



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa
Abad & Hnos.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingenieras en Administración

Autoras:

Boada Abad Nadia Estefanía
Vintimilla Cordero Ana Isabel

Directora:

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, Ecuador

2020

Dedicatoria

Le dedico este trabajo de titulación a mi padre Franklin Boada, quien siempre ha sido el motor de mi vida, guiándome en cada uno de los pasos que he dado.

A mi madre Ruth Abad, que ha sido mi ejemplo y mi impulso más grande para culminar mi carrera,

A toda mi familia y amigos que me han apoyado en el transcurso de esta etapa.

ESTEFANÍA BOADA ABAD

Dedicatoria

A Dios que sin duda fue mi guía desde el comienzo y mi impulso para poder cumplir este sueño.

Le dedico este trabajo de titulación a mi esposo Cornelio, pilar principal de mi vida que estuvo a mi lado incondicionalmente todo este tiempo.

A mis padres que son el ejemplo más grande en mi vida.

A mis hermanos Sofía y Pablo que son mi mayor orgullo.

A mi hija Ana Gabriela, el amor de mi vida.

ANA ISABEL VINTIMILLA CORDERO

Agradecimiento

A Dios, por permitirnos cumplir este sueño de ser profesionales y seguir adelante.

A nuestros padres y familiares, que con su apoyo han sido una pieza fundamental en nuestro desarrollo profesional.

A nuestros compañeros por todos los momentos inolvidables que vivimos junto a ellos.

A nuestra directora de tesis María Isabel Arteaga, por guiarnos en todos los procesos de este trabajo de titulación, siendo un gran apoyo para culminar nuestra carrera universitaria.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Contenidos	v
Índice de Figuras	vii
Índice Anexos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA, MARCO TEÓRICO	2
1.1. Antecedentes empresariales	2
1.1.1. Misión	3
1.1.2. Visión	3
1.1.3. Valores	3
1.1.4. Objetivos Organizacionales	3
1.1.5. Políticas organizacionales	4
1.1.6. Estrategias organizacionales	4
1.1.7. Estructura Organizacional	5
1.2. Administración Empresarial	5
1.3. Administración del talento humano	7
1.3.1. Planeación estratégica de los recursos humanos	9
1.3.2. Sistema de administración de los recursos humanos	10
1.4. Evaluación de desempeño	12
1.4.1. Usos de la evaluación de desempeño	13
1.4.2. Proceso de la evaluación de desempeño	14
1.4.3. Criterio	14
1.4.4. Método	15
1.4.5. Responsabilidad	17
1.4.6. Período	19
1.5. Problemas en las evaluaciones del desempeño	19

1.6.	Entrenamiento de evaluadores	20
1.7.	Entrevista de retroalimentación de resultados.....	20
CAPÍTULO 2: MANUAL DE FUNCIONES		22
2.1.	Análisis de puestos	22
2.1.1.	Concepto	22
2.1.2.	Métodos de levantamiento de información	23
2.1.3.	Importancia del análisis de puestos	24
2.1.4.	Metodología	25
2.2.	Herramientas	25
2.3.	Manual de Funciones	34
2.3.1.	Manual de funciones del Gerente General	34
2.3.2.	Manual de funciones del Vendedor.....	44
2.1.3.	Manual de funciones Contador	52
CAPÍTULO 3: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....		62
3.1.-	Metodología	62
3.2.-	Herramienta de evaluación de desempeño.....	63
3.3.-	Formato de entrevista de retroalimentación de resultados	96
Conclusiones		99
Bibliografía		101
Anexos		102

Índice de Figuras

Figura 1: Estructura Organizacional.	5
Figura 2: Las especialidades de la administración y los recursos implicados	6
Figura 3: Técnicas del área de RH y su vinculación con los ambientes interno y externo	8
Figura 4: Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción	10
Figura 5: Administración de recursos humanos	14
Figura 6: Evaluación	18

Índice Anexos

Anexos	102
Manual de funciones del Gerente Comercial	102
Manual de funciones del Jefe de Crédito	113
Manual de funciones de la Secretaria.....	123
Manual de funciones de Asistente Contable	133
Manual de funciones de Jefe de Bodega	143
Manual de funciones de Bodeguero	153
Manual de funciones del Abogado.....	162
Manual de funciones de Bioquímico	170
Manual de funciones del Jefe de Informática	181

Resumen

En la actualidad, el capital humano es el activo más importante en una empresa, por esta razón se ha creado la necesidad de contar con un departamento que proponga, aplique y evalúe el desempeño humano dentro de una organización, la presente investigación ha tenido como objetivo proporcionar a la empresa Abad & Hnos. una propuesta de herramienta de evaluación de desempeño, la misma que se sustenta en la revisión bibliográfica sobre lo que es la empresa, la administración de talento humano y evaluación de desempeño. La metodología utilizada para la actualización del manual de funciones fue mediante encuestas y entrevistas al personal y directivos de la empresa, el mismo que sirvió para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño de todos los cargos.

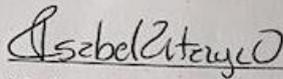
Palabras claves: evaluación de personal, manual de funciones, talento humano, identificación del cargo, análisis de puestos, indicadores de desempeño.

Abstract

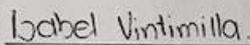
ABSTRACT

Currently, human capital is the most important asset in a company, for this reason the necessity to have a department that proposes, applies and evaluates human performance within an organization has been created. This research has had as objective to provide Abad & Hnos. with a proposal for a performance evaluation tool, which was based on the bibliographic review of what the company is, the management of human talent and performance evaluation. The methodology used to update the manual of functions was through surveys and interviews with the personnel and managers of the company, that served to structure the performance evaluation tool for all positions.

Keywords: personnel assessment, operations manual, human talent, identification of the position, analysis of positions, performance indicators.



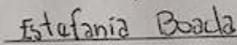
María Isabel Arteaga



Ana Isabel Vintimilla

0992600289

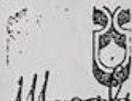
isavintimilla3@hotmail.com

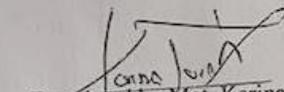


Nadia Estefanía Boda

0983485804

tefiboda12@hotmail.com


UNIVERSIDAD DE
AZUAY
Dpto. Idioma^c


Translated by Mgt. Karina Durán

INTRODUCCIÓN

El motivo de esta investigación es proporcionar a la empresa Abad & Hnos., una propuesta para la administración de su talento humano, ya que la organización tiene falencias en los procesos de análisis de puestos, selección y evaluación de desempeño de sus empleados, por lo que con la implementación de esta herramienta se tendrá una ruta segura, para posteriormente la empresa pueda implementar varios subsistemas y así cumplir con sus objetivos.

Distribuidora Abad & Hnos. es una empresa regional que se dedica a la compra y venta de medicamentos y productos diversos. Tiene 28 años en el mercado y actualmente cuenta con 28 empleados, 600 clientes activos y 45 proveedores. Su área distribución se centra en las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Guayas.

Hoy en día es fundamental contar con un personal motivado y organizado en cada área de la empresa. En este sentido, la empresa carece de un departamento de recursos humanos, lo cual crea una deficiencia en el análisis de puestos, selección de personal y evaluación del desempeño de sus colaboradores; impidiendo su desarrollo tanto personal como profesional afectando directamente a su estabilidad; por este motivo, se ha propuesto una herramienta para evaluar el desempeño de la empresa Abad & Hnos. con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos de la misma.

La base epistémica que se ha considerado en el desarrollo del marco teórico y la actualización del manual de funciones, han sido los postulados de Chiavenato (2007) y Mondy (2010), como guía teórica y metodológica de la investigación.

CAPÍTULO 1: LA EMPRESA, MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hizo una revisión bibliográfica fundamental para tener una visión de lo que es la Empresa y el Marco Teórico, desde lo que son los antecedentes empresariales de la organización Abad & Hnos., conocer lo que es la administración empresarial, de talento humano y la evaluación de desempeño.

1.1. Antecedentes empresariales

Distribuidora Abad & Hnos. es una empresa familiar, dedicada al comercio y distribución de medicamentos y productos diversos a nivel nacional. En la actualidad la empresa tiene un total de 28 empleados divididos en: 7 personas en el área administrativa, 11 en el área de ventas y 10 en el área de logística.

Abad & Hnos., fue fundada en el año 1991 por la señora Ruth Abad, la idea surgió debido a la experiencia obtenida por su trayectoria y buen desempeño en empresas relacionadas al sector de distribución y comercialización de medicamentos. Uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito, fue fomentar a sus empleados la importancia de la calidad de los productos y servicio que la empresa debía ofrecer a todos los clientes.

Actualmente la organización trabaja con 45 proveedores y 600 clientes activos a nivel nacional, siendo los canales de distribución más importantes farmacias, pequeños supermercados, hospitales y clínicas.

La empresa está presente en las provincias de: Azuay, Cañar, El Oro, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Guayas. El mayor movimiento comercial lo desarrolla en la provincia del Azuay, estando sus oficinas en la ciudad de Cuenca, por su importancia como tercera ciudad más grande del país; incluso, el mayor número de clientes se encuentra en esta zona, así como el mayor número de vendedores.

La organización tiene convenios con marcas de laboratorio y comerciales muy importantes en el país como lo son Grunenthal, Johnson, GSK Consumer, Sanofi Aventis, Laboratorios Weir, Biogenet, Bago, Genfar, Medicamenta, Bayer, Life, MSD, entre otras. Con cada una mantiene un contrato de 60 días de crédito y un cupo de compra, disponiendo de productos reconocidos como el aceite Johnson, Buscapina, Mesulid, Finalín, Dolgenal, etc., aunque su producto estrella es la marca Sal de Andrews, producto que alivia rápidamente el malestar estomacal (Abad & Hnos., 2019).

1.1.1. Misión

Distribuir medicamentos de calidad a un precio competitivo, optimizando recursos y superando las expectativas de nuestros clientes, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

1.1.2. Visión

Ser el principal socio estratégico para los laboratorios farmacéuticos en la región austro del país y ser reconocidos por ofrecer un portafolio diversificado y de calidad, orientado a nuestros clientes, cumpliendo con acciones de responsabilidad ética y social.

1.1.3. Valores

Abad & Hnos. fomenta a todo el personal los valores de honestidad, transparencia, justicia, compromiso, respeto, lealtad, entre otros, buscando trabajar siempre con ética y moral.

1.1.4. Objetivos Organizacionales

Sus objetivos organizacionales son:

- Ser líder en el mercado a nivel nacional.
- Realizar convenios con laboratorios farmacéuticos importantes que permitan una mayor utilidad a la empresa.
- Capacitar periódicamente al personal de la empresa.
- Obtener un valor agregado realizando inversiones con la finalidad de aumentar la calidad y las técnicas de distribución.
- Dar a conocer los productos que distribuye la empresa en todos los mercados nacionales (Abad & Hnos. 2019).

1.1.5. Políticas organizacionales

Las políticas de la empresa son las siguientes:

- Crédito de 60 días para el pago de facturas a todos sus clientes.
- Descuentos del 3% por pago al contado.
- Devolución de productos con más de 3 meses de expiración.
- Se aceptan reclamos hasta 48 horas de entrega de la mercadería.

1.1.6. Estrategias organizacionales

- Cobertura del sector farmacéutico privado independiente.
- Penetración en todos los cantones de las provincias del austro del país.
- Atención al sector público, fundamentalmente en compras definidas como mínima cuantía, donde se atiende en especial en hospitales y áreas de salud.
- Presencia competitiva en los sectores privado y público con aval de las principales casas farmacéuticas del mercado.
- Cumplimiento del plan anual de marketing y ventas.

1.1.7. Estructura Organizacional

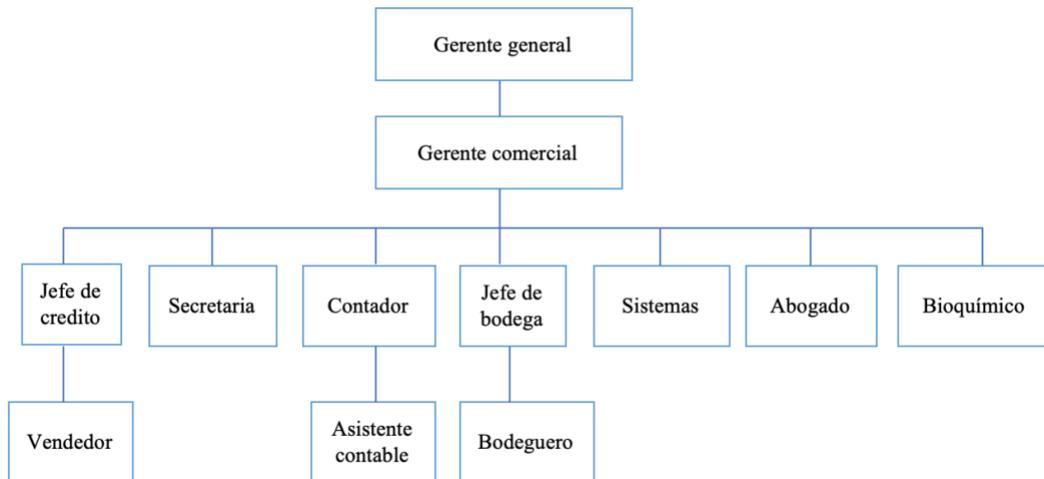


Figura 1: Estructura Organizacional.

Fuente: (Abad& Hnos. 2019)

1.2. Administración Empresarial

La administración empresarial tiene como objetivo prevenir los problemas en el futuro a causa de los empleados y su desempeño en la empresa, tomando en cuenta que ellos son los encargados de utilizar efectivamente los recursos financieros, físicos, mercadológicos y humanos; los mismos que serán la clave para llegar a cumplir con las metas planteadas por la organización a corto y largo plazo. De esta forma es importante tener en cuenta que la asignación adecuada del adecuado personal debe cumplir con conocimientos y experiencia según el cargo otorgado.

- Para Chiavenato (2009) la administración empresarial consiste en hacer las cosas de una mejor manera mediante la coordinación, dirección y organización de los recursos materiales, financieros, humanos y mercadológicos, puntos claves para alcanzar los objetivos.

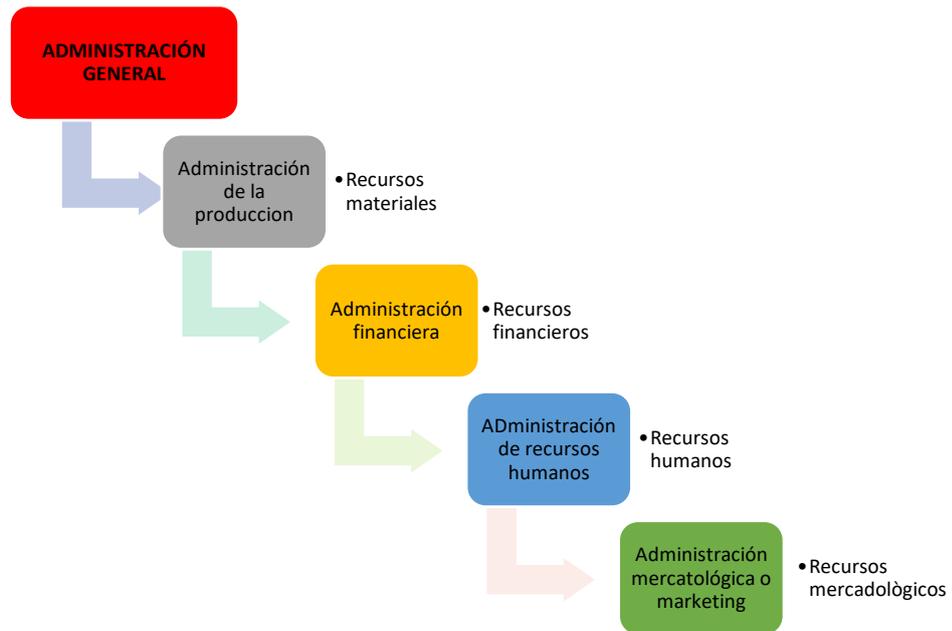


Figura 2: Las especialidades de la administración y los recursos implicados.

Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 131.

- **Administración de la producción**

Son todos los recursos físicos con los que cuenta una empresa para producir un bien o servicio, ya sean terrenos, edificios, tecnología, maquinaria, entre otros.

- **Administración financiera**

Hace referencia al capital y nivel de endeudamiento de la empresa a corto y largo plazo, se mide la rentabilidad por sus créditos, préstamos, flujo de caja, inversiones, etc.

- **Administración mercadológica**

Este recurso tiene un papel muy importante dentro de la organización ya que es el medio para llegar a los actuales y posibles clientes mediante publicidad, canales de distribución, desarrollo de nuevos productos, etc., existen varias estrategias que se pueden utilizar de acuerdo con el segmento que se desea llegar.

- **Administración de recursos humanos**

Hace referencia a todas las personas que trabajan en la organización sin importar el cargo o nivel jerárquico que ocupen, las mismas que aportan con su conocimiento, experiencia, habilidades, aptitudes, etc. (Chiavenato, 2009).

Según Fayol citado por Espinoza (2009) la función administrativa consiste en prevenir a través de la toma de una decisión o acción en la empresa con un plan para el futuro; organizar, revisando la estructura organizacional de la empresa, estudiando todos los comportamientos de sus empleados y buscando elegir de manera correcta sus cargos y tareas; dirigir, para que los encargados de la dirección tengan conocimientos administrativos avanzados; coordinar y controlar el trabajo de todos, verificando que cumplan con sus tareas.

Hoy en día la administración empresarial es fundamental para todo tipo de empresas sin importar su tamaño o giro de negocio, el éxito va a depender de los procesos y la evaluación que se realice al desempeño individual y colectivo de los miembros de la misma, que tengan como objetivo alcanzar resultados en beneficio de la organización. La administración empresarial va de la mano de la administración del talento humano, en la actualidad no basta con tener los mejores recursos, precios y diseños de un producto o servicio ya que la competencia podrá imitarlos fácilmente, el éxito está en tener personal único que se sienta comprometido con la organización, que trabaje en equipo y busque alcanzar los objetivos que le acerquen más a la misión y visión de la empresa, el capital humano será el único activo de la empresa que le proporcione una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.3. Administración del talento humano

Según Mondy (2010), la administración de los recursos humanos requiere de una coordinación y participación de los miembros de una organización para el logro de sus ideales, por lo que es importante enfatizar que todos los directivos y personas de la empresa, sin importar su área o nivel jerárquico, deben interesarse por cumplir con los objetivos de la misma.

El talento humano es el único con la capacidad de transformar los otros recursos en bienes o servicios, por esta razón, se debe guiar las fuerzas productivas según las capacidades de la persona, grupo de trabajo o de la organización, los mismos que proporcionarán una administración dinámica sostenible en el tiempo. No existe una ley universal para manejar el talento humano, cada empresa está conformada por un grupo de personas con aptitudes diferentes que se desempeñan positiva o

negativamente de acuerdo con el ambiente, la cultura, el clima, tecnología, recursos, etc. La administración de recursos humanos tiene como objetivo guiar a esas personas para alcanzar las metas mediante condiciones favorables, existen técnicas internas y externas que ayudaran a suministrar los datos correctamente de los empleados. (Chiavenato, 2009).



Figura 3: técnicas del área de RH y su vinculación con los ambientes interno y externo.

Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 96.

Las políticas externas son aquellas que permiten a la organización ser competitiva en el mercado, dándole estabilidad y beneficios a largo plazo; mientras que las políticas internas, ayudan a cumplir con todas las necesidades del capital humano, teniendo como guía a la misión de la empresa, logrando así el cumplimiento de sus objetivos. Según Chiavenato existen dos tipos de administración de recursos humanos, los de la teoría X y los de la teoría Y.

- Teoría X

Esta teoría se basa en una administración tradicional, controlada y cerrada, los empleados son vistos como un objeto de producción y no se les reconoce como seres en crecimiento, lo que causa empleados desmotivados y frustrados. (Chiavenato, 2009)

Las organizaciones que utilizan esta teoría normalmente no obtienen los resultados que esperan, ya que al no tener claro cuál es el trato que se debe dar al capital humano de una empresa, solo consiguen la desorganización de sus empleados, esto tiene como fin que los mismos no den su mayor potencial en cuanto al cumplimiento de las metas de la empresa, es por eso que se piensa que se debería tener cuidado en utilizarla ya que la misma no traerá beneficios a largo plazo a la organización.

- Teoría Y

La teoría Y es la clave para el éxito en una organización, está basada en la motivación humana, crecimiento personal, auto control, autorrealización, confianza, trabajo en equipo, autoevaluación entre otros (Chiavenato, 2009)

Se ha llegado a la conclusión de que la teoría Y es la recomendada para conseguir las metas de la empresa, se debe tener en cuenta que el momento en el que los miembros de la organización se sienten satisfechos en su medio de trabajo, pueden desempeñar mucho mejor sus tareas, por esta razón es muy importante que los directivos apoyen y alienten a cada uno de ellos, solo así se obtendrá el mayor potencial de los empleados y por tanto el éxito de la empresa en cuanto a sus metas y objetivos.

1.3.1. Planeación estratégica de los recursos humanos

Según Chiavenato (2009) para la planeación de un sistema de información de recursos humanos, se necesita tener un conocimiento correcto de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios entre otras.

También debe realizarse una investigación acerca del comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa; es decir, debe registrarse los horarios de entrada y salida de los mismos, así como ausencias y disciplina, además se debería realizar estadísticas acerca del personal e investigar normas de higiene y seguridad para todos.

1.3.2. Sistema de administración de los recursos humanos

Una definición sobre el sistema de administración de los recursos humanos, nos la brinda Mondy (2010), quien afirma:

La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos (Mondy, Administración de recursos humanos, 2010, pág. 5)

Chiavenato (2009) propone cinco procesos que ayudarán a integrar, mantener, desarrollar y evaluar al personal, serán utilizados de acuerdo con las necesidades de cada organización, los mismos que dependerán de los factores ambientales, tecnológicos, humanos, etc.

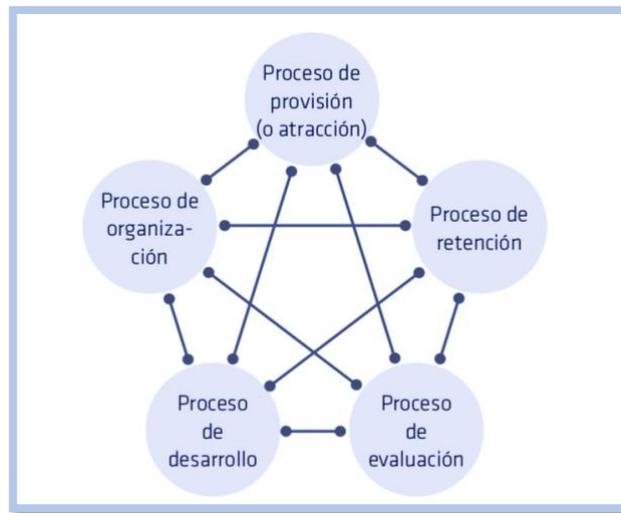


Figura 4: Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción.

Fuente: Chiavenato, 2009, pág. 102.

- Proceso de provisión

Se enfoca en la selección del personal; es decir, la finalidad de este proceso es contar con el personal necesario para cumplir las metas de una empresa, esto se realiza según las aptitudes físicas o intelectuales que se exija para cada cargo. Es

muy importante tener el conocimiento preciso para seleccionar a la persona adecuada para cada uno de los cargos de la organización y tener el número de personas necesarias para cumplir cada uno de los objetivos sin sobrecargar el trabajo a ningún miembro (Chiavenato, 2009).

- Proceso de organización:

Este proceso ayuda a identificar las necesidades que debe tener la persona para cubrir un cargo, con la finalidad de tener un crecimiento personal y plan de carrera acompañado de una evaluación de desempeño. Este proceso requiere de un análisis integral de cada uno de los cargos de la empresa, con el fin de elegir a la persona que más se adapte al mismo (Chiavenato, 2009).

- Proceso de retención:

Este proceso se encarga de proporcionar un salario justo según lo establecido por el mercado en cada puesto, esto tendrá como consecuencia empleados motivados con un clima laboral adecuado. Este proceso incluye todo tipo de comisiones, bonos y beneficios extras para los empleados que desempeñan mejor su cargo, esto motivará a los mismos a mejorar permanentemente sus tareas (Chiavenato, 2009).

- Proceso de desarrollo:

Este proceso establece capacitaciones constantes que proporcionen un crecimiento profesional en sus cargos y en otros puestos con mayor peso en la organización. Es necesario conseguir que cada uno de los integrantes de la organización, adquiera nuevos conocimientos y habilidades dentro de la empresa, es por eso que se deberá establecer un plan de capacitaciones cada cierto período de tiempo (Chiavenato, 2009).

- Proceso de evaluación

Este proceso se encarga de realizar registros y control al personal para proporcionar criterios, cuya finalidad es la de tener un análisis de la relación del talento humano

con la organización. Lo que se busca en este proceso es realizar un control permanente de las actividades de los empleados y evaluar que los resultados obtenidos sean los esperados, esto permite a la organización encontrar fallas, errores y remendarlos para no volverlos a cometer (Chiavenato, 2009).

Podemos observar que los cinco procesos mencionados anteriormente son muy importantes para poder manejar adecuadamente al personal de una empresa. Deberá iniciarse con el proceso de selección y organización, los cuales que permitirán escoger a la persona adecuada para cada cargo y la cantidad necesaria de empleados para poder realizar el trabajo establecido por la empresa, posterior a eso, está el proceso de retención que se encargará de mantener a las personas motivadas en la empresa mediante salarios justos, capacitaciones, comisiones, etc., este proceso es muy importante ya que será clave para que los empleados se sientan parte de la organización y por ende se desempeñen mejor, esto tendrá como consecuencia un desarrollo profesional por parte del empleado, el mismo que tendrá la oportunidad de crecer junto la organización, por último se tendrá un proceso de evaluación que como dice su nombre se encargará de evaluar el desempeño de cada empleado individual y colectivamente de acuerdo al cargo y objetivos de la empresa.

1.4. Evaluación de desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2009) la evaluación de desempeño ha estado presente siempre en la vida cotidiana del ser humano. En el pasado se evaluaba el desempeño de una persona por su eficiencia en el aumento de la productividad, lo que ocasionaba empleados desmotivados, que se enfocaban en resultados, las empresas se dieron cuenta de este problema y cambiaron la forma de ver y administrar a su talento humano mediante un mejoramiento de las condiciones y orientación a los objetivos deseados, lo que incrementó la motivación del personal.

Cada persona es diferente por lo que su desempeño es distinto en cada cargo, la evaluación debe hacerse de manera individual, de acuerdo con sus habilidades y aptitudes, ésta debe ser realizada por parte de la gerencia o jefe de cada departamento, la misma será una guía para encontrar problemas, supervisar los objetivos y metas

alcanzadas, evaluar la relación del empleado con la organización y su puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño forma parte del subsistema de organización de recursos humanos, se trata de un método para valorar las aptitudes y cualidades de una persona con relación a su puesto de trabajo. Dependiendo de diversos factores con influencia negativa o positiva, se puede llegar a los siguientes objetivos:

- Relación del empleado con su puesto de trabajo
- Capacitaciones
- Trabajo en equipo
- Premios salariales por llegar a cumplir los objetivos planteados
- Crecimiento personal del empleado en su profesión
- Incremento de la productividad (Chiavenato, 2009).

Mondy (2010) señala que la evaluación de desempeño, estima la manera en que una persona o un grupo de individuos se desempeñan en su trabajo. Para muchas empresas este proceso es negativo debido al tiempo que la organización debe brindar para poder implementar de manera correcta la evaluación de desempeño de sus empleados, por ende, el no tener un proceso de evaluación, como dice su nombre, es dejar de lado al talento humano que sin duda hoy es fundamental para el éxito de la organización.

1.4.1. Usos de la evaluación de desempeño

El objetivo de la mayoría de las empresas al momento de evaluar su personal es conocer el desempeño del empleado de forma individual y colectivamente dentro de la empresa, por lo que un sistema adecuado ayudará a cumplir con los objetivos empresariales planteados dentro de las áreas, incluyendo la planeación del talento humano, selección, capacitación, desarrollo profesional, relaciones con los miembros de la organización y la evaluación.

1.4.2. Proceso de la evaluación de desempeño

Debe partirse del conocimiento de cuáles son los objetivos que se desea evaluar, iniciando por los que tengan mayor peso en la empresa y sean alcanzables en un corto plazo, posterior a eso, se comunica los criterios que se van a utilizar para la evaluación a las personas involucradas, de esa manera es más fácil para los supervisores evaluar el desempeño ya sea positivo o negativo, según los criterios establecidos, con la finalidad de proporcionar una solución a los problemas encontrados (Mondy, 2010).

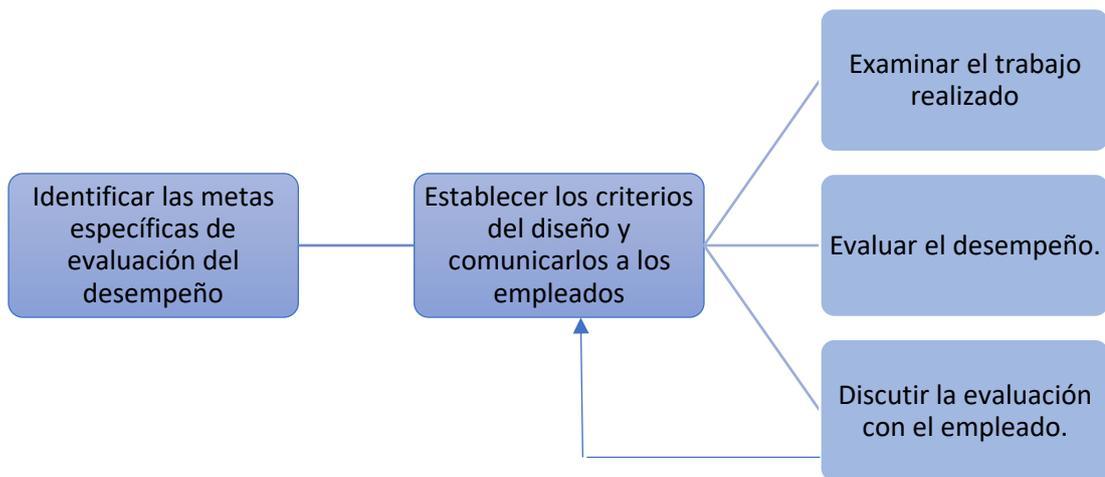


Figura 5: Administración de recursos humanos.

Fuente: Mondy, 2010, pág. 243.

1.4.3. Criterio

- Rasgos de personalidad

Los rasgos de personalidad son muchas veces utilizados para evaluar el desempeño de cada individuo mediante sus aptitudes, aspecto físico y participación al momento de desempeñar su trabajo. Las cualidades de cada persona, va a variar de acuerdo a la percepción que tengan sobre la persona que les está evaluando. Muchas veces los rasgos de personalidad no están relacionados directamente con el desempeño en el

puesto de trabajo, por esta razón este tipo de evaluaciones no son exactas ni reales para dar un diagnóstico del desempeño de cada empleado.

