



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 “Comercial Figueroa”***

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
Licenciada en Administración de Empresas

Autor: Mariangel Figueroa Álvarez

Director: María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mis padres, que durante toda mi vida me han impulsado a ser quien soy y a trabajar duro por lo que quiero. A mi hermano, para que nunca pierda inspiración en el camino de su carrera universitaria, y a lo largo de su vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente, a mis padres y hermano, quienes me han dado su apoyo, comprensión y paciencia durante todos los años de estudio de la carrera universitaria. A la empresa Comercial Figueroa, que me ha brindado información pertinente y oportuna para la realización de este trabajo. Y, de manera especial, a las personas que aportaron con un granito de arena para culminar este trabajo: Diego Figueroa, Ana Paula Peña, Juan José Coellar, Natalia López y María Isabel Arteaga.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Índice de Contenidos	IV
Índice de Ilustraciones y Cuadros.....	VII
Índice de Anexos.....	XII
Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción.....	1
Capítulo 1: La Empresa y la Administración del Talento Humano	2
Introducción	2
1.1. La empresa Comercial Figueroa.....	2
1.1.1. Historia de la empresa	2
1.1.2. Logotipo y fachada de la empresa	3
1.2. Portafolio de productos	4
1.3. Estructura organizativa.....	7
1.4. Administración del talento humano (marco teórico)	8
1.5. Importancia de la administración del talento humano	8
1.6. Subsistemas del talento humano.....	10
1.6.1. Subsistemas según Wayne Mondy (2010).....	10
1.7. Evaluación del desempeño	25
1.7.1. Usos y propósitos de la evaluación del desempeño	26
1.7.2. Proceso de evaluación del desempeño.....	27
1.7.3. Establecimiento de criterios de desempeño.....	28
1.7.4. Responsables de la evaluación del desempeño.....	29
1.7.5. Métodos de evaluación del desempeño	31
1.7.6. Periodo de evaluación	34

1.7.7.	Características de un sistema de evaluación eficaz	34
1.7.8.	La entrevista de evaluación	35
	Conclusión	37
Capítulo 2:	Manual de Funciones	39
	Introducción	39
2.1.	Metodología	39
2.1.1.	Metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias.....	40
2.2.	Presentación del manual de funciones para Comercial Figueroa.....	49
2.2.1.	Manual de funciones gerente general	49
2.2.2.	Manual de funciones administrador general	56
2.2.3.	Manual de funciones coordinador administrativo.....	63
2.2.4.	Manual de funciones coordinador de ventas.....	69
2.2.5.	Manual de funciones coordinador de bodega	76
2.2.6.	Manual de funciones gestor de marketing y redes	81
2.2.7.	Manual de funciones gestor de ventas.....	87
2.2.8.	Manual de funciones auxiliar contable	92
2.2.9.	Manual de funciones vendedor.....	98
2.2.10.	Manual de funciones auxiliar de bodega	103
	Conclusión	108
Capítulo 3:	Herramienta para la Evaluación del Desempeño.....	110
	Introducción	110
3.1.	Metodología	110
3.1.1.	Metodología para la construcción de la herramienta para la evaluación del desempeño	110
3.2.	Presentación de las herramientas de evaluación al desempeño para la empresa Comercial Figueroa.....	113
3.3.	Retroalimentación de resultados de evaluación del desempeño.....	136
3.3.1.	Descripción del documento.....	136
3.3.2.	Informe de resultados	136

3.3.3. Consentimiento	138
3.3.4. Unidad de administración de talento humano	138
3.3.5. Fecha.....	138
Conclusión	139
Conclusiones Generales.....	140
Recomendaciones	142
Referencias	143
Anexos.....	144

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Métodos de análisis de puestos</i>	13
Tabla 2. <i>Métricas para la evaluación de la capacitación</i>	22
Tabla 3. <i>Propósitos de la evaluación del desempeño</i>	27
Tabla 4. <i>Criterios de desempeño</i>	29
Tabla 5. <i>Características de la evaluación del desempeño eficaz</i>	35
Tabla 6. <i>Identificación de las actividades del cargo</i>	41
Tabla 7. <i>Instructivo para aplicar valores para la escala</i>	42
Tabla 8. <i>Escala de valores y frecuencias</i>	43
Tabla 9. <i>Ficha de actividades esenciales</i>	44
Tabla 10. <i>Ficha de indicadores de desempeño</i>	44
Tabla 11. <i>Ficha de nivel de educación</i>	45
Tabla 12. <i>Ficha de capacitación adicional</i>	45
Tabla 13. <i>Ficha de conocimientos académicos</i>	46
Tabla 14. <i>Ficha de conocimientos informativos</i>	46
Tabla 15. <i>Ficha para determinar los conocimientos informativos</i>	47
Tabla 16. <i>Ficha de experiencia laboral requerida</i>	48
Tabla 17. <i>Actividades del cargo (gerente general)</i>	51
Tabla 18. <i>Actividades esenciales del cargo (gerente general)</i>	51
Tabla 19. <i>Indicadores de desempeño (gerente general)</i>	52
Tabla 20. <i>Nivel de estudios (gerente general)</i>	52
Tabla 21. <i>Capacitación adicional (gerente general)</i>	53
Tabla 22. <i>Conocimientos académicos (gerente general)</i>	53
Tabla 23. <i>Conocimientos informativos (gerente general)</i>	54
Tabla 24. <i>Experiencia laboral requerida (gerente general)</i>	55
Tabla 25. <i>Actividades del cargo (administrador general)</i>	58
Tabla 26. <i>Actividades esenciales del cargo (administrador general)</i>	58
Tabla 27. <i>Indicadores de desempeño (administrador general)</i>	59
Tabla 28. <i>Nivel de estudios (administrador general)</i>	59
Tabla 29. <i>Capacitación adicional (administrador general)</i>	60
Tabla 30. <i>Conocimientos académicos (administrador general)</i>	60
Tabla 31. <i>Conocimientos informativos (administrador general)</i>	61
Tabla 32. <i>Experiencia laboral requerida (administrador general)</i>	62
Tabla 33. <i>Actividades del cargo (coordinador administrativo)</i>	64

Tabla 34. <i>Actividades esenciales del cargo (coordinador administrativo)</i>	65
Tabla 35. <i>Indicadores de desempeño (coordinador administrativo)</i>	65
Tabla 36. <i>Nivel de estudios (coordinador administrativo)</i>	66
Tabla 37. <i>Capacitación adicional (coordinador administrativo)</i>	66
Tabla 38. <i>Conocimientos académicos (coordinador administrativo)</i>	67
Tabla 39. <i>Conocimientos informativos (coordinador administrativo)</i>	68
Tabla 40. <i>Experiencia laboral requerida (coordinador administrativo)</i>	68
Tabla 41. <i>Actividades del cargo (coordinador de ventas)</i>	70
Tabla 42. <i>Actividades esenciales del cargo (coordinador de ventas)</i>	71
Tabla 43. <i>Indicadores de desempeño (coordinador de ventas)</i>	71
Tabla 44. <i>Nivel de estudios (coordinador de ventas)</i>	72
Tabla 45. <i>Capacitación adicional (coordinador de ventas)</i>	72
Tabla 46. <i>Conocimientos académicos (coordinador de ventas)</i>	73
Tabla 47. <i>Conocimientos informativos (coordinador de ventas)</i>	74
Tabla 48. <i>Experiencia laboral requerida (coordinador de ventas)</i>	75
Tabla 49. <i>Actividades del cargo (coordinador de bodega)</i>	77
Tabla 50. <i>Actividades esenciales del cargo (coordinador de bodega)</i>	77
Tabla 51. <i>Indicadores de desempeño (coordinador de bodega)</i>	78
Tabla 52. <i>Nivel de estudios (coordinador de bodega)</i>	78
Tabla 53. <i>Capacitación adicional (coordinador de bodega)</i>	79
Tabla 54. <i>Conocimientos académicos (coordinador de bodega)</i>	79
Tabla 55. <i>Conocimientos informativos (coordinador de bodega)</i>	80
Tabla 56. <i>Experiencia laboral requerida (coordinador de bodega)</i>	80
Tabla 57. <i>Actividades del cargo (gestor de marketing y redes)</i>	82
Tabla 58. <i>Actividades esenciales del cargo (gestor de marketing y redes)</i>	83
Tabla 59. <i>Indicadores de desempeño (gestor de marketing y redes)</i>	83
Tabla 60. <i>Nivel de estudios (gestor de marketing y redes)</i>	84
Tabla 61. <i>Capacitación adicional (gestor de marketing y redes)</i>	84
Tabla 62. <i>Conocimientos académicos (gestor de marketing y redes)</i>	85
Tabla 63. <i>Conocimientos informativos (gestor de marketing y redes)</i>	86
Tabla 64. <i>Experiencia laboral requerida (gestor de marketing y redes)</i>	86
Tabla 65. <i>Actividades del cargo (gestor de ventas)</i>	88
Tabla 66. <i>Actividades esenciales del cargo (gestor de ventas)</i>	88
Tabla 67. <i>Indicadores de desempeño (gestor de ventas)</i>	89
Tabla 68. <i>Nivel de estudios (gestor de ventas)</i>	89
Tabla 69. <i>Capacitación adicional (gestor de ventas)</i>	90
Tabla 70. <i>Conocimientos académicos (gestor de ventas)</i>	90

Tabla 71. <i>Conocimientos informativos (gestor de ventas)</i>	91
Tabla 72. <i>Experiencia laboral requerida (gestor de ventas)</i>	91
Tabla 73. <i>Actividades del cargo (auxiliar contable)</i>	93
Tabla 74. <i>Actividades esenciales del cargo (auxiliar contable)</i>	94
Tabla 75. <i>Indicadores de desempeño (auxiliar contable)</i>	94
Tabla 76. <i>Nivel de estudios (auxiliar contable)</i>	95
Tabla 77. <i>Capacitación adicional (auxiliar contable)</i>	95
Tabla 78. <i>Conocimientos académicos (auxiliar contable)</i>	96
Tabla 79. <i>Conocimientos informativos (auxiliar contable)</i>	97
Tabla 80. <i>Experiencia laboral requerida (auxiliar contable)</i>	97
Tabla 81. <i>Actividades del cargo (vendedor)</i>	99
Tabla 82. <i>Actividades esenciales del cargo (vendedor)</i>	99
Tabla 83. <i>Indicadores de desempeño (vendedor)</i>	100
Tabla 84. <i>Nivel de estudios (vendedor)</i>	100
Tabla 85. <i>Capacitación adicional (vendedor)</i>	100
Tabla 86. <i>Conocimientos académicos (vendedor)</i>	101
Tabla 87. <i>Conocimientos informativos (vendedor)</i>	102
Tabla 88. <i>Experiencia laboral requerida (vendedor)</i>	102
Tabla 89. <i>Actividades del cargo (auxiliar de bodega)</i>	104
Tabla 90. <i>Actividades esenciales del cargo (auxiliar de bodega)</i>	105
Tabla 91. <i>Indicadores de desempeño (auxiliar de bodega)</i>	105
Tabla 92. <i>Nivel de estudios (auxiliar de bodega)</i>	106
Tabla 93. <i>Capacitación adicional (auxiliar de bodega)</i>	106
Tabla 94. <i>Conocimientos académicos (auxiliar de bodega)</i>	107
Tabla 95. <i>Conocimientos informativos (auxiliar de bodega)</i>	107
Tabla 96. <i>Experiencia laboral requerida (auxiliar de bodega)</i>	108
Tabla 97. <i>Rangos de calificación</i>	112
Tabla 98. <i>Evaluación de desempeño (gerente general)</i>	114
Tabla 99. <i>Evaluación de desempeño (administrador general)</i>	115
Tabla 100. <i>Evaluación de desempeño (coordinador administrativo)</i>	119
Tabla 101. <i>Evaluación de desempeño (coordinador de ventas)</i>	121
Tabla 102. <i>Evaluación de desempeño (coordinador de bodega)</i>	123
Tabla 103. <i>Evaluación de desempeño (gestor de marketing y redes)</i>	125
Tabla 104. <i>Evaluación de desempeño (gestor de ventas)</i>	128
Tabla 105. <i>Evaluación de desempeño (auxiliar contable)</i>	130
Tabla 106. <i>Evaluación de desempeño (vendedor)</i>	132
Tabla 107. <i>Evaluación de desempeño (auxiliar de bodega)</i>	134

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Logotipo de la empresa</i>	3
<i>Figura 2. Fachada de la empresa</i>	3
<i>Figura 3. Línea de pinturas</i>	4
<i>Figura 4. Línea electrónica</i>	4
<i>Figura 5. Línea de pesca</i>	5
<i>Figura 6. Línea de zapatería</i>	5
<i>Figura 7. Línea de ferretería</i>	5
<i>Figura 8. Línea de herramientas</i>	5
<i>Figura 9. Estructura organizativa</i>	7
<i>Figura 10. Subsistemas del talento humano según Mondy</i>	10
<i>Figura 11. Análisis de puestos</i>	12
<i>Figura 12. Etapas de la planeación estratégica</i>	14
<i>Figura 13. Proceso de planeación de los recursos humanos</i>	15
<i>Figura 14. Alternativas para el reclutamiento</i>	16
<i>Figura 15. Proceso de reclutamiento</i>	17
<i>Figura 16. Factores que afectan el proceso de selección</i>	18
<i>Figura 17. Proceso de selección</i>	19
<i>Figura 18. Tipos de remuneración</i>	23
<i>Figura 19. Razones para apoyar los programas de seguridad</i>	24
<i>Figura 20. Proceso de evaluación del desempeño</i>	28
<i>Figura 21. Responsabilidad de desempeño</i>	30
<i>Figura 22. Pasos de una entrevista de evaluación</i>	36
<i>Figura 23. Ficha de identificación del cargo</i>	40
<i>Figura 24. Ficha de la dimensión del cargo</i>	40
<i>Figura 25. Organigrama de puesto</i>	41
<i>Figura 26. Ficha de validación</i>	48
<i>Figura 27. Identificación del cargo (gerente general)</i>	49
<i>Figura 28. Dimensión del cargo (gerente general)</i>	50
<i>Figura 29. Organigrama del puesto (gerente general)</i>	50
<i>Figura 30. Validación (gerente general)</i>	55
<i>Figura 31. Identificación del cargo (administrador general)</i>	56
<i>Figura 32. Dimensión del cargo (administrador general)</i>	56
<i>Figura 33. Organigrama del puesto (administrador general)</i>	57
<i>Figura 34. Validación (administrador general)</i>	62
<i>Figura 35. Identificación del cargo (coordinador administrativo)</i>	63

<i>Figura 36. Dimensión del cargo (coordinador administrativo)</i>	63
<i>Figura 37. Organigrama del puesto (coordