecuentemente se realizan las retenciones de las facturas		
		31 – 60	Regular	A veces se realizan las retenciones de las facturas		
		0 – 30	Malo	Casi nunca se realizan las retenciones de las facturas		
Ingresar a caja general los depósitos	Porcentaje de ingresos a caja general	100	Excelente	Siempre se ingresan a caja general los depósitos		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se ingresan a caja los depósitos		
		69-30	Regular	A veces se ingresan a caja general los depósitos		
		0-29	Malo	Casi nunca se ingresan a caja general los depósitos		
Archivar facturas manuales	Porcentaje de facturas manuales archivadas	91-100	Excelente	Siempre se archivan facturas manuales		
		61 - 90	Bueno	Frecuentemente se archivan facturas manuales		

		31 – 60	Regular	A veces se archivan facturas manuales		
		0 – 30	Malo	Casi nunca se archivan facturas manuales		

<b>EVALUACIÓN 90°</b>						
<b>Empresa: Monsalve Moreno Cía. Ltda.</b>						
<b>Cargo Evaluado: Auxiliar Contable</b>						
<b>Fecha: Noviembre 2018</b>						
<p>A continuación se presenta la matriz actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en sus respectivos rangos, por favor colocar en la columna de la calificación una "X" en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo</p>						
Actividades Esenciales	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Elaborar conciliaciones bancarias	Porcentaje de conciliaciones bancarias	100	Excelente	Siempre se elaboran las conciliaciones bancarias semanalmente		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se elaboran las conciliaciones bancarias semanalmente		
		69-30	Regular	A veces se elaboran las conciliaciones bancarias semanalmente		
		0-29	Malo	Casi nunca se elaboran las conciliaciones bancarias semanalmente		

Realizar reposición de caja chica	Porcentaje de reposición de caja chica	100	Excelente	Siempre se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
		69-30	Regular	A veces se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
		0-29	Malo	Casi nunca se realiza la reposición de caja chica mensualmente		
Realizar retenciones de las facturas	Porcentaje de retenciones de las facturas	91-100	Excelente	Siempre se realizan las retenciones de las facturas		
		61 – 90	Bueno	Frecuentemente se realizan las retenciones de las facturas		
		31 – 60	Regular	A veces se realizan las retenciones de las facturas		
		0 – 30	Malo	Casi nunca se realizan las retenciones de las facturas		
Ingresar a caja general los depósitos	Porcentaje de ingresos a caja general	100	Excelente	Siempre se ingresan a caja general los depósitos		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se ingresan a caja los depósitos		
		69-30	Regular	A veces se ingresan a caja general los depósitos		
		0-29	Malo	Casi nunca se ingresan a caja general los depósitos		
Archivar facturas manuales	Porcentaje de facturas manuales archivadas	91-100	Excelente	Siempre se archivan facturas manuales		
		61 – 90	Bueno	Frecuentemente se archivan facturas manuales		

		31 – 60	Regular	A veces se archivan facturas manuales		
		0 – 30	Malo	Casi nunca se archivan facturas manuales		

<b>EVALUACIÓN 90 °</b>						
<b>Empresa: Monsalve Moreno Cía. Ltda.</b>						
<b>Cargo Evaluado: Auxiliar de Pagos</b>						
<b>Fecha: Noviembre 2018</b>						
<p>A continuación se presenta la matriz actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en sus respectivos rangos, por favor colocar en la columna de la calificación una "X" en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo</p>						
<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Unidad de Evaluación</b>	<b>Rango</b>	<b>Equivalencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Observaciones</b>
Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas	Porcentajes de la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas	91-100	Excelente	Siempre se realizan los pagos a proveedores en las fechas previamente definidas		
		61 - 90	Bueno	Frecuentemente se realizan los pagos a proveedores en las fechas previamente definidas		
		31 – 60	Regular	A veces se realizan los pagos a proveedores en las fechas previamente definidas		
		0 – 30	Malo	Casi nunca se realizan los pagos a proveedores en las fechas previamente definidas		

Revisar facturas de proveedores	Porcentajes de revisar facturas de proveedores	91-100	Excelente	Siempre se revisan las facturas de los proveedores mensualmente		
		61 - 90	Bueno	Frecuentemente se revisan las facturas de los proveedores mensualmente		
		31 - 60	Regular	A veces se revisan las facturas de los proveedores mensualmente		
		0 - 30	Malo	Casi nunca se revisan las facturas de los proveedores mensualmente		
Controlar y registrar egresos monetarios	Porcentajes de control y registro egresos monetarios	100	Excelente	Siempre se controlan y registran los egresos monetarios mensualmente		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se controlan y registran los egresos monetarios mensualmente		
		69-30	Regular	A veces se controlan y registran los egresos monetarios mensualmente		
		0-29	Malo	Casi nunca se controlan y registran los egresos monetarios mensualmente		
Controlar y registrar ingresos monetarios	Porcentajes de control y registro ingresos monetarios	100	Excelente	Siempre se controlan y registran los ingresos monetarios mensualmente		

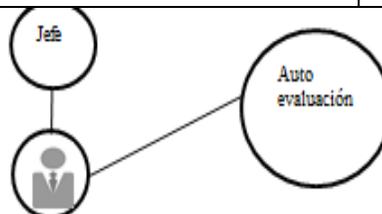
Controlar y registrar ingresos monetarios	Porcentajes de control y registro ingresos monetarios	100	Excelente	Siempre se controlan y registran los ingresos monetarios mensualmente		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se controlan y registran los ingresos monetarios mensualmente		
		69-30	Regular	A veces se controlan y registran los ingresos monetarios mensualmente		
		0-29	Malo	Casi nunca se controlan y registran los ingresos monetarios mensualmente		
Pagar las obligaciones tributarias	Porcentajes de pago de las obligaciones tributarias	100	Excelente	Siempre se pagan las obligaciones tributarias anualmente		
		99-70	Bueno	Frecuentemente se pagan las obligaciones tributarias anualmente		
		69-30	Regular	A veces se pagan las obligaciones tributarias anualmente		
		0-29	Malo	Casi nunca se pagan las obligaciones tributarias anualmente		

**EVALUACIÓN 90°**

**Empresa: Monsalve Moreno Cia. Ltda.**

**Cargo Evaluado: Auxiliar de Documentos Sistema SRI/ Impuestos**

**Fecha: Noviembre 2018**



A continuación se presenta la matriz actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted con total seriedad y objetividad, las ponderaciones están en sus respectivos rangos, por favor colocar en la columna de la calificación una "X" en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo

Actividades Esenciales	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Declarar impuesto a la renta	Unidades de impuestos a la renta	2	Excelente	Siempre declara el impuesto a la renta		
		1	Regular	A veces declara el impuesto a la renta		
		0	Malo	Nunca declara el impuesto a la renta		
Ingresar formularios en la plataforma del SRI	Unidades de formularios en la plataforma del SRI	5	Excelente	Siempre ingresa los formularios en la plataforma del SRI		
		4-3.	Bueno	Con frecuencia ingresa los formularios en la plataforma del SRI		
		2-1.	Regular	A veces ingresa los formularios en la plataforma del SRI		

		0	Malo	Nunca ingresa los formularios en la plataforma del SRI		
Validar comprobantes físicos	Unidades de comprobantes físicos	200	Excelente	Siempre valida los comprobantes físicos		
		199-150	Bueno	Con frecuencia valida los comprobantes físicos		
		149-100	Regular	A veces valida los comprobantes físicos		
		Menor a 100	Malo	Nunca valida los comprobantes físicos		
Dar de baja a documentos preimpresos	Porcentaje de documentos preimpresos dados de baja	25	Excelente	Nunca da de baja a documentos preimpresos		
		50	Bueno	A veces da de baja a documentos preimpresos		
		75	Regular	Con frecuencia da de baja a documentos preimpresos		
		100	Malo	Siempre da de baja a documentos preimpresos		
Llevar certificados de cumplimiento tributario	Unidades de certificados de cumplimiento tributario	2	Excelente	Siempre lleva los certificados de cumplimiento tributario		
		1	Regular	A veces lleva los certificados de cumplimiento tributario		
		0	Malo	Nunca lleva los certificados de cumplimiento tributario		

Es necesario recalcar que en algunos indicadores de gestión su unidad de medida es en porcentaje y otros son en número, porque de acuerdo a la validación de estos indicadores se tomó en cuenta la naturaleza de la actividad esencial.

## **Conclusiones generales**

- La empresa Monsalve Moreno Cia. Ltda ha logrado mantenerse en el mercado por mas de 62 años, se ha convertido en un negocio familiar de renombre en la ciudad de Cuenca, la misma que, ha decidido mejorar la gestión de talento humano por medio de un modelo de manual de funciones la cual serviría como base de una evaluación de desempeño, misma que se espera pueda aplicarse a futuro en la organización.
- Mediante una administración exitosa y una correcta gestión de talento humano que actualmente van de la mano al coordinar la participación de los empleados con las metas de la organización, así como promover un clima empresarial adecuado y trabajadores satisfechos.
- Al buscar mejorar la gestión del talento humano de Monsalve Moreno Cia. Ltda, por medio de una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para la cual se debe tomar en cuenta el trabajo que realiza cada empleado y sus actividades a desempeñar.
- La empresa tendrá la oportunidad de aplicar este modelo de evaluación de desempeño para mejorar y potenciar las fortalezas de su personal.
- La evaluación de desempeño un factor importante dentro del área de recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del empleado en el desarrollo de las actividades que le corresponden en el cargo que ocupa, también proporciona datos sobre el ajuste entre el empleado y el puesto, la adaptación personal al puesto y conocer las capacidades individuales de los trabajadores, sus motivaciones y expectativas del personal responsable para asignar puestos de manera adecuada.

## **Recomendaciones**

Después de haber desarrollado este trabajo de titulación se le recomienda a la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. aplicar los manuales de funciones a todo su personal para que puedan tener una clara visión de las actividades que desempeña cada trabajador, también se recomienda después de la recopilación de información mediante el manual de funciones aplicar la herramienta de evaluación de desempeño que le permitirá a la empresa medir el cumplimiento de las actividades desarrolladas por sus trabajadores para poder desarrollar planes de capacitación.

## Bibliografía

- Chávez, L. V. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano* . En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (pág. 626). Mexico : Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . México.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* . Mexico : Pearson Educación.
- Monsalve, R. (Septiembre de 2018). (E. Monsalve, Entrevistador)
- Moreno, C. (Septiembre de 2018). (E. Monsalve, Entrevistador)
- Reyes, A. (2004). *Administracion de Empresas teoría y práctica*. En A. Ponce, *Administracion de Empresas teoría y práctica* (pág. 193). México: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Stephen P, Robbins y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México.
- Zúñiga, O. (Septiembre de 2018). (E. Monsalve, Entrevistador)

## Anexos

### Imprenta Monsalve Moreno Cia. Ltda.

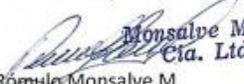
Cuenca, 3 enero 2019

Señores  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
Presente

De mi consideración:

Rómulo Monsalve Moreno, en mi calidad de Gerente de Imprenta Monsalve Moreno Cia Ltda., con RUC 0190043797001, establecida en la ciudad de Cuenca, informo que todo el contenido e información que consta en el MANUAL DE FUNCIONES de la Empresa es convalidada y aprobada previamente por Gerencia.

Atentamente,

  
Monsalve Moreno  
Cia. Ltda.  
Rómulo Monsalve M.  
GERENTE

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

### CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

**Estudiante:** Monsalve Moscoso Emilia Isabel, con código 74823

**Tema:** "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA."

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

**Director:** Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

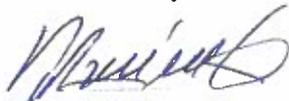
**Tribunal:** Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un periodo académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

### E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que los estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos periodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración





Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Isabel Arteaga Ortiz** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado **"Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda."**, realizado por el estudiante **Emilia Isabel Monsalve Moscoso**, con código estudiantil 74823, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



1.1. Nombre del Estudiante: Emilia Isabel Monsalve Moscoso/ 74823

1.1.1. Código: 74823

1.2. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

1.3. Docente metodólogo: Master. Priscila Verdugo

1.4. Título propuesto: Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda.

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/		/	
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
<b>Problemática</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
<b>Pregunta de investigación</b>				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
12. ¿Se expresa de forma clara?	/		/	
13. ¿Es factible de verificación?	/		/	
<b>Objetivo general</b>				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
<b>Objetivos específicos</b>				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
<b>Metodología</b>				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
<b>Resultados esperados</b>				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	

Cuenca, 06 de junio de 2018

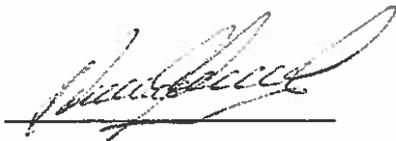
Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Rómulo Monsalve Moreno**, Gerente General/ Representante Legal de la empresa **Monsalve Moreno Cía. Ltda.**, autorizo a la estudiante **Emilia Isabel Monsalve Moscoso** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa que represento, la cual se comprometo a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



**Rómulo Monsalve Moreno**



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

022

Escuela  
Administración  
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01  
Versión 01  
20/03/2017  
Página 1 de 11

Lugar de Almacenamiento  
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para  
el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve  
Moreno Cía. Ltda.**

**Nombre de Estudiante(s):**

Monsalve Moscoso Emilia Isabel

**Director(a) sugerido(a):**

Psc. María Isabel Arteaga

Cuenca - Ecuador

2018



**1. Datos Generales**

**1.1. Nombre del Estudiante**

Monsalve Moscoso Emilia Isabel

**1.1.1. Código**

Ua074823

**1.1.2. Contacto**

Monsalve Moscoso Emilia Isabel

**Teléfono:** 07-4185637

**Celular:** 0985992200

**Correo Electrónico:** [emiliamonsalve@es.uazuay.edu.ec](mailto:emiliamonsalve@es.uazuay.edu.ec)

**1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz, María Isabel, Psicóloga**

**1.2.1. Contacto:**

**Celular:** 0998166247

**Correo Electrónico:** [iarteaga@uazuay.edu.ec](mailto:iarteaga@uazuay.edu.ec)

**1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.**

**1.3.1. Contacto:**

**1.4. Asesor Metodológico: Apellidos, Nombres, Título.**

**1.5. Tribunal designado:**

**1.6. Aprobación:**

**1.7. Línea de Investigación de la Carrera:**

5311 Organización y dirección de empresas

**1.7.1. Código UNESCO:** 5311.04 Organización de Recursos Humanos

**1.7.2. Tipo de trabajo:**

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

**1.8. Área de Estudio:**

Gestión de Talento Humano

**1.9. Título Propuesto:**

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda.



1.10. Estado del proyecto  
Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En el ambiente competitivo de hoy en día, es cada vez más importante y se ha vuelto muy necesario tener una fuerza laboral bien organizada y administrada, la falta de un correcto manejo del personal, de puestos de trabajo mal definidos y funciones poco claras lleva a las empresas a tener problemas con su fuerza laboral, haciendo que la selección de personal sea una actividad poco tecnificada lo cual desencadena en altas tasas de rotación de personal y costos elevados para las empresas. Es por eso que en esta investigación se plantea un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. para de esta forma posibilitar un manejo más técnico del talento humano con funciones y responsabilidades claras y bien definidas que faciliten también la contratación de nuevo personal.

2.2. Problemática

La empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. Al no contar con un departamento de talento humano, ni con gente especializada en talento humano implica efectos negativos para la empresa, al no poseer técnicas de selección de personal, y tampoco tener una clara medición de desempeño ni planes de desarrollo. Así, la gerencia le está dando una mayor importancia a la evaluación de desempeño, para tener un claro conocimiento de las funciones que desarrolla cada trabajador para poder realizar un claro planteamiento de los planes de desarrollo para la empresa.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Es la evaluación de desempeño lo que mejora la productividad de una empresa?

2.4. Resumen

Hoy en día en las empresas se considera muy importante contar con un departamento de talento humano el cual ayuda a la fuerza laboral de una organización, el objetivo

de la presente investigación consiste en realizar una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. La metodología que se aplicará tendrá un enfoque cualitativo que se desarrollará mediante entrevistas a los cargos del departamento elegido y al gerente, esto permitirá a la investigación tener información real y a alcanzar los resultados de la investigación.

## 2.5. Estado del Arte y marco teórico

### Marco Teórico

#### 1. Es necesario tomar en cuenta ciertos conceptos:

##### 1.1 Administración del talento humano

La administración de talento humano se refiere a la disciplina que permite conseguir la satisfacción de los objetivos organizacionales como crecimiento, competitividad entre otros, y los objetivos individuales como un buen salario y mejorar su calidad de vida, para lo cual es necesario que la empresa cuente con una estructura organizativa más la colaboración de sus trabajadores que busquen satisfacer sus objetivos y los de la empresa. (Vallejo, 2015)

La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones que se refieren a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones, buscando conservar la motivación, capacitación y el desarrollo de los empleados. (Chiavenato, 2009)

##### 1.2 Recursos y talento humano

El autor indica que: "La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:" (Wayne Mondy, 2010, pág. 238)

- 1) Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, etc.
- 2) Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, etc.
- 3) Talento humano: actividad humana, conocimientos, motivación, habilidades, etc. (Mondy, 2010)



### 1.3 Objetivos de la administración del talento humano.

UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
  - 2) Proporcionar competitividad a la organización.
  - 3) Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.
  - 4) Incrementar la satisfacción en el trabajo.
  - 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
  - 6) Administrar y generar cambios.
  - 7) Mantener políticas éticas y de transparencia.
  - 8) Sinergia.
  - 9) Diseñar el trabajo individual y en equipo.
  - 10) Recompensar a los talentos.
  - 11) Evaluar su desempeño.
- (Vallejo, 2015, pág. 19)

## 2. Subsistemas

### 2.1 Los seis procesos de la administración de recursos humanos

- 1) Proceso para integrar personas: es el proceso en el cual se incluyen nuevas personas en la empresa, mediante el reclutamiento y la selección de personal.
- 2) Proceso para organizar a las personas: este proceso diseña de las actividades que las personas realizarán en las empresas.
- 3) Procesos para recompensar a las personas: es el proceso para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales mediante: recompensas, remuneración, prestaciones o servicios sociales.
- 4) Procesos para desarrollar a las personas: son procesos para capacitar e incrementar en el desarrollo profesional y personal.
- 5) Procesos para retener a las personas: es el proceso que permite crear condiciones ambientales y psicologías que satisfagan las actividades de las personas.
- 6) Proceso para auditar a las personas: es el proceso que brinda seguimiento y controla las actividades de las personas y verifica los resultados.

(Chiavenato, 2009)

### 2.2 Análisis de puestos

El análisis de puestos es un procedimiento que permite determinar las obligaciones y las características de la gente que se contratará, el análisis

proporciona información que se utiliza para la elaboración de las descripciones de puestos creando una lista de tareas y las especificaciones en las que consiste cada puesto. (Dessler, 2009)

### 2.3 Descripción del puesto:

Ayuda a la obtención de información disponible a través del análisis de puestos, que mediante un documento describe las tareas, los deberes y las responsabilidades que tiene un cargo, estas incluyen un enunciado conciso de lo que se espera que realicen los empleados en el puesto, las condiciones en las que debe cumplir con sus deberes.

Aspectos importantes en la descripción de puestos:

- 1) Principales tareas que deberán realizarse
- 2) Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- 3) Estándares de desempeño que deberán lograrse
- 4) Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- 5) Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quien se reportan
- 6) Las máquinas y los equipos que se usaran en el trabajo.

(Vallejo, 2015)

## 3. Evaluación de desempeño

### 3.1 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una valoración del comportamiento y del actuar de las personas en función de sus actividades desempeñadas y del cumplimiento de las metas y los resultados a los que debe llegar. Este proceso ayuda a la empresa a juzgar la existencia y la aportación que tiene una persona. (Chiavenato, 2009)

“Es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeñan, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo” (Vallejo, 2015, pág. 79)

Esta se basa en cuatro aspectos:



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

- 1) Los resultados: deben ser concretos y finales.
- 2) El desempeño: es el comportamiento y los medios para ponerlos en práctica.
- 3) Las competencias: son las habilidades individuales que aporta cada persona.
- 4) Los aspectos fundamentales para tener éxito: su desempeño y los resultados.

(Vallejo, 2015)

### 3.2 Puntos fundamentales para una evaluación de desempeño

- 1) ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- 2) ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- 3) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- 4) ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- 5) ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- 6) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

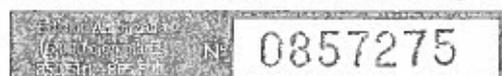
### 3.3 Lineamientos Básicos para proporcionar beneficio a la empresa mediante la evaluación de desempeño

- 1) La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual, sino también la consecución de las metas y objetivos.
- 2) Dar importancia al empleado que ocupa el puesto, análisis de los objetivos del desempeño.
- 3) Aceptar la evaluación por las dos partes, el evaluado y el evaluador.
- 4) Ayuda a la mejora de la productividad del empleado en la empresa.

(Chiavenato, 2009)

## 2.6. Hipótesis

Ninguna



### **2.7. Objetivo General**

Elaborar un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda.

### **2.8. Objetivos Específicos**

1. Revisar la bibliografía de evaluación de desempeño
2. Elaborar un manual de funciones para el departamento de contabilidad
3. Construir la herramienta de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad

### **2.9. Metodología**

Para la presente investigación será desarrollada mediante un enfoque cualitativo con el uso de diferentes herramientas como entrevistas a los diferentes cargos del departamento contable, y como segunda herramienta se aplicarán cuestionarios, estas ayudarán para la obtención de información que permita la recolección de datos importantes que ayuden al planteamiento de los manuales de funciones que servirá de guía para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño

### **2.10. Alcances y resultados esperados**

Con la investigación se espera poder plantear la herramienta de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. Analizando los datos recolectados del departamento de contabilidad a través de entrevistas, cuestionarios y el manual de funciones, con el propósito de que ayude a los altos cargos a comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales como individuales de los trabajadores.

### **2.11. Supuestos y riesgos**

La investigación se podría obtener ciertos riesgos al momento de recibir la información de los distintos cargos del departamento contable que serán entrevistados entre ellos la dificultad para la obtención de información, ya que el momento de realizar las entrevista el personal puede no ser honesto y llegar a escoger la información entregada, o puede no tomar en serio a la investigación que



se está realizando, lo cual llevará a la investigación a no obtener resultados claros y precisos.

UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

### 2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Gasolina	60	Transporte a Monsalve Moreno Cfa. Ltda.
Pago al tutor	200	Visitas y revisiones semanales.
Hojas	50	Para copias que se ocuparan para la recolección de datos y para la impresión de la tesis.
Materiales	30	Libros y materiales para desarrollar la investigación.
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	

### 2.13. Financiamiento

Los gastos que se necesitaran para el desarrollo de la tesis correrán por cuenta propia.

### 2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Empresa

1.1. Historia

1.2. Misión

1.3. Visión

1.4. Estructura Organizativa

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Gestión del talento humano

2.2. Subsistemas del talento humano

2.3. Evaluación de desempeño

Capítulo 3. Metodología

3.1. Elaboración del manual de funciones

3.2. Modelo de evaluación de desempeño

Conclusiones generales

Recomendaciones



Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Revisar bibliográfica de los conceptos de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentar teóricamente los conceptos fundamentales para la investigación</li> <li>Desarrollo del marco teórico para la investigación</li> </ul>	Dominar los conceptos.	5 semanas
Levantar información sobre la empresa y de los cargos del departamento de contabilidad, para la elaboración del manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista al gerente</li> <li>Realizar el modelo de entrevistas al departamento de contabilidad</li> <li>Desarrollo del manual de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información completa acerca de la empresa y de los cargos</li> <li>Crear de un manual de funciones para el departamento de contabilidad</li> </ul>	8 semanas
Construir de la herramienta de evaluación de desempeño	Basándose en la información recolectada del manual de funciones, se procederá al desarrollo de la herramienta de evaluación de desempeño de 90°	Crear la herramienta de evaluación de desempeño para el departamento de contabilidad, que les permita a los altos cargos tomar las decisiones que ayuden a mejorar el desarrollo de la empresa	6 semanas
Redacción de la investigación	Redacción de los resultados de la investigación	Tener el documento redactado	5 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>24 semanas</b>

**2.16. Referencias**

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Interamericana Editores, S.A.

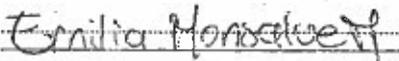
Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson Educación

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador : Escuela superior politécnica de Chimborazo.

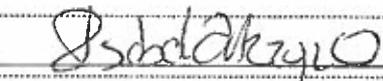
**2.17. Anexos**

**2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)**



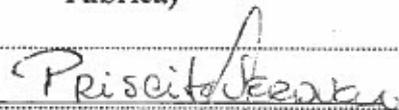
Emilia Monsalve Moscoso

**2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)**



Psc. María Isabel Arteaga

**2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)**



Master. Priscila Verdugo

**2.21. Fecha de entrega**

06 de junio de 2018