- Competencias

Las competencias hacen referencia a las habilidades técnicas que un individuo puede tener al momento de desempeñar su trabajo, estas competencias serán más afines a ciertos puestos de trabajo y van a variar de acuerdo con cada persona, por ejemplo, un gerente o jefe de departamento debe tener como competencia el liderazgo y manejo de personal, ya que de ello dependerá como se desempeñe en su trabajo, según Mondy (2010) existen cinco áreas claves para llegar al éxito

- Contribución estratégica
- Conocimientos del negocio
- Credibilidad personal
- Suministro de RRHH
- Tecnología de RRHH

- Logro de metas

Para lograr las metas establecidas por la empresa el supervisor y empleado deben ponerse de acuerdo sobre los objetivos que se deben cumplir en un tiempo determinado, los mismos que dependerán del cargo, los recursos y tiempo que tiene el empleado para cumplir con el objetivo establecido por organización, hay que tomar en cuenta que para que la evaluación sea correcta se deben poner metas reales y alcanzables para cumplir, ya que muchas veces se ponen metas inalcanzables que terminan dando una evaluación negativa sobre el cumplimiento de los mismos.

1.4.4. Método

En la actualidad existen varios métodos que se pueden utilizar para evaluar el desempeño de cada persona, estas van a depender de los objetivos que se desean alcanzar, a continuación, se señalarán algunas de las más utilizadas.

- Retroalimentación de 360 grados

Esta evaluación utiliza información de fuentes internas y externas que brindaran un escenario completo sobre el desempeño de un empleado, también todas las personas que están en contacto con el evaluado otorgan una calificación según sus criterios, lo que minimiza el riesgo de equivocación ya que son varias las personas que participan en la evaluación, la mayoría de estos instrumentos para evaluación se encuentran en línea con la finalidad de acelerar el proceso, el éxito dependerá de la claridad en que las personas que estén involucradas tengan los criterios, métodos y el uso de esa información, la confianza que se tenga al proceso también va influir en los resultados.

- Escalas de calificación

Esta herramienta de evaluación es conocida por la sencillez de su proceso, esta consiste en una escala dividida en varias categorías donde los empleados registran sus respuestas, este método permite realizar evaluaciones en un menor tiempo y obtener información de carácter profesional y personal sobre los evaluados.

- Incidentes críticos

Este método consiste en una serie de registros escritos por parte del supervisor o gerente sobre las actividades positivas o negativas del evaluado en un período determinado.

- Ensayo

Esta herramienta consiste en una redacción por parte del evaluador sobre el desempeño del empleado, va a depender del nivel de redacción.

- Estándares laborales

Este método consiste en comparar las actitudes de un empleado en base a un estándar predeterminado por la empresa, esta herramienta es utilizada por su objetividad. (Mondy, 2010).

1.4.5. Responsabilidad

- Supervisor inmediato

El superior inmediato de cada empleado normalmente es el que se encarga de realizar la evaluación debido al conocimiento que tiene sobre las actividades que se deben realizar en ese cargo, esta evaluación puede ser negativa o positiva dentro de la empresa ya que muchas veces el supervisor puede omitir información y otras veces aumentar actividades que realmente no se realiza en ese cargo; sin embargo, el supervisor es la persona que más conoce sobre el funcionamiento y desempeño del empleado en el cargo que ocupa dentro de la empresa.

- Subordinado

La evaluación del subordinado a su superior es totalmente necesaria dentro de una empresa, ya que de esta manera se puede tener una visión diferente sobre el desempeño del jefe en su área de trabajo, al mismo tiempo al ser evaluado el superior se siente con la obligación de realizar un mejor trabajo y guiar efectivamente a su equipo de trabajo, para que este proceso sea real debe hacerse de manera anónima con la finalidad de obtener información real.

- Compañeros de trabajo

La evaluación por parte del compañero de trabajo es un método muy utilizado en la actualidad, ya que al trabajar conjuntamente con el evaluado conocen exactamente como se desempeña en el puesto, también los empleados se esfuerzan mucho más y su rendimiento incrementa cuando saben que una persona de su equipo les esta evaluado, esta evaluación también puede ser negativa ya que muchas veces los empleados al no tener una buena relación pueden querer perjudicar a la otra persona mediante información negativa con el fin de dañar la imagen del evaluado dentro de la empresa.

- Autoevaluación

La autoevaluación es una parte importante para conocer el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo, algunos análisis han demostrado que las personas que se autoevalúan son más severas con ellos mismos ya que conocen que es lo que hacen bien y lo que necesitan mejorar, al poder describir su trabajo y evaluarse positivamente hace que se sientan más motivados ya que están sacando a la luz sus logros con el fin de ser felicitados, al mismo tiempo este proceso puede ser negativa ya que el evaluado puede exagerar sobre su desempeño brindando información irreal.

- Evaluación de los clientes

Para llegar al éxito, las organizaciones deben saber cuál es la opinión que tiene el cliente sobre el desempeño de sus trabajadores, este es un método muy común de evaluación ya que brinda información desde una perspectiva externa, de esta manera los empleados se sienten motivados y hacen su mayor esfuerzo por tener un mejor desempeño, ya que serán evaluados por sus clientes (Mondy, 2010).

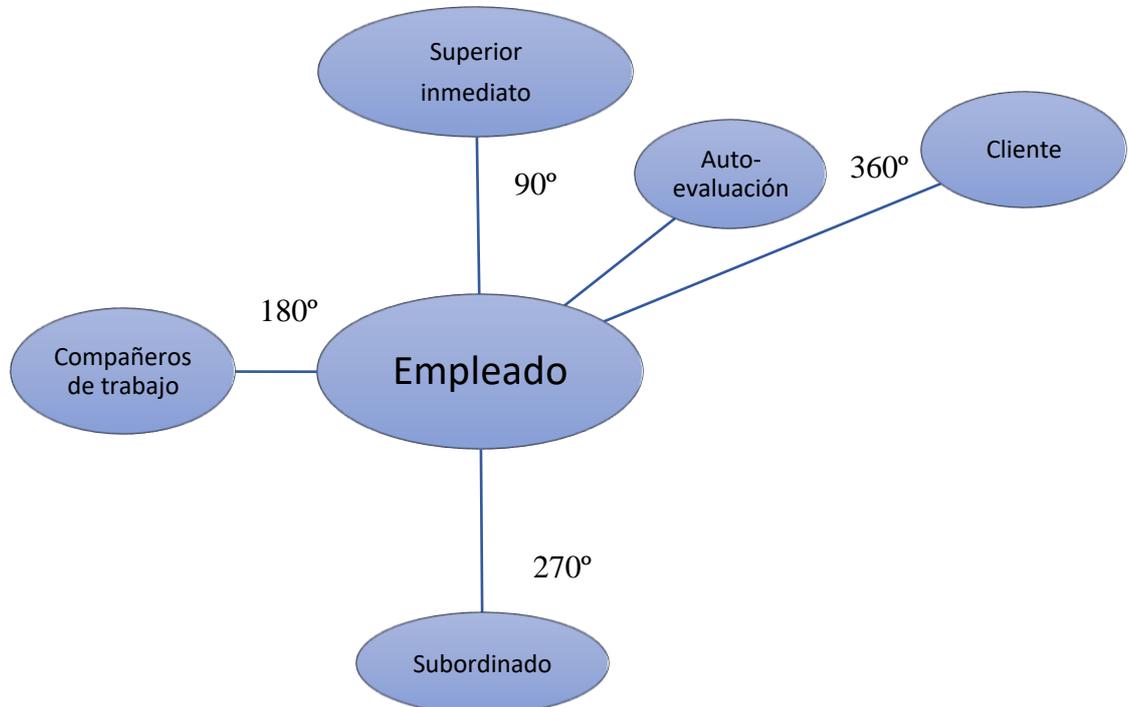


Figura 6: Evaluación.

Fuente: Boada & Vintimilla (2020).

Para realizar una evaluación primero debe revisarse el estado actual de la empresa y conocer el tipo de evaluación aplicarse; si la empresa nunca ha evaluado el desempeño de sus empleados, debe comenzarse con una evaluación de 90° donde participa sólo el evaluado y el superior inmediato; si la empresa ya ha hecho una evaluación anteriormente, se puede continuar con la de 180° donde participa el superior inmediato, compañeros de trabajo y la autoevaluación; si la empresa desea evaluar periódicamente a los miembros internos de la empresa, se puede continuar con 270° participando el superior inmediato, compañeros de trabajo, subordinado y la autoevaluación; y, para terminar, si se desea hacer la evaluación de desempeño más completa se utiliza la de 360° donde participan todos los miembros antes mencionados y uno externo que en este caso sería el cliente.

1.4.6. Período

El período de evaluación de desempeño va a depender de cada empresa y como administre a su personal, hay algunas que realizan una evaluación una vez al año, otras la realizan semestralmente. Es recomendable hacer evaluaciones todo el tiempo, implementarlo como un proceso diario como parte de la actividad de su trabajo, en la mayoría de los casos la primera evaluación que se realiza a un empleado es al terminar su período de prueba, que suele ser en un tiempo de 60 a 90 días (Mondy, 2010).

1.5. Problemas en las evaluaciones del desempeño

Al momento de hacer la evaluación de desempeño las empresas pueden encontrar muchos problemas, ya que, en la mayoría de los casos, las técnicas no son utilizadas correctamente. A continuación, se presentarán algunos de los problemas que pueden encontrarse:

- Incomodidad del evaluador.
- Falta de objetividad.
- Error o afecto de halo.
- Indulgencia.

- Tendencia central.
- Manipulación de las evaluaciones, etc.

1.6. Entrenamiento de evaluadores

Los evaluadores con frecuencia son los supervisores de cada cargo, ya que son ellos los que observan el desempeño de una persona en su puesto de trabajo. Para que la evaluación sea correcta, es importante realizar capacitaciones periódicas con la finalidad de manejar correctamente la información mediante la entrevista y evaluación.

1.7. Entrevista de retroalimentación de resultados

La entrevista de evaluación sin duda es la parte más importante del proceso, ya que es el momento en que se confrontan las dos personas: el evaluador y el evaluado; los dos conversan de los resultados obtenidos en todo el proceso; es recomendable que exista el método de autoevaluación, para que el empleado sienta confianza en el proceso, cabe recalcar que la evaluación debe tomarse como algo positivo para el mejoramiento del desempeño de la persona, más no como una crítica.

- Programación de la entrevista

Al final del período el evaluador debe realizar una entrevista programada donde las dos partes conversan sobre los resultados obtenidos, esta entrevista causa mucha ansiedad, si el desempeño del empleado fue positivo la reunión será agradable, pero si fue negativa, será incómodo para las dos partes.

- Estructura de la entrevista

La entrevista que se realiza con el evaluado debe tener como finalidad resolver un problema para poder así mejorar el desempeño del empleado, existen tres objetivos que deben abordarse en la entrevista: primero, hablar sobre el desempeño de la persona; posteriormente definir las metas para que se pueda mejorar en el siguiente período de evaluación; y, finalmente, sugerir métodos para que el empleado puede cumplir con los objetivos y mejorar el desempeño.

- Elogios o criticas

Para que la entrevista de evaluación sea exitosa debe realizarse con la mayor paciencia, ya que, al hablar del desempeño de un empleado, la persona puede sentirse muchas veces halagado y otras ofendido, por eso las observaciones que se hagan deben ser del desempeño de la persona en la empresa más no de su personalidad, siempre pensando que la critica que se realice debe ser constructiva, de la mano de la opinión del evaluado sobre cómo mejorar su desempeño.

- Papel de los empleados

Antes de la revisión de la evaluación, los empleados deben realizar una lista con todas las actividades que desempeñaron en el tiempo transcurrido, sin importar, si las mismas tuvieron éxito o no, de esta manera el evaluador tendrá más información al momento de evaluar al empleado.

- Conclusión de la entrevista

Al finalizar la entrevista lo ideal es que el evaluado se sienta motivado, pero muchas veces pasa lo contrario, por eso se debe tener mucho cuidado en este proceso, lo importante es que antes de terminar la entrevista se definan metas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, así el empleado sentirá un apoyo por parte de su superior y podrá mejorar su desempeño (Mondy, 2010)

CAPÍTULO 2: MANUAL DE FUNCIONES

En este capítulo se hace énfasis en la importancia de tener un manual de funciones dentro de una empresa, el mismo que ha sido actualizado en base a la actividad principal de la organización, servirá como una herramienta para controlar y establecer los procedimientos y actividades que deben ser realizados por cada cargo y departamento de la empresa, con la finalidad de evitar errores futuros, siendo una guía para que todas las personas que trabajan en la organización, tengan conocimiento sobre sus responsabilidades y funciones que deben desempeñar para lograr los objetivos planteados.

2.1. Análisis de puestos

2.1.1. Concepto

Previo al estudio del tema, es conveniente conocer la definición del análisis de puestos, para esto Mondy (2010) afirma que se trata del “análisis de puestos en un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (pág. 92).

En la actualidad contar con un análisis de puestos es fundamental para todas las empresas, ya que de esta manera pueden alcanzar los objetivos planteados mediante los conocimientos y aptitudes de sus empleados, para hacer un análisis de cada cargo se debe seleccionar al personal adecuado, el cual debe tener conocimientos necesarios que le ayuden a desempeñarse correctamente, de acuerdo a los procesos y actividades del cargo que vaya a ocupar.

Para realizar un análisis de puesto, debe tomarse en cuenta la dotación del personal, capacitación, selección, evaluación de desempeño, remuneración, seguridad, etc., cabe recalcar que con el paso del tiempo los cargos se pueden dejar de necesitar o a su vez pueden implementarse nuevos, por esta razón debe hacerse un análisis de las

necesidades de la organización, para así elaborar, reformar o actualizar las actividades de cada cargo.

A continuación, podemos observar el tipo de información que se debe utilizarse según Mondy (2010) para un análisis de puestos dentro de una organización:

- Actividades laborales.
- Actividades orientadas hacia el trabajo.
- Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
- Elementos tangibles e intangibles relacionados con el cargo.
- Desempeño del cargo.
- Contexto del cargo.
- Requisitos personales para el cargo (Mondy, 2010)

2.1.2. Métodos de levantamiento de información

Hoy en día existen varias opciones de métodos que se utilizan para poder analizar los puestos dentro de la organización, los que dependerán de las necesidades de cada empresa al momento de elegir un método con el fin de encontrar las mejores personas para que ocupen los cargos. El análisis de puestos debe ser aplicado a un empleado de cada cargo y a su supervisor para así tener información real, el analista tiene la obligación de conocer todas las actividades de cada puesto antes de hacer el análisis.

Cuestionarios

En este método se utiliza un cuestionario estructurado que se aplica a cada empleado de la empresa, con el fin de conocer cuáles son las tareas que deben desempeñar en cada cargo, el problema de este método es que muchas veces los empleados exageran sobre las responsabilidades que tiene en ese puesto de trabajo por lo que generalmente no se obtiene resultados reales.

Observación

En este método el analista observa como realiza el trabajo el empleado, es utilizado mayormente en cargos que requieren de habilidades manuales o manejo de máquinas, este método al ser sólo de observación no es un método completo o recomendable para hacer un análisis de puestos.

Entrevista

Consiste en entrevistar al empleado para tener información importante sobre el cargo, después se comprueba con el supervisor si la información es real.

Registro del empleado

Se obtiene información en un documento donde los empleados registran diariamente sus actividades, tiene como finalidad recopilar información verdadera de cada cargo ya que muchas veces los empleados tienden a exagerar al momento de describir su trabajo.

Combinación de métodos

Como dice su nombre lo indicad, es la combinación de varios métodos para poder tener un mejor resultado, ya que cada uno tiene cosas positivas y negativas si unimos algunos, vamos a tener un análisis de puestos correcto de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

2.1.3. Importancia del análisis de puestos

Realizar un análisis de puestos dentro de una organización es la clave para aprovechar al máximo las aptitudes y conocimientos de cada empleado que forma parte de la empresa, de esta manera utilizando los métodos antes mencionados podemos conocer a profundidad que actividades deben realizarse en cada cargo y que persona ya sea parte de la empresa o nueva, tiene la mayor afinidad a ese puesto, de así lograremos

que se desempeñen correctamente en cada cargo. Cada persona es diferente, por lo mismo tienen habilidades diferentes, unas son más afines a otras para ciertos cargos, la persona que realice el análisis debe tener mucho conocimiento y experiencia sobre qué es mejor para cada puesto, de esa manera podrá direccionar al personal más oportuno para realizar esa tarea, si la empresa logra hacer un análisis de puestos correcto, tendrá éxito al futuro ya que estará sacando el mayor potencial posible a cada empleado y podrá cumplir con los objetivos y metas planteadas por la empresa (Mondy, 2010).

2.1.4. Metodología

Para realizar la actualización del manual de funciones existente de la empresa Abad & Hnos., se utilizó el método de cuestionario y entrevista, los mismos que brindaron información clave para conocer las actividades que realiza cada empleado dentro de la misma. Los métodos se aplicaron a dos expertos de cada cargo con una duración de 1h30m por puesto aproximadamente, posterior a eso el jefe de cada cargo revisó la información para verificar que sea real.

2.2. Herramientas

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del puesto	
Nombre del ocupante del puesto	
Nombre del puesto superior inmediato	
Nombre del superior inmediato	
Departamento al que pertenece	
Fecha de elaboración	

En la identificación del cargo se procede a preguntar a cada experto del cargo su nombre, el puesto que ocupa, el departamento al que pertenece y quien es su superior.

II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

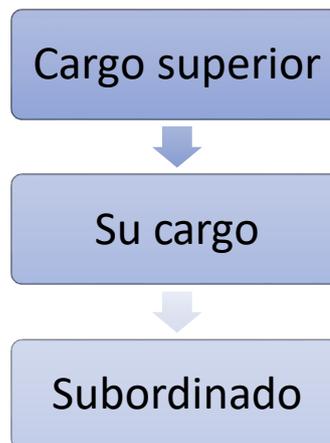
En la definición de la misión del puesto se debe preguntar a cada uno de los expertos del cargo, cuál es el objetivo que tienen sus cargos y la finalidad, las actividades que cada uno de ellos realiza.

III. DIMENSIÓN

Cargo	Nombre del cargo
No. Subordinados	0
Dimensiones Económicas	Salario fijo o factura
Dimensiones Materiales	Materiales que utilizan para el trabajo

Para la dimensión se debe preguntar a los expertos de cada cargo acerca del número de subordinados que tienen, así como sobre su salario o factura. Además, se preguntó a cada uno que tipo de materiales son necesarios para realizar su trabajo.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Para realizar el organigrama del puesto se consultó al experto si tiene un cargo superior y un subordinado.

V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

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

Para obtener las actividades se debe preguntar a cada experto del cargo cuales son las actividades que realiza en la empresa, así como la frecuencia con la que realizan la misma, la consecuencia de que no se aplique dicha actividad y la dificultad que les representa.

Se utilizó una escala de grados para cada una de las dimensiones del 1 al 5 logrando así conocer el orden prioritario de las actividades.

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					

Para identificar las actividades esenciales se procede a revisar todas las actividades desempeñadas mencionadas en el ítem anterior y seleccionar los cinco puntajes más altos, con el fin de resaltar las más importantes y tener una idea clara de las prioridades de cada una de las personas que desempeñan en el cargo.

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Se debe establecer 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).

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

En este punto se debe analizar cuál es la educación formal que requiere el puesto.

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán de requerimiento de selección o de capacitación.

X. GUÍA DE LOS CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

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.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Para este paso se utiliza una guía para determinar los conocimientos informativos requeridos para cada cargo, se analiza cuáles son las áreas de conocimiento que debería tener cada uno de los cargos de la empresa ordenando las mismas del 1 al 11 prioritariamente según el cargo que ocupen.

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Se seleccionan los 11 conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos, etc.) y se les ordena de mayor a menor importancia seleccionando cómo estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo, ya sean de selección o capacitación.

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	
3. Experiencia en puestos similares	
4. Tiempo de adaptación al puesto	

Para definir la experiencia laboral necesaria para cada cargo se debe estudiar todos los puestos y sus actividades, con la finalidad de definir qué experiencias necesitan para cumplir sus tareas de manera eficiente.

XIII. VALIDACIÓN

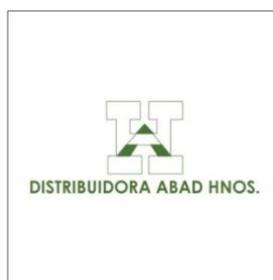
Fecha de elaboración	
Realizado por	
Validado por	

Para la validación se presentan los manuales de funciones, en donde cada uno de los jefes procede a la revisión, aceptación y validación, convirtiéndose en un documento formal para la organización.

2.3. Manual de Funciones

A continuación, se presentan los manuales de funciones actualizados para los diversos cargos del personal que conforma la empresa Distribuidora Abad Hnos.

2.3.1. Manual de funciones del Gerente General



• IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del puesto	Gerente general
Nombre del ocupante del puesto	Ruth Abad
Nombre del puesto superior inmediato	Ninguno
Nombre del superior inmediato	
Departamento al que pertenece	Gerencia
Fecha de elaboración	31-Oct-2019

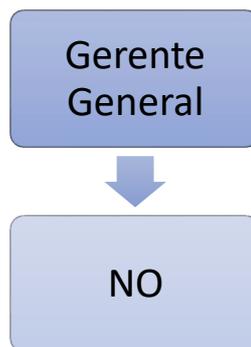
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe para dirigir, controlar, planificar y organizar las estrategias y procesos, para alcanzar los objetivos planteados por la empresa a corto y largo plazo, también se encarga de guiar y supervisar las funciones de su talento humano.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Gerente general
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, celular, teléfono.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Establecer los objetivos generales y específicos.	1	4	5	21
2	Coordinar los objetivos con todas las áreas de la empresa.	4	4	4	20
3	Controlar el cumplimiento de los objetivos planteados.	4	3	4	16
4	Supervisar al talento humano de cada departamento.	5	3	3	14
5	Supervisar cada área de la empresa y su funcionamiento.	5	4	4	21
6	Realizar capacitaciones periódicas al personal.	1	4	3	13
7	Crear climas organizacionales adecuados para que su personal se sienta motivado.	5	4	3	17
8	Tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito.	5	5	5	30
9	Determinar los cambios tecnológicos y de innovación para la eficiencia de la empresa	4	4	4	20
10	Preparar y ejecutar el presupuesto anual y mensual.	2	5	5	27
11	Verificar que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales.	3	5	5	28
12	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores.	3	4	3	15

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito	5	5	5	30
2	Verificar que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales	3	5	5	28
3	Preparar y ejecutar el presupuesto anual y mensual	2	5	5	27
4	Supervisar cada área de la empresa y su funcionamiento	5	4	4	21
5	Establecer los objetivos generales y específicos	1	4	5	21

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito	EFICACIA	Planes de mejora cumplidos / planes totales	%
Verificar que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales	EFICACIA	Leyes laborales cumplidas / total leyes laborales	%
Preparar y ejecutar el presupuesto anual	EFICACIA	Gastos reales/ Total, presupuesto anual	%
Supervisar cada área de la empresa y su funcionamiento	EFICACIA	Informe de inspección	unid
Establecer los objetivos generales y específicos	EFICACIA	Metas cumplidas / total metas establecidas	%

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero Comercial	Ventas Compras Talento humano Contabilidad Finanzas Marketing
Post Grado:		
Diplomado	Magíster	Ventas
Maestría	Administración	Compras
Doctorado	empresas	Talento humano Contabilidad Finanzas Marketing

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Desarrollo Gerencial	60
Legislación Tributaria	40
Contabilidad	40
Liderazgo	40

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocer el mercado	Proveedores Logística Ventas Productos Calidad	√	
Conocer sobre las leyes y reglamentos	Código de trabajo Código tributario Reglamentos internos Contabilidad y Auditoría.		√
Ejecutar el presupuesto anual y mensual	Contabilidad, desarrollo gerencial, liderazgo	√	
Conocer cada área de la empresa y su funcionamiento	Conocer el organigrama. Conocer el manual de funciones de cada cargo		√
Establecer los objetivos generales y específicos de toda la organización	Planeación estratégica	√	

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	√	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		√
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√

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.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		√
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	√	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Otros conocimientos informativos.		√	

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	31-oct-2019
Realizado por:	Ruth Abad
Validado por:	Ruth Abad

2.3.2. Manual de funciones del Vendedor



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Vendedor
Nombre del Ocupante del puesto:	Francisco González
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente Comercial
Nombre del superior inmediato:	Franklin Boada
Departamento al que pertenece:	Ventas
Fecha de elaboración:	6-nov-2019

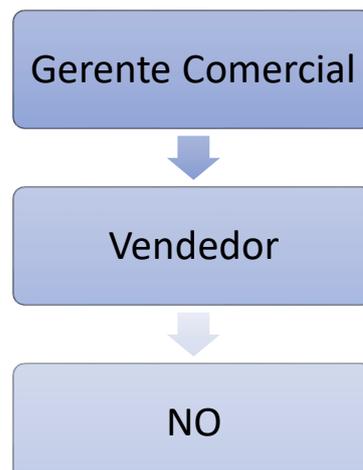
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

La misión del puesto es apoyar a la empresa con la distribución de todos los productos, buscando aumentar su utilidad.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Vendedor
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Tablet, impresora de recibos, papel, esfero, recibos de devolución.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Informar a la gerencia el plan diario de visitas	3	3	2	9
2	Visitar a 10 clientes por día	5	4	5	25
3	Negociar con los clientes	5	4	4	21
4	Revisar las promociones semanales	3	4	4	19
5	Tomar el pedido a los clientes	5	5	3	20
6	Reportar las cobranzas de cartera	3	4	5	23
7	Informar a los clientes de promociones y descuentos	4	4	4	20

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Visitar a 10 clientes por día	5	4	5	25
2	Reportar las cobranzas de cartera	3	4	5	23
3	Negociar con los clientes	5	4	4	21
4	Tomar el pedido a los clientes	5	5	3	20
5	Informar a los clientes de promociones y descuentos	4	4	4	20

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR ES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Visitar a 10 clientes por día	EFICACIA	Visitas realizadas / visitas planificadas	unid
Reportar las cobranzas de cartera	EFICACIA	Cobros realizados / Total cartera	%
Negociar con los clientes	EFICIENCIA	Ventas cerradas / Total visitas	%
Tomar el pedido a los clientes	EFICACIA	Número de pedidos de clientes / Total clientes	%
Informar a los clientes de promociones y descuentos	EFICACIA	Documentos entregados con información a los clientes	unid

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial o de marketing	Ventas
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Ventas y marketing	120
Excel	60
Técnicas de venta y servicio	60

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Visitar a 10 clientes por día.	Técnicas de servicio al cliente. Conocimiento ubicación de cada cliente. Conocimiento de productos.	√	
Reportar las cobranzas de la cartera	Conocimiento de políticas de crédito de la empresa. Técnicas de cobranza a los clientes.	√	
Negociar con los clientes	Técnicas de poder de negociación. Conocimiento de estrategias de venta.	√	
Tomar el pedido a los clientes	Conocimiento del uso de la Tablet para tomar pedidos. Técnicas de agilidad para tomar pedidos. Conocimiento de todos los productos.	√	
Informar a los clientes de promociones y descuentos	Conocimiento de promociones y descuentos semanales.		√

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
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.		
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	√	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Otros conocimientos informativos.		√	

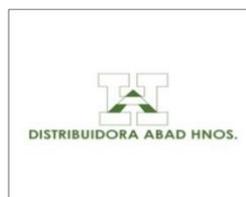
- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	11-nov-2019
Realizado por:	Francisco González
Validado por:	Franklin Boada

2.1.3. Manual de funciones Contador



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Contador
Nombre del Ocupante del puesto:	Sonia Flores
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Contabilidad
Fecha de elaboración:	19-noviembre-2019

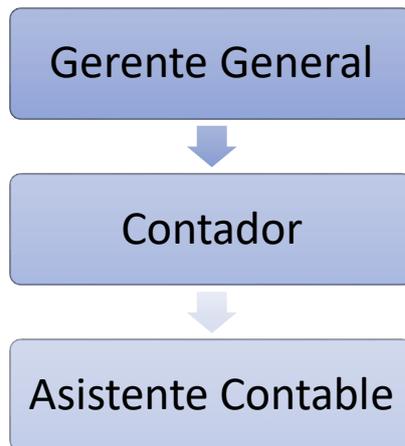
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

La finalidad del puesto es registrar todos los movimientos económicos de la empresa con la finalidad de elaborar estados contables, los mismos que proporcionan información de la organización de forma ordenada y con una estructura concreta.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Contadora
No. SUBORDINADOS:	1
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Por factura
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, calculadora, registros.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisar información contable desde el sistema que mantiene la empresa.	5	4	3	17
2	Revisar pagos al SRI.	5	5	4	25
3	Elaborar balance general de la empresa.	3	5	5	28
4	Enviar informe general sobre balances anuales a la gerencia comercial.	3	4	3	15
5	Revisar políticas del SRI y cumplirlas.	5	5	3	28
6	Revisar trabajo de asistente contable.	4	4	3	16
7	Presupuestar todos los gastos de la empresa como viáticos.	5	5	4	25

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elaborar balance general de la empresa.	3	5	5	28
2	Revisar políticas del SRI y cumplirlas.	5	5	3	28
3	Revisar pagos al SRI.	5	5	4	25
4	Presupuestar todos los gastos de la empresa como viáticos.	5	5	4	25
5	Revisar información contable desde el sistema que mantiene la empresa.	5	4	3	17

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Elaborar balance general de la empresa.	EFICACIA	Balances tarde / total balances	%
Revisar políticas del SRI y cumplirlas.	EFICACIA	Informes con multas / Total, informes	%
Revisar pagos al SRI.	EFICACIA	Pagos realizados / Total, pagos	%

Presupuestar todos los gastos de la empresa como viáticos.	EFICACIA	Gastos reales / Gastos presupuestados	%
Revisar información contable desde el sistema que mantiene la empresa.	EFICIENCIA	Empleados revisados / hora	Unid

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Contadora	Contabilidad Auditoria Presupuestos Finanzas
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado	Magister en contabilidad y auditoría.	Contabilidad Auditoria Presupuestos Finanzas

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Tributos y contabilidad	160 horas
Legislación laboral	120 horas
Contabilidad y auditoria	70 horas
Excel y computación	50 horas

• **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elaborar balance general de la empresa.	Conocimiento de las normas de contabilidad. Técnicas sobre el uso de Excel. Conocimiento de todos los movimientos financieros de la empresa.	√	
Revisar políticas del SRI y cumplirlas.	Conocimiento de leyes nacionales y organizaciones.	√	
Revisar pagos al SRI.	Conocimiento de políticas de pago.		√
Presupuestar todos los gastos de la empresa como viáticos.	Técnicas de presupuesto Conocimiento del flujo de caja.	√	
Revisar información contable desde el sistema que mantiene la empresa.	Técnicas del manejo del sistema.		√

- **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.	√	
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
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.		√

Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Otros conocimientos informativos.		√	

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

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

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	11.nov.2019
Realizado por:	Sonia Flores
Validado por:	Ruth Abad

CAPÍTULO 3: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta planteada y enfocada hacia la obtención de un instrumento de evaluación efectivo dirigido a los trabajadores de la distribuidora Abad & Hnos., para ello el documento se encuentra estructurado siguiendo pautas en aspectos tales como criterios, período, responsables y método de la propuesta de evaluación de desempeño.

3.1.- Metodología

Para el proceso de la evaluación de desempeño de los 12 cargos de la empresa Abad & Hnos., hemos utilizado como criterio el logro de metas con el fin de cumplir con los objetivos planteados por la empresa, la evaluación ha sido realizada mediante el método de escala de calificación de 90 grados ya que fue evaluado por el supervisor inmediato de cada cargo de la mano de la autoevaluación, con un período anual ya que se recomienda realizar la evaluación de desempeño de todos los cargos una vez al año.

3.2.- Herramienta de evaluación de desempeño

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Abogado Interno	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Brindar asesoría en recuperación de cartera	Cartera vencida recuperada /Total de cartera vencida	91%-100%	Excelente	Siempre se brinda asesoría en la recuperación de cartera		
		61%-90%	Buen	Frecuentemente se brinda asesoría en la recuperación de cartera		
		31%-60%	Regular	A veces se brinda asesoría en la recuperación de cartera		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se brinda asesoría en la recuperación de cartera		

Brindar asesoría laboral a la gerente de la empresa	Horas recibidas/Horas contratadas	91%-100%	Excelente	Siempre se brinda asesoría laboral a la gerente de la empresa		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se brinda asesoría laboral a la gerente de la empresa		
		31%-60%	Regular	A veces se brinda asesoría laboral a la gerente de la empresa		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se brinda asesoría laboral a la gerente de la empresa.		
Elaborar contratos de trabajo	Contratos de trabajo realizados/ Contratos de trabajo requeridos	30-40	Excelente	Siempre se elaboran contratos de trabajo.		
		20-30	Bueno	Frecuentemente se elaboran contratos de trabajo.		
		10-20	Regular	A veces se elaboran contratos de trabajo.		
		0-10	Malo	Casi nunca se elaboran contratos de trabajo.		
Elaborar actas de finiquito.	Actas finiquito elaboradas /Actas finiquito requeridas.	91%-100%	Excelente	Siempre se elaboran actas de finiquito		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se elaboran actas de finiquito		

		31%- 60%	Regular	A veces se elaboran actas de finiquito		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se elaboran actas de finiquito		
Elaborar y asesorar reglamentos internos de seguridad y salud	Normas seguridad y salud implementadas /Normas seguridad y salud necesarias	91%- 100%	Excelente	Siempre se elaboran y asesoran reglamentos internos de seguridad y salud		
		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente elaboran y asesoran reglamentos internos de seguridad y salud		
		31%- 60%	Regular	A veces se elaboran y asesoran reglamentos internos de seguridad y salud		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se elaboran y asesoran reglamentos internos de seguridad y salud		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Asistente de contabilidad	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Ingresar facturas de gastos.	Facturas ingresadas en el sistema / total de facturas.	91%-100%	Excelente	Siempre ingresa facturas de gracia.		
		61%-90%	Buen	Frecuentemente se ingresan facturas de gastos.		
		41%-60%	Regular	A veces no ingresan facturas a gastos.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se ingresan facturas de gastos.		
Anular documentos de proveedores mediante el SRI	Documentos anulados en el SRI / Documentos por anular	91%-100%	Excelente	Siempre se anulan documentos.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se anulan documentos.		

		31%- 60%	Regular	A veces se anulan documentos.		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se anulan documentos.		
Presupuestas movilidades para vendedores.	Presupuesto gasto / presupuesto asignado.	91%- 100%	Excelente	Siempre se presupuesta la movilidad para los vendedores		
		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se presupuesta la movilidad para los vendedores.		
		31%- 60%	Regular	A veces se presupuesta la movilidad para los vendedores.		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se presupuesta la movilidad para los vendedores.		
Realizar conciliaciones bancarias.	Conciliaciones entregadas a tiempo.	91%- 100%	Excelente	Siempre se realizan cotizaciones bancarias.		
		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se realizan cotizaciones bancarias.		
		31%- 60%	Regular	A veces se realizan cotizaciones bancarias.		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se realizan cotizaciones bancarias.		
Entregar archivo ATS a la contadora	Archivos entregados a tiempo	91%- 100%	Excelente	Siempre se entregan a tiempo los archivos		

		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se entregan a tiempo los archivos		
		31%- 60%	Regular	A veces se entregan a tiempo los archivos		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se entregan a tiempo los archivos		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Asistente Administrativo	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Enviar valija a vendedores con el contenido de listas de productos.	Valijas incompletas / total valijas	91%-100%	Excelente	Siempre se envía valija a vendedoras.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se envía valija a vendedores.		Se envía la valija tres veces a la semana.
		31%-60%	Regular	A veces se envía valija a vendedores.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se envía valija a los vendedores.		
Apoyar a la fuerza de ventas con la información que necesitan.	Vendedores capacitados (número de vendedores)	9-11	Excelente	Siempre se apoya a la fuerza de ventas.		
		6-8	Bueno	Frecuentemente se apoya a la fuerza de ventas.		
		3-5	Regular	A veces se apoya a la		

				fuerza de ventas.		
		0-2	Malo	Casi nunca se apoya a la fuerza de ventas.		
Realizar cotizaciones	Cotizaciones realizadas/cotizaciones requeridas	91%-100%	Excelente	Siempre se realizan cotizaciones requeridas		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se realizan cotizaciones requeridas.		
		31%-60%	Regular	A veces se realizan cotizaciones requeridas.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se realizan cotizaciones requeridas.		
Recibir a los clientes y proveedores	Cantidad de clientes y proveedores atendidos * días	91%-100%	Excelente	Siempre se recibe a los clientes y proveedores.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se recibe a los clientes y proveedores.		
		31%-60%	Regular	A veces se recibe a los clientes y proveedores.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se recibe a los clientes y proveedores.		
Archivar guías de remisión, recibos de devolución	Número de Documentos archivados * hora.	31-40	Excelente	Siempre se archiva guías, recibos y retenciones.		
		21-30	Bueno	Frecuentemente se archiva guías,		

y retenciones.				recibos y retenciones		
	11-20	Regular		A veces se archiva guías, recibos y retenciones		
	0-10	Malo		Casi nunca se archiva guías, recibos y retenciones		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Jefe de Bodega	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Controlar el ingreso y salida de mercadería en el sistema.	Control de inventarios	91%-100%	Excelente	Siempre controla el ingreso y salida de mercadería en el sistema.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente controla el ingreso y salida de mercadería en el sistema		
		31%-60%	Regular	A veces controla el ingreso y salida de mercadería en el sistema		
		0%-30%	Malo	Casi Nunca controla el ingreso y salida de mercadería en el sistema		
Dirigir y controlar las funciones del	Pedidos entregados	91%-100%	Excelente	Siempre se dirige y se controla las		

área de logística.	completos/total perdidos			funciones del área de logística.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se dirige y se controla las funciones del área de logística		
		31%-60%	Regular	A veces se dirige y se controla las funciones del área de logística		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se dirige y se controla las funciones del área de logística		
Recibir los pedidos por parte de la administración .	Número de pedidos por parte de la administración/total perdidos	91%-100%	Excelente	Siempre se recibe los pedidos por parte de la administración.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se recibe los pedidos por parte de la administración		
		31%-60%	Regular	A veces se recibe los pedidos por parte de la administración		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se recibe los pedidos por parte de la administración		
Realzar requerimientos para mantener stock de los productos.	Cantidad solicitada/total cantidad requerida.	91%-100%	Excelente	Siempre se realiza requerimientos para mantener stock de los productos.		

		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se realiza requerimientos para mantener stock de los productos		
		31%- 60%	Regular	A veces se realiza requerimientos para mantener stock de los productos		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se realiza requerimientos para mantener stock de los productos		
Coordinar con el bodeguero los despachos.	Pedidos entregados a tiempo/total pedidos pendientes.	91%- 100%	Excelente	Siempre se coordina con el bodeguero los despachos.		
		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se coordina con el bodeguero los despachos		
		31%- 60%	Regular	A veces se coordina con el bodeguero los despachos		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se coordina con el bodeguero los despachos		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Bodeguero	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Revisar que la mercadería este en buen estado y según lo que se pidió.	Mercadería en buen estado/total mercadería.	91%-100%	Excelente	Siempre se revisa que la mercadería esté en buen estado y según lo que se pidió.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se revisa que la mercadería esté en buen estado y según lo que se pidió.		
		31%-60%	Regular	A veces se revisa que la mercadería esté en buen estado y según lo que se pidió.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se revisa que la mercadería esté en buen estado y según lo que se pidió		
	Mercadería ingresada en la	91%-100%	Excelente	Siempre se recibe la		

Recibir la mercadería que llega a la bodega.	bodega/total mercadería requerida.			mercadería que llega a la bodega.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se recibe la mercadería que llega a la bodega.		
		31%-60%	Regular	A veces se recibe la mercadería que llega a la bodega.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se recibe la mercadería que llega a la bodega.		
Preparar las órdenes para los despachos.	Número de órdenes realizadas/órdenes totales despachadas.	91%-100%	Excelente	Siempre se prepara las órdenes para los despachos.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se prepara las órdenes para los despachos		
		31%-60%	Regular	A veces se prepara las órdenes para los despachos		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se prepara las órdenes para los despachos		
Empacar los productos.	Productos empacados/total productos.	91%-100%	Excelente	Siempre se empacan los productos.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se empacan los productos		
		31%-60%	Regular	A veces se empacan los productos.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se empacan los productos.		
Ordenar y mantener los		21-30	Excelente	Siempre se ordenan y se		

productos de acuerdo con el almacenamiento que requiera cada uno.	Secciones ordenadas/total de secciones.			mantiene los productos.		
		13-20	Bueno	Frecuentemente se ordenan y se mantienen los productos.		
		6-12	Regular	A veces se ordenan y se mantienen los productos.		
		0-5	Malo	Casi nunca se ordenan y se mantienen los productos.		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: jefe de control de calidad	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Verificar en la recepción que los productos que ingresan a la bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.	Número de productos aceptados / total de productos.	91%- 100%	Excelente	Siempre se verifica en la recepción que los productos que ingresan a bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.		
		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se verifica en la recepción que los productos que ingresan a bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.		
		31%- 60%	Regular	A veces se verifica en la recepción que los productos que ingresan a		

				bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se verifica en la recepción que los productos que ingresan a bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.		
Elaborar y emitir el reporte mensual de psicotrópicos.	Reporte mensual	10-12	Excelente	Siempre se elabora y se emite el reporte mensual de psicotrópicos.		
		8-10	Bueno	Frecuentemente se elabora y se emite el reporte mensual de psicotrópicos		
		6-8	Regular	A veces se elabora y se emite el reporte mensual de psicotrópicos		
		0-6	Malo	Casi nunca se elabora y se emite el reporte mensual de psicotrópicos		
Implementar los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados).	Procesos estandarizados/total procesos.	91%-100%	Excelente	Siempre se implementan los procesos estandarizados.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se implementan los procesos estandarizados		

		31%-60%	Regular	A veces se implementan los procesos estandarizados		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se implementan los procesos estandarizados		
Gestionar la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos sujetos a fiscalización	Medicamentos con licencia / total medicamentos	91%-100%	Excelente	Siempre se gestiona la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se gestiona la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos		
		31%-60%	Regular	A veces se gestiona la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se gestiona la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos		
Revisar el llenado de los registros del sistema de calidad implementados	Registros de calidad llenos / total registros de calidad.	91%-100%	Excelente	Siempre se revisa el llenado de los registros del sistema de calidad implementados		

		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se revisa el llenado de los registros del sistema de calidad implementados .		
		31%- 60%	Regular	A veces se revisa el llenado de los registros del sistema de calidad implementados .		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se revisa el llenado de los registros del sistema de calidad implementados .		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Jefe de Sistemas	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Crear un sistema según las necesidades la empresa	Módulos implementados / Módulos planificados	91%-100%	Excelente	Se ha creado un sistema de acuerdo a todas las necesidades de la empresa		
		61%-90%	Bueno	Se ha creado un sistema que cumple con la mayoría de las necesidades de la empresa		
		31%-60%	Regular	Se ha creado un sistema que cumple con algunas de las necesidades de la empresa		
		0%-30%	Malo	Se ha creado un sistema que no		

				cumple con ninguna de las necesidades de la empresa.		
Corregir errores en el sistema	Reclamos atendidos/reclamos presentados.	91%-100%	Excelente	Siempre se corrige los errores del sistema		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se corrige los errores del sistema		
		31%-60%	Regular	A veces se corrige los errores del sistema.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se corrige los errores del sistema.		
Controlar el uso de las cámaras de la empresa	Cámaras dañadas en un mes / total cámaras.	8-10	Excelente	Siempre se controla el uso de las cámaras de la empresa.		
		5-8	Bueno	Frecuentemente se controla el uso de las cámaras de la empresa.		
		2-5	Regular	A veces se controla el uso de las cámaras de la empresa.		
		0-2	Malo	Casi nunca se controla el uso de las cámaras de la empresa.		
Instalar el sistema en equipos electrónicos para los vendedores.	Sistemas instalados / Número de vendedores.	9-11	Excelente	Se ha instalado el sistema en los equipos electrónicos de todos los vendedores		

		6-8	Bueno	Se ha instalado el sistema en los equipos electrónicos de la mayoría de los vendedores		
		3-5	Regular	Se ha instalado el sistema en los equipos electrónicos de algunos vendedores		
		0-2	Malo	Se ha instalado el sistema en los equipos electrónicos de pocos vendedores		
Buscar equipos electrónicos para el uso de la organización según sus necesidades	Equipos suministrados / equipos requeridos.	91%-100%	Excelente	Se ha conseguido equipos electrónicos de acuerdo a todas las necesidades de la organización		
		61%-90%	Bueno	Se ha conseguido equipos electrónicos de acuerdo a la mayoría de necesidades de la organización		
		31%-60%	Regular	Se ha conseguido equipos electrónicos de acuerdo a algunas necesidades de la organización		
		0%-30%	Malo	Se ha conseguido equipos electrónicos de acuerdo a pocas necesidades de la organización		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Gerente General	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito	Planes de mejora cumplidos / planes totales	91%-100%	Excelente	Siempre se toma las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se toma las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito		
		31%-60%	Regular	A veces se toma las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se toma las medidas necesarias para que la empresa		

				funcione con éxito		
Verificar que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales	Leyes laborales cumplidas / total leyes laborales	91%-100%	Excelente	Siempre se verifica que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se verifica que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales		
		31%-60%	Regular	A veces se verifica que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se verifica que se cumpla con las leyes y reglamentos laborales		
Preparar y ejecutar el presupuesto anual	Gastos reales/Total presupuesto anual	91%-100%	Excelente	Cada año se ejecuta el presupuesto anual		
		61%-90%	Bueno	Cada dos años se ejecuta el presupuesto anual		
		31%-60%	Regular	Cada 4 años se ejecuta el presupuesto anual		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se ejecuta el presupuesto anual		
Supervisar cada área de la	Informe de inspección.	6-8	Excelente	Mensualmente se realiza un		

empresa y su funcionamiento.				informe de inspección.		
	4-6	Bueno		Trimestralmente se realiza un informe de inspección.		
	2-4	Regular		Semestralmente se realiza un informe de inspección.		
	0-2	Malo		Anualmente se realiza un informe de inspección.		
Establecer los objetivos generales y específicos.	Metas cumplidas/ total metas establecidas.	91%- 100%	Excelente	Siempre se cumple con las metas y objetivos establecidos.		
		61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se cumple con las metas y objetivos establecidos.		
		31%- 60%	Regular	A veces se cumple con las metas y objetivos establecidos.		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se cumple con las metas y objetivos establecidos.		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Contadora	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Elaborar balance general de la empresa.	Balances tarde / total balances.	91%-100%	Excelente	Siempre se entrega los balances a tiempo		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se entrega los balances a tiempo.		
		31%-60%	Regular	A veces se entrega los balances a tiempo.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se entregan los balances a tiempo.		
Revisar políticas del SRI y cumplirlas.	Informes con multas / Total, informes.	91%-100%	Excelente	Siempre se cumple las políticas impuestas por el SRI.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentement e se cumple las políticas impuestas por el SRI.		

		31%-60%	Regular	A veces se cumple las políticas impuestas por el SRI		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se cumple las políticas impuestas por el SRI		
Revisar pagos al SRI	Pagos realizados / Total, pagos	91%-100%	Excelente	Siempre se revisa los pagos al SRI.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se revisa los pagos al SRI.		
		31%-60%	Regular	A veces se revisa los pagos al SRI.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se revisa los pagos al SRI.		
Presupuestar todos los gastos de la empresa como viáticos.	Gastos reales / Gastos presupuestados	91%-100%	Excelente	Siempre se presupuestan todos los gastos de la empresa.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se presupuestan todos los gastos de la empresa.		
		31%-60%	Regular	A veces se presupuestan todos los gastos de la empresa.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se presupuestan todos los gastos de la empresa.		
		31-40	Excelente	Siempre se		

Revisar información contable desde el sistema que mantiene la empresa.	Items revisados / hora			revisa la información contable de la empresa.		
		21-30	Bueno	Frecuentement e se revisa la información contable de la empresa.		
		11-20	Regular	A veces se revisa la información contable de la empresa.		
		0-10	Malo	Casi nunca se revisa la información contable de la empresa.		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Gerente Comercial	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente, según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Excelente	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Negociar con los proveedores	Evaluación de proveedores	91%-100%	Excelente	Siempre se realiza negociaciones beneficiarias para la empresa con los proveedores.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se realiza negociaciones beneficiarias para la empresa con los proveedores		
		31%-60%	Regular	A veces se realiza negociaciones beneficiarias para la empresa con los proveedores		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se realiza negociaciones beneficiarias para la empresa con los proveedores.		
		91%-	Excelente	Siempre se		

Revisar stocks de mercadería.	Ítems reales / empleado en el sistema.	100%		revisa los stocks de mercadería.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se revisa los stocks de mercadería.		
		31%-60%	Regular	A veces se revisa los stocks de mercadería.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se revisa los stocks de mercadería.		
Revisar rotación de productos.	Coste mercancías vendidas/Pr omedio inventarios.	91%-100%	Excelente	Siempre se revisa la rotación de los productos.		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se revisa la rotación de los productos.		
		31%-60%	Regular	A veces se revisa la rotación de los productos.		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se revisa la rotación de los productos.		
Realizar el pedido mediante un mail.	Pedidos realizados por mail / Total pedidos.	91%-100%	Excelente	Siempre se realiza el pedido mediante un mail		
		61%-90%	Bueno	Frecuentemente se realiza el pedido mediante un mail		
		31%-60%	Regular	A veces se realiza el pedido mediante un mail		
		0%-30%	Malo	Casi nunca se realiza el pedido mediante un mail		
Verificar que llegue la mercadería que se pidió.	Total, mercadería recibida /	91%-100%	Excelente	Siempre se verifica que llegue la mercadería que se pidió		

	Total, mercadería pedida.	61%- 90%	Bueno	Frecuentemente se verifica que llegue la mercadería que se pidió		
		31%- 60%	Regular	A veces se verifica que llegue la mercadería que se pidió		
		0%- 30%	Malo	Casi nunca se verifica que llegue la mercadería que se pidió		

Evaluación de 90°



Criterio: Logro de metas	
Cargo evaluado: Jefe de crédito	
Método: Escala de calificación	
Período: Anual	
<p>Seguidamente encontrará las actividades principales de cada cargo de la empresa Abad & Hnos., las mismas que deben ser calificadas con sinceridad 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 crea conveniente según la dedicación de cada individuo.</p>	

Actividades esenciales	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Clasificación	Observaciones
Realizar cuadro de depósitos al final de cada día	Cuadros no efectivos/ Total de cuadros	25-20	Excelente	Siempre se cuadran los depósitos al final de cada día.		
		15-20	Bueno	Frecuentemente se cuadran los depósitos al final de cada día.		
		10-15	Regular	A veces se cuadran los depósitos al final de cada día.		
		0-10	Malo	Casi nunca se cuadran los depósitos al final de cada día.		
Emitir notas de crédito	Número de notas de	25-20	Excelente	Siempre se emiten notas de		

	crédito realizadas /Total de notas de crédito pendientes			crédito a los clientes		
		15-20	Bueno	Frecuentemente se emiten notas de crédito a los clientes		
		10-15	Regular	A veces se emiten notas de crédito a los clientes		
		0-10	Malo	Casi nunca se emiten notas de crédito a los clientes		
Pasar cobros de los vendedores al sistema	Registro de cobros x vendedor / cartera por recuperar	25-20	Excelente	Siempre se pasan cobros de los vendedores del sistema.		
		15-20	Bueno	Frecuentemente se pasan cobros de los vendedores del sistema.		
		10-15	Regular	A veces se pasan cobros de los vendedores del sistema.		
		0-10	Malo	Casi nunca se pasan cobros de los vendedores del sistema.		
Verificar depósitos en el banco	Número de depósitos confirmados/ total de depósitos en el banco	91% - 100%	Excelente	Siempre se verifican los depósitos en el banco		
		61% - 90%	Bueno	Frecuentemente se verifican los depósitos en el banco		
		31% - 60%	Regular	A veces se verifican los		

				depósitos en el banco		
		0% - 30%	Malo	Casi nunca se verifican los depósitos en el banco		
Revisar cartera vencida	Número cobros a la semana /Total de cartera al mes	25-20	Excelente	Siempre se revisa cartera vencida		
		15-20	Bueno	Frecuentemente se revisa cartera vencida		
		10-15	Regular	A veces se revisa cartera vencida		
		0-10	Malo	Casi nunca se revisa cartera vencida		

3.3.- Formato de entrevista de retroalimentación de resultados

Una vez aplicada la herramienta de evaluación de desempeño y siguiendo el proceso se debe retroalimentar los resultados con cada uno de los evaluados. A continuación, se presenta un modelo de formato para la entrega de resultados.

		DISTRIBUIDORA ABAD HNOS.	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN RESULTADOS DE EVALUACIÓN			
Código del Evaluado		NOMBRE DEL CARGO	
LT-RRHH-2012-			

Fuente: Arteaga, M.I. (2019).

1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por (quienes fueron los evaluadores)

2. INFORME DE EVALUACIÓN

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

2.1 ASPECTOS POSITIVOS

No.	ACTIVIDADES ESCENCIALES	PUNTAJE /4

Comentarios positivos de los

evaluadores _____

2.3 ASPECTOS NEGATIVOS Y ACUERDOS CON EL EVALUADO

No.	ACTIVIDADES ESCENCIALES	PUNTAJE /4	ACCIÓN PROPUESTA

¿El evaluado, está de acuerdo con los datos expuesto de su evaluación?

SI	
NO	

Compromiso del evaluado frente a los resultados

Si el evaluado, no está de acuerdo, incluir razones

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Nombre y Firma del encargado
de la Retroalimentación
JEFE INMEDIATO**

Firma del evaluado

**Nombre y firma del
DIRECTOR TALENTO HUMANO**

Fecha.....

Conclusiones

Una vez que se ha realizado la actualización del manual de funciones de cada cargo dentro de la Empresa Abad & Hnos., se pueden mencionar las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados:

La revisión bibliográfica ha permitido confirmar la importancia que tiene el departamento de Talento Humano dentro de una empresa, ya que el éxito de las mismas depende en gran medida del compromiso que asuman sus empleados y trabajadores para el crecimiento de las partes en el alcance de las metas y objetivos comunes e individuales.

Ha sido posible establecer que la administración empresarial tiene como objetivo prevenir los problemas en el futuro a causa de los empleados y su desempeño en la empresa, tomando en cuenta que ellos serán los encargados de utilizar efectivamente los recursos financieros, físicos, mercadotécnicos y humanos, los mismos que servirán como un medio para llegar a cumplir con las metas planteadas. En este sentido la administración de los recursos humanos debe demostrar la efectividad de la aplicación de las medidas para garantizar un proceso evaluativo de desempeño con capacidad de solucionar las falencias en el proceso de selección y capacitación del talento humano.

Dentro de la administración de talento humano se encuentran sus subsistemas como el manual de funciones, que es considerado un instrumento o herramienta para determinar específicamente cuáles son las actividades, funciones y procedimientos requeridos para cada cargo o puesto dentro de la empresa, los mismos que a su vez deben ser cumplidos por el personal seleccionado para laborar dentro de la misma. Los manuales deben ser actualizados con periodicidad, debido a los constantes avances y cambios en las necesidades de las empresas y del nuevo enfoque en sus metas y objetivos, por lo que no sólo deben tenerse en cuenta las necesidades y expectativas de la organización, sino también de sus miembros (trabajadores, empleados, directivos, etc.) para estructurar un documento con información fiable, verídica y real para determinar cuáles deben ser las aptitudes, conocimientos, responsabilidades de cada cargo y las afinidades de las personas para ocuparlos.

Al tener un manual de funciones actualizado permitirá a la empresa construir una herramienta de evaluación de desempeño para determinar si las aptitudes y cualidades de una persona están de acuerdo con los requerimientos del puesto que ocupa, las empresas deben contar con un sistema de evaluación de desempeño, de esta forma se puede confirmar la efectiva relación entre el trabajador y el cumplimiento de las metas u objetivos de la organización. En el caso concreto de la Distribuidora Abad & Hnos., el manual de funciones consta de una sección con detalle de los parámetros que facilitan la evaluación del desempeño de los trabajadores, en base a criterios, evaluación y seguimiento de actividades esenciales asociadas con los puestos y cargos de acuerdo con la organización departamental interna.

La evaluación de desempeño de los empleados o trabajadores es un punto importante, pero a la vez muy tenso dentro de toda organización. Se dice que es importante porque a través de los resultados las empresas pueden confirmar que su talento humano está cumpliendo con las exigencias que el desempeño de cada puesto requiere para alcanzar la misión y visión de la misma. Por otro lado, es tenso ya que el personal que esta siendo evaluado ve en este proceso un motivo de temor. Es por lo tanto necesario que previo a la implementación de instrumentos de evaluación de desempeño, se haga la socialización interna sobre los objetivos e instrumentos que se aplicarán, para despejar dudas en el personal.

Para terminar el proceso de evaluación de desempeño se debe realizar la entrevista de evaluación en donde las partes involucradas ya sea el evaluador o el evaluado conversan sobre los resultados obtenidos en todo el proceso, los mismos que servirán de guía para poder establecer objetivos y metas que aporten un beneficio para la empresa

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Cabrera, R., & Jackson, S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos (Tercera ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión General*(1), 53-62.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos . México: Pearson Educación.

Anexos
Manual de Funciones

Manual de funciones del Gerente Comercial



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Gerente comercial
Nombre del Ocupante del puesto:	Franklin Boada
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente general
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Compras
Fecha de elaboración:	5-nov-19

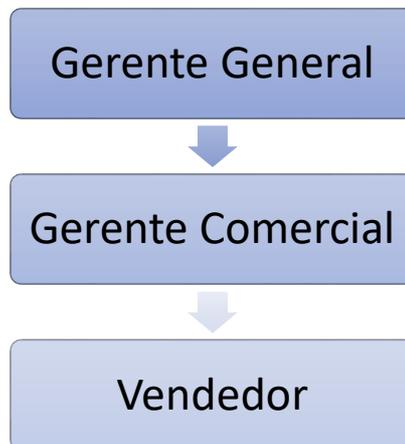
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe con el fin de realizar un presupuesto de compras de acuerdo con las necesidades de la empresa, es decir obtener inventarios trimestrales de mercadería sin un faltante ni un sobre stock.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Gerente comercial
No. SUBORDINADOS:	11
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, celular, agenda.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



**• LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS
ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisar stocks de mercadería	4	5	3	19
2	Negociar con los proveedores	5	5	4	25
3	Realizar el pedido mediante un mail	4	3	3	13
4	Verificar que llegue la mercadería que se pidió	3	3	3	12
5	Revisar facturas de todos los laboratorios	5	3	2	11
6	Realizar informes de ventas	3	2	2	7
7	Revisar rotación de productos	3	4	4	19

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Negociar con los proveedores	5	5	4	25
2	Revisar stocks de mercadería	4	5	3	19
3	Revisar rotación de productos	3	4	4	19
4	Realizar el pedido mediante un mail	4	3	3	13
5	Verificar que llegue la mercadería que se pidió	3	3	3	12

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Negociar con los proveedores	EFICACIA	Evaluación de proveedores	UNID
Revisar stocks de mercadería	EFICACIA	Items reales / ítems en el sistema	%
Revisar rotación de productos	EFICACIA	Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios	%
Realizar el pedido mediante un mail	EFICACIA	Pedidos realizados por mail / Total pedidos	%
Verificar que llegue la mercadería que se pidió	EFICACIA	Total, mercadería recibida / Total, mercadería pedida	%

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial	Administración empresarial Ventas Presupuestos Compras
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado	Magister en dirección comercial	Ventas
Maestría		Finanzas
Doctorado		Presupuestos
		Trato con proveedores
		Trato con clientes

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL.**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Gerencia de ventas	120
Relaciones públicas	60
Marketing y negocios	120
Compras públicas	120

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Negociar con los proveedores	Conocimientos de precios en el mercado. Conocimiento de promociones y descuentos. Conocimiento de políticas de los proveedores. Conocimiento de productos que rotan.		√
Revisar stocks de mercadería	Conocimiento de inventario actual de la empresa. Conocimiento sobre los sobre stocks. Conocimiento sobre los faltantes.	√	
Revisar rotación de productos	Técnicas de rotación de inventarios.		√
Realizar el pedido mediante un mail	Técnicas del uso de tecnología. Conocimiento del manejo del mail personal de la empresa. Técnicas de redacción formal.	√	
Verificar que llegue la	Técnicas de revisión de facturas y pedidos.	√	

mercadería que se pidió			
-------------------------	--	--	--

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
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.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√

Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	√	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Otros conocimientos informativos.		√	

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

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

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	5-nov-19
Realizado por:	Franklin Boada
Validado por:	Ruth Abad

Manual de funciones del Jefe de Crédito



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Jefe de crédito y cobranza
Nombre del Ocupante del puesto:	Carmen Abad
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Contabilidad
Fecha de elaboración:	6-nov-2019

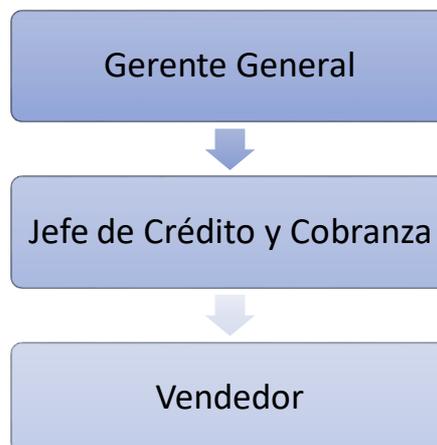
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

Sirve para administrar las políticas de crédito impuestas por la empresa, así como mantener a la fecha la situación de cobranzas y cartera.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Jefe de crédito y cobranza
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Computadora, teléfono, celular, calculadora, recibos.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



• **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibir la valija de todos los vendedores	4	5	2	14
2	Emitir notas de crédito	5	4	4	21
3	Pasar cobros de los vendedores al sistema	5	5	3	20
4	Verificar depósitos en el banco	4	5	3	19
5	Pasar retenciones al sistema	3	3	3	12
6	Realizar cuadro de depósitos al final de cada día	4	5	5	29
7	Enviar notas de crédito por mail a los clientes	4	4	2	12
8	Llamar a clientes que tienen facturas vencidas	5	5	2	15
9	Revisar cartera vencida	4	5	3	19

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar cuadro de depósitos al final de cada día	4	5	5	29
2	Emitir notas de crédito	5	4	4	21
3	Pasar cobros de los vendedores al sistema	5	5	3	20
4	Verificar depósitos en el banco	4	5	3	19
5	Revisar cartera vencida	4	5	3	19

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realizar cuadro de depósitos al final de cada día	EFICACIA	Cuadros no efectivos / total de cuadros	%
Emitir notas de crédito	EFICACIA	Número de notas de crédito realizadas / Total, de notas de crédito pendientes	%
Pasar cobros de los vendedores al sistema	EFICACIA	Registro de cobros x vendedor / cartera por recuperar	%
Verificar depósitos en el banco	EFICACIA	Número de depósitos confirmados/ total de depósitos en el banco	%
Revisar cartera vencida	EFICACIA	Número cobros a la semana / Total, de cartera al mes	%

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniera comercial	Contabilidad Cobranzas Crédito Presupuestos
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Crédito y cobranza	120
Excel	60

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar cuadro de depósitos al final de cada día	Conocimientos de contabilidad. Técnicas de cuadro de caja. Técnicas de registro de actividad.	√	
Emitir notas de crédito	Conocimiento de leyes del SRI para notas de crédito. Técnicas de emisión de notas de crédito. Conocimiento sobre políticas de notas de crédito.	√	
Pasar cobros de los vendedores al sistema	Conocimiento del manejo del sistema.		√
Verificar depósitos en el banco	Conocimientos de políticas bancarias. Conocimiento de cuando se hace efectivo un depósito. Comunicación con las entidades bancarias.	√	
Revisar cartera vencida	Conocimiento de las políticas de cobranza. Técnicas de cobranza de cartera vencida. Comunicación con los clientes. Relación con los clientes.		√

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Información de nivel institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	√	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	√	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y	√	

	protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Otros conocimientos informativos.		√	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

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

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	11-nov-2019
Realizado por:	Carmen Abad
Validado por:	Ruth Abad

Manual de funciones de la secretaria



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Asistente administrativo y de ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Natali Quito
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Administración
Fecha de elaboración:	6-nov-2019

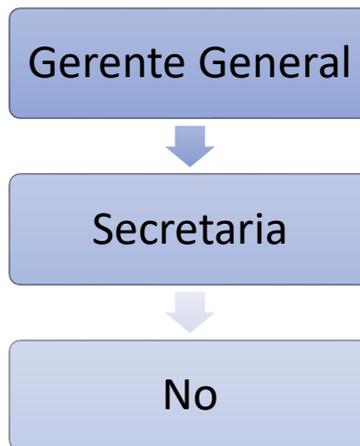
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe con el fin de brindar apoyo administrativo y comercial a la organización en función de los requerimientos de los clientes internos y externos.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Asistente administrativo y de ventas
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIÓN ES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIÓN ES MATERIALES:	Computadora, impresora, teléfono de oficina, celular, hojas, esfero, recibiera.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Agendar reuniones para vendedores con los laboratorios	3	4	1	7
2	Archivar guías de remisión, recibos de devolución y retenciones	5	3	1	8
3	Enviar valija a vendedores con el contenido de listas de productos	4	4	4	20
4	Emitir certificados comerciales para clientes	2	1	2	4
5	Recibir correspondencia	5	1	2	7
6	Realizar cotizaciones	4	3	4	16
7	Comprar suministros de oficina	1	3	2	7
8	Apoyar a la fuera de ventas con la información que necesitan	5	3	4	17
9	Contestar llamadas	5	2	1	7
10	Recibir a los clientes y proveedores	5	4	2	13

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Enviar valija a vendedores con el contenido de listas de productos.	4	4	4	20
2	Apoyar a la fuera de ventas con la información que necesitan	5	3	4	17
3	Realizar cotizaciones	4	3	4	16
4	Recibir a los clientes y proveedores	5	4	2	13
5	Archivar guías de remisión, recibos de devolución y retenciones.	5	3	1	8

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA CÁLCULO	DE UNIDAD DE MEDIDA
Enviar valija a vendedores con el contenido de listas de productos.	EFICACIA	Valijas incompletas / total valijas	%
Apoyar a la fuera de ventas con la información que necesitan	EFICACIA	Vendedores capacitados / número de vendedores	%
Realizar cotizaciones	EFICACIA	Cotizaciones realizadas / Cotizaciones requeridas	%
Recibir a los clientes y proveedores	EFICIENCIA	Cantidad de clientes y proveedores atendidos * días	Unid
Archivar guías de remisión, recibos de devolución y retenciones.	EFICIENCIA	Número de Documentos archivados * hora	Unid

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Bachiller	Excel, gestión documental.
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Curso de administración	70
Curso de Excel	50

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Enviar valija a vendedores con el contenido de listas de productos.	Técnicas de organización de documentos. Conocimiento de entidades de transporte. Conocimiento de precios.	√	
Apoyar a la fuerza de ventas con la información que necesitan.	Conocimiento de promociones y descuentos. Técnicas de manejo del sistema de la empresa. Conocimiento de necesidades de los clientes.		√
Realizar cotizaciones.	Técnicas en el manejo del Excel. Conocimiento de precios. Conocimiento de precios de la competencia. Conocimiento de requerimientos de los clientes.	√	
Recibir a los clientes y proveedores.	Conocimientos sobre la atención al cliente. Relación con los proveedores. Destrezas de servicio a los agentes externos de la empresa.	√	
Archivar guías de remisión,	Técnicas de organización de documentos.	√	

recibos de devolución y retenciones.	de	Conocimiento de la importancia de cada documento.		
--------------------------------------	----	---	--	--

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		√
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√
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.		
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	√	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	√	
Otros conocimientos informativos.		√	

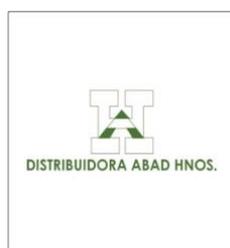
• **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	√

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	5-nov-2019
Realizado por:	Natali Quito
Validado por:	Ruth Abad

Manual de funciones de Asistente Contable



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Asistente de contabilidad
Nombre del Ocupante del puesto:	Jhenny Piedra
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Contadora
Nombre del superior inmediato:	Sonia Flores
Departamento al que pertenece:	Contabilidad
Fecha de elaboración:	31-oct-2019

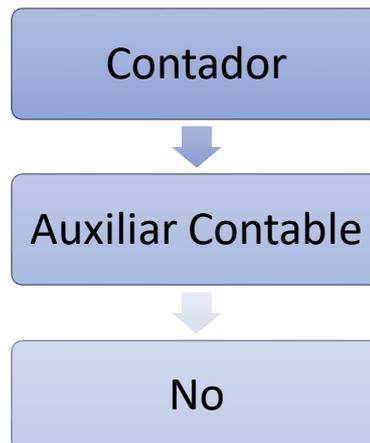
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe para registrar, coordinar y controlar las operaciones relacionadas con los registros contables.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Auxiliar contable
No. SUBORDINADOS:	Ninguno
DIMENSIÓN ES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIÓN ES MATERIALES:	Computadora, hojas, papel continuo, sumadora, impresora

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresar facturas de gastos	5	5	5	30
2	Elaborar de retenciones a proveedores	5	4	3	17
3	Imprimir de retenciones de clientes	5	3	2	11
4	Pagar a proveedores	4	4	3	16
5	Presupuestar movilidad para vendedores	3	5	4	23
6	Registrar notas de crédito de proveedores	4	3	2	10
7	Elaborar de roles de pago	2	3	2	8
8	Registrar préstamos a los empleados	2	3	2	8
9	Realizar reclamos a proveedores	3	3	4	17
10	Realizar conciliaciones bancarias	2	4	4	18
11	Registrar beneficios sociales a los empleados	2	5	2	12

12	Entregar archivo ATS a la contadora	2	5	3	17
13	Reportar novedades de sueldos del IESS	2	5	3	15
14	Anular documentos de proveedores mediante en SRI	5	5	4	14
15	Anular facturas de clientes	2	4	3	14

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresar facturas de gastos	5	5	5	30
2	Anular documentos de proveedores mediante en SRI	5	5	4	25
3	Presupuestar movilidad para vendedores	3	5	4	23
4	Realizar conciliaciones bancarias	2	4	4	18
5	Entregar archivo ATS a la contadora	2	5	3	17

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR ES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Ingresar facturas de gastos	EFICACIA	Facturas ingresadas en el sistema /Total de facturas	unid
Anular documentos de proveedores mediante en SRI	EFICACIA	Documentos anulados en el SRI /Documentos por anular	unid
Presupuestar movilidad para vendedores	EFICACIA	Presupuesto gastado / presupuesto asignado	\$
Realizar conciliaciones bancarias	EFICACIA	Conciliaciones entregadas a tiempo	unid
Entregar archivo ATS a la contadora	EFICACIA	Archivos entregados a tiempo	unid

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Contador	Contabilidad y Auditoria
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de Excel	50
Legislación tributaria	60
Legislación laboral	120

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ingresar facturas de gastos	Contabilidad y auditoría.	√	
Pagar a proveedores	Relacionarse con proveedores, negociación de créditos.		√
Realizar reclamos a proveedores	Informarse de las políticas de todos los proveedores.		√
Realizar conciliaciones bancarias	Contabilidad, manejo con bancos.	√	
Entregar archivo ATS a la contadora	Contabilidad y auditoría.	√	

- **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.	√	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
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.		
Mercado entorno.	/	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√
Productos y servicios.	y	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Otros Grupos		Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Personas y otras áreas.		Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Otros conocimientos informativos.			√	

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	31-oct-2019
Realizado por:	Jhenny Piedra
Validado por:	Sonia Flores

Manual de funciones de Jefe de Bodega



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Jefe de bodega
Nombre del Ocupante del puesto:	Luis Tuquiñahui
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente general
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Logística
Fecha de elaboración:	31-oct-2019

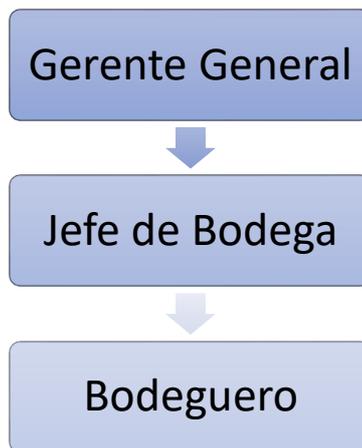
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe para controlar el inventario de la empresa mediante un registro de ingreso y salida de mercadería.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Jefe de bodega
No. SUBORDINADOS:	1
DIMENSIÓN ES ECONÓMICAS:	Salario fijo
DIMENSIÓN ES MATERIALES:	Computadora, hojas, cartones, cinta, papel continuo, sumadora, impresora

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Dirigir las funciones del área de logística	5	4	4	21
2	Recibir los pedidos por parte de la administración	5	5	3	20
3	Revisar el inventario en stock	5	4	3	17
4	Coordinar con el bodeguero los despachos	5	4	3	17
5	Realizar el cronograma de despacho de mercadería	4	3	4	16
6	Controlar el ingreso y salida de mercadería en el sistema	5	5	5	30
7	Realizar requerimientos para mantener stock de los productos	4	4	4	20
8	Elaborar informes semanales de la gestión de las actividades en la bodega	4	3	3	13

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controlar el ingreso y salida de mercadería en el sistema	5	5	5	30
2	Dirigir y controlar las funciones del área de logística	5	4	4	21
3	Recibir los pedidos por parte de la administración	5	5	3	20
4	Realizar requerimientos para mantener stock de los productos	4	4	4	20
5	Coordinar con el bodeguero los despachos	5	4	3	17

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Controlar el ingreso y salida de mercadería en el sistema	EFICACIA	Control inventarios	%
Dirigir y controlar las funciones del área de logística	EFICACIA	Pedidos entregados completos / Total pedidos	%
Recibir los pedidos por parte de la administración	EFICACIA	Número de pedidos por parte de la administración / Total pedidos	%
Realizar requerimientos para mantener stock de los productos	EFICACIA	Cantidad solicitada / total cantidad requerida	%
Coordinar con el bodeguero los despachos	EFICACIA	Pedidos entregados a tiempo / total pedidos pendientes	5

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial	Administración, logística y sistemas
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de Excel	40
Manejo del sistema de la empresa	40
Administración de bodegas	50

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Control de ingreso y salida de mercadería	Conocimientos de administración. Conocimientos de sistemas. Técnicas de control de inventarios.	√	
Dirección y control del área de logística	Conocimientos de logística. Técnicas de administración. Técnicas de dirección eficientes.	√	
Recibir los pedidos por parte de la administración	Conocimiento de políticas administrativas de la empresa. Técnicas de revisión de facturas. Técnicas de agilidad de despacho de pedidos.		√
Realizar requerimientos para mantener stock de los productos	Conocimiento de stock de cada producto. Conocimiento de productos faltantes. Técnicas de inventario y conteo de productos. Conocimiento de fechas de expiración de productos.		√

Coordinar con el bodeguero los despachos	Técnicas de comunicación con los subordinados.		√
--	--	--	---

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		√
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	√	
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.		
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Otros conocimientos informativos.		√	
Mercado y entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√
Otros Grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	√	

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	31-oct-2019
Realizado por:	Luis Tuquiñahui
Validado por:	Ruth Abad

Manual de funciones de Bodeguero



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Bodeguero
Nombre del Ocupante del puesto:	Luis Tuba
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de bodega
Nombre del superior inmediato:	Luis Tuquiñahui
Departamento al que pertenece:	Logística
Fecha de elaboración:	31-oct-2019

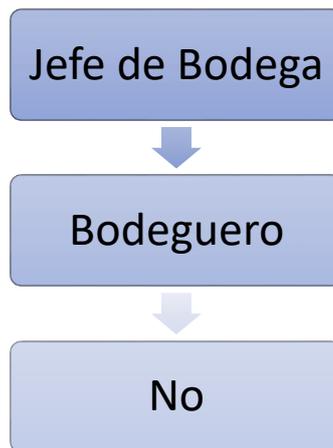
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe para controlar el almacenamiento, y entrega de los productos al momento de ingresar y salir de la bodega.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:		Bodeguero
No. SUBORDINADOS:		Ninguno
DIMENSIÓN ECONÓMICAS:	ES	Salario fijo
DIMENSIÓN MATERIALES:	ES	Cartones, hojas, carro de bodega, papel continuo, sumadora, impresora

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibir la mercadería que llega a la bodega.	5	4	4	21
2	Revisar que la mercadería este en buen estado y según lo que se pidió.	5	4	5	25
3	Ordenar los productos de acuerdo con el almacenamiento que requiera cada uno.	5	3	3	14
4	Mantener la limpieza y buen estado de la bodega.	4	2	3	10
5	Preparar las órdenes para los despachos.	5	3	5	20
6	Empacar los productos.	5	3	4	17
7	Entregar el producto a los transportistas.	4	3	3	13

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisar que la mercadería este en buen estado y según lo que se pidió.	5	4	5	25
2	Recibir la mercadería que llega a la bodega	5	4	4	21
3	Preparar las órdenes para los despachos	5	3	5	20
4	Empacar los productos	5	3	4	17
5	Ordenar y mantener los productos de acuerdo con el almacenamiento que requiera cada uno.	5	3	3	14

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Revisar que la mercadería este en buen estado y según lo que se pidió.	EFICACIA	Mercadería en buen estado / total mercadería	%
Recibir la mercadería que llega a la bodega	EFICACIA	Mercadería ingresada en la bodega / total mercadería requerida	%
Preparar las órdenes para los despachos	EFICACIA	Número de ordenes realizadas / total de ordenes despachadas	unid
Empacar los productos	EFICACIA	Productos empacados / Total productos	unid
Ordenar y mantener los productos de acuerdo con el almacenamiento que requiera cada uno.	EFICACIA	Secciones ordenadas / total de secciones	unid

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Estudiante	Logística
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Políticas de la empresa	60
Manejo sanitario de los productos	40
Empaque de productos	10

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Revisar el buen estado de la mercadería	Técnicas de manufactura Conocimientos de logística Conocimiento de productos Técnicas de revisión y orden	√	
Recibir la mercadería	Conocimientos de políticas de empresas transportistas. Conocimientos de políticas de empresas proveedoras. Conocimiento de manejo de guías.	√	
Preparar órdenes para los despachos	Conocimiento de manejo del sistema de la empresa. Comunicación con agentes vendedores. Conocimiento de revisión de facturas.		√
Empacar los productos	Técnicas de manufactura. Agilidad en el empaque de productos. Conocimiento de la estabilidad de los productos.		√

Ordenar y mantener los productos de acuerdo con el almacenamiento que requiera cada uno.	Conocimiento de fechas de expiración de los productos. Conocimiento de estado de los productos. Técnicas de orden de los productos.		√
--	---	--	---

• **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√

Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
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.		√
Otros conocimientos informativos.		√	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	√	

• **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	31-oct-2019
Realizado por:	Luis Tuba
Validado por:	Luis Tuquiñahui

Manual de funciones del Abogado



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Abogado interno
Nombre del Ocupante del puesto:	Cristian Abad v.
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Ruth abad
Departamento al que pertenece:	Legal
Fecha de elaboración:	04-12-2019

- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe con el fin de estudiar, analizar, comprender y proponer soluciones a problemas jurídicos dentro de la empresa.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	ABOGADO INTERNO
No. SUBORDINADOS:	0
DIMENSIÓN ES ECONÓMICAS:	FACTURA
DIMENSIÓN ES MATERIALES:	COMPUTADOR, IMPRESORA, MATERIALES DE OFICINA, CODIGOS. ETC

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Brindar asesoría laboral a la gerente de la empresa	4	5	3	19
2	Brindar asesoría en recuperación de cartera	4	5	4	24
3	Brindar asesoría a la empresa en el ámbito mercantil y societario	3	3	3	12
4	Elaborar actas de finiquito	3	5	4	23
5	Elaborar contratos de trabajo	4	5	3	19
6	Elaborar y asesorar reglamentos internos de seguridad y salud	3	5	2	13

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Brindar asesoría en recuperación de cartera	4	5	4	24
2	Elaborar actas de finiquito	3	5	4	23
3	Brindar asesoría laboral a la gerente de la empresa	4	5	3	19
4	Elaborar contratos de trabajo	4	5	3	19
5	Elaborar y asesorar reglamentos internos de seguridad y salud	3	5	2	13

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Brindar asesoría en recuperación de cartera	EFICACIA	Cartera vencida recuperada / Total, de cartera vencida	%
Elaborar actas de finiquito	EFICACIA	Actas de finiquito elaboradas / Actas de finiquito requeridas	Unid
Brindar asesoría laboral a la gerente de la empresa	EFICACIA	Horas recibidas / horas contratadas	%
Elaborar contratos de trabajo	EFICACIA	Contratos de trabajo realizados / Contratos de trabajo requeridos	unid
Elaborar y asesorar reglamentos internos de seguridad y salud	EFICACIA	Normas de seguridad y salud implementadas / Normas de seguridad y salud necesarias	%

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Abogado	Leyes, reglamentos, ordenanzas,
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado	Magister en derecho laboral y seguridad social	Derecho laboral y seguridad social.

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
DERECHO LABORAL	80 HORAS ACADÉMICAS.
SEMINARIO DE DERECHO ADMINISTRATIVO Y CONTRATACIÓN PÚBLICA	48 HORAS ACADÉMICAS

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Brindar asesoría en recuperación de cartera	Conocimientos de políticas de crédito de la empresa. Técnicas de gestión de cobranza. Conocimientos de leyes sobre cobro de deudas. Conocimiento de clientes.	√	
Elaborar actas de finiquito	Conocimiento de leyes laborales. Conocimiento de políticas de la empresa.	√	
Brindar asesoría laboral a la gerente de la empresa	Conocimiento de derecho laboral. Técnicas de reclutamiento de personal. Conocimiento de auditorías laborales. Técnicas de prevención de riesgos.	√	
Elaborar contratos de trabajo	Conocimiento de cláusulas de un contrato. Conocimiento de políticas empresariales. Conocimiento de salarios y beneficios para el empleado.	√	
Elaborar y asesorar reglamentos	Técnicas de redacción. Conocimiento de leyes de salud e higiene.	√	

internos de seguridad y salud	de Conocimiento de las actividades que se realizan en la empresa.		
-------------------------------	---	--	--

- **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.	√	
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
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.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√

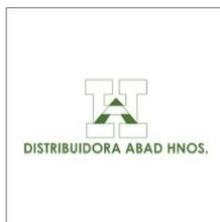
- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años <input checked="" type="checkbox"/> _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	√
3.Tiempo de adaptación al puesto	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	04-dic-2019
Realizado por:	Cristian Abad
Validado por:	Ruth Abad

Manual de funciones de Bioquímico



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Jefe de Control de Calidad
Nombre del Ocupante del puesto:	Mauricio Sanmartín
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerencia
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Operativo
Fecha de elaboración:	11-12-2019

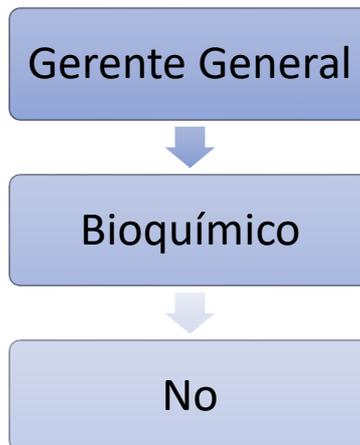
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

Asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas de recepción, almacenamiento y distribución de los productos que, ofertados por la empresa, en base a la normativa ISO 9001 con la finalidad que los productos mantengan su calidad, eficacia y seguridad en beneficio de nuestros clientes.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:		Jefe de Control de Calidad
No. SUBORDINADOS:		5
DIMENSIÓN ECONÓMICAS:	ES	Factura
DIMENSIÓN MATERIALES:	ES	Computador Norma ISO 9001 Norma ISO 15189 Documentos externos de ARCSA Insumos varios de oficina

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Verificar en la recepción que los productos que ingresan a la bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.	5	5	3	20
2	Revisar el llenado de los registros del sistema de calidad implementados.	5	4	3	17
3	Implementar los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados)	3	5	3	18
4	Coordinar la ejecución de inventarios periódicos.	1	3	3	10
5	Validar la liberación de los lotes que ingresan a bodega para su posterior almacenamiento y distribución.	5	3	2	11
6	Elaborar y emitir el reporte mensual de psicotrópicos.	4	5	3	19
7	Gestionar la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos sujetos a fiscalización.	3	5	3	18
8	Coordinar auditoría interna con el personal de bodega con la finalidad de mejora de procesos.	2	3	3	8

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Verificar en la recepción que los productos que ingresan a la bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.	5	5	3	20
2	Elaborar y emitir el reporte mensual de psicotrópicos	4	5	3	19
3	Implementar los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados)	3	5	3	18
4	Gestionar la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos sujetos a fiscalización.	3	5	3	18
5	Revisar el llenado de los registros del sistema de calidad implementados.	5	4	3	17

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Verificar en la recepción que los productos que ingresan a la bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.	EFICACIA	Número de productos aceptados / total de productos	%
Elaborar y emitir el reporte mensual de psicotrópicos	EFICACIA	Reporte mensual	%
Implementar los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados)	EFICACIA	Procesos estandarizados / total procesos	Unid
Gestionar la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos sujetos a fiscalización.	EFICACIA	Medicamentos con licencia / total medicamentos	%
Revisar el llenado de los registros del sistema de calidad implementados.	EFICACIA	Registros de calidad llenos / total registros de calidad	%

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Bioquímico Farmacéutico, Químico Farmacéutico	Farmacología clínica, Sistemas de Gestión de Calidad.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución.	40
Norma ISO 9001	40

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Verificar en la recepción que los productos que ingresan a la bodega cumplan con los criterios de aceptación de embalaje y etiquetado.	Conocimientos de políticas de etiquetado y embalaje. Conocimiento de productos. Conocimientos de inventarios.	√	
Elaborar y emitir el reporte mensual de psicotrópicos	Comunicaciones con ARCSA. Conocimiento de autorizaciones para la distribución de psicotrópicos. Técnicas de redacción.	√	
Implementar los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados)	Conocimiento de productos. Conocimiento de inventarios. Técnicas de mantenimiento de los productos.	√	
Gestionar la renovación para adquirir la licencia de distribución de medicamentos	Conocimientos de requisitos para licencias de distribución. Conocimiento de productos.	√	

sujetos a fiscalización.	Comunicaciones con el ARSA.		
Revisar el llenado de los registros del sistema de calidad implementados.	Conocimientos de requisitos de los registros del sistema de calidad.	√	

- **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.	√	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	√	
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.		√
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	

Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		√
Otros conocimientos informativos			√

- **EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	11-12-2019
Realizado por:	Mauricio Sanmartín
Validado por:	Ruth Abad

Manual de funciones del Jefe de Informática



- **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del Puesto:	Jefe de informática
Nombre del Ocupante del puesto:	Xavier Coronel
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente general
Nombre del superior inmediato:	Ruth Abad
Departamento al que pertenece:	Sistemas
Fecha de elaboración:	03-12-2019

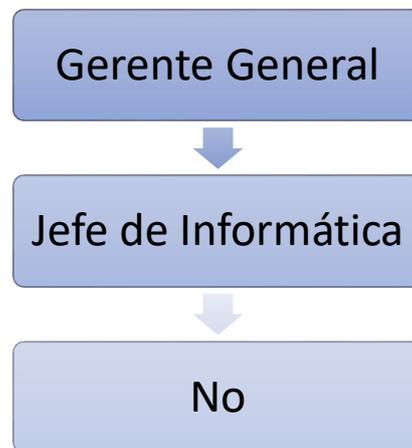
- **DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

El puesto existe con la finalidad de contar con un sistema ágil y eficiente que cumpla con las necesidades de la empresa, proporcionando la información que los empleados necesitan para trabajar de la forma más efectiva.

- **DIMENSIÓN**

CARGO:	Manejo de sistemas
No. SUBORDINADOS:	0
DIMENSIÓN ES ECONÓMICAS:	Factura por servicios prestados
DIMENSIÓN ES MATERIALES:	Computadora, cámaras, impresora, memory, disquete.

- **ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



- **LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Crear un sistema según las necesidades la empresa	1	5	5	26
2	Corregir de errores en el sistema	3	5	4	23
3	Instalar el sistema en equipos electrónicos para los vendedores	2	5	3	17
4	Buscar equipos electrónicos para el uso de la organización según sus necesidades	2	4	2	10
5	Crear mail personal de la empresa a cada uno de los empleados	2	3	2	8
6	Controlar el uso de las cámaras de la empresa	4	4	4	20

- **ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Crear un sistema según las necesidades la empresa	1	5	5	26
2	Corregir de errores en el sistema	3	5	4	23
3	Controlar el uso de las cámaras de la empresa	4	4	4	20
4	Instalar el sistema en equipos electrónicos para los vendedores	2	5	3	17
5	Buscar equipos electrónicos para el uso de la organización según sus necesidades	2	4	2	10

- **INDICADORES**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Crear un sistema según las necesidades la empresa	EFICACIA	Módulos implementados / Módulos planificados	Unid
Corregir errores en el sistema	EFICACIA	Reclamos atendidos / reclamos presentados	%
Controlar el uso de las cámaras de la empresa	EFICACIA	Cámaras dañadas en un mes / total cámaras	Unid
Instalar el sistema en equipos electrónicos para los vendedores	EFICACIA	Sistemas instalados / Número de vendedores	Unid
Buscar equipos electrónicos para el uso de la organización según sus necesidades	EFICACIA	Equipos suministrados / equipos requeridos	%

- **EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero en sistemas	Informática Sistemas
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado	Sistemas	Informática Sistemas

- **CAPACITACIÓN ADICIONAL**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Sistemas y software	160
Excel	140
Programación	60

- **CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS**

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Crear un sistema según las necesidades la empresa	Conocimiento sobre virus. Técnicas de manejo de software. Conocimiento de las necesidades de la empresa. Técnicas de informática. Conocimiento de creación de sistemas.	√	
Corregir de errores en el sistema	Conocimiento de errores de sistemas. Técnicas de solución de problemas del sistema.	√	
Controlar el uso de las cámaras de la empresa	Conocimiento de uso de cámaras.	√	
Instalar el sistema en equipos electrónicos para los vendedores	Técnicas de uso de aparatos electrónicos. Conocimientos del funcionamiento de teléfonos celulares.	√	
Buscar equipos electrónicos para el uso de la organización	Conocimiento de las necesidades de la empresa. Conocimiento de las características del personal de la empresa.		√

según sus necesidades	<p>Conocimiento de la capacidad de gastos de la empresa.</p> <p>Conocimiento de precios de equipos electrónicos.</p> <p>Conocimiento del mercado electrónico.</p>		
-----------------------	---	--	--

- **CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	
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.		√
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		√
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		√

Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		√
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		√
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	√	
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		√
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		√
Otros conocimientos informativos.		√	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	

- **EXPERIENCIA LABORAL**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
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	

- **VALIDACIÓN**

Fecha de elaboración	03-12-2019
Realizado por:	Xavier Coronel
Validado por:	Ruth Abad

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

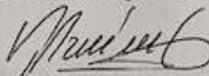
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiantes: Nadia Estefanía Boada Abad con código 77063 y Ana Isabel Vintinilla Cordero con código 63487
Tema: **Propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Abad & Hermanos**
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Juan Manuel Maldonado

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

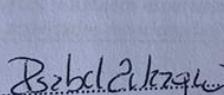
ACTA

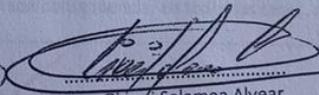
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

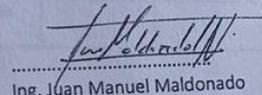
1. Nombre del estudiante: Boada Abad Nadia Estefanía y Vintimilla Cordero Ana Isabel
2. Código: 77063 y 63487 respectivamente
3. Director sugerido: Psic. Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear e Ing. Juan Manuel Maldonado Matute
6. Título propuesto: Propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Abad & Hnos.
7. Aceptado sin modificaciones: _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

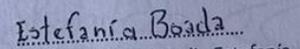
9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal

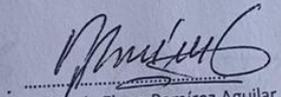

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

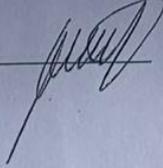

Ing. Gianni Salamea Alvear


Ing. Juan Manuel Maldonado


Srta. Boada Abad Nadia Estefanía.


Srta. Vintimilla Cordero Ana


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 06.06.2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Nadia Estefanía Pardo Albad

CÓDIGO: 77063

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 22 Sep/2014

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 07 Junio/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

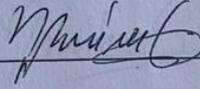
ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniero Comercial

Observación: _____

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: _____ FIRMA: _____

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Dra Isabel Dintimilla Bordero

CÓDIGO: 63487

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 22 Sep/2014

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 07 Junio/2019 FIRMA: Rg

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniera Comercial

Observación: _____

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA: _____

Muñoz

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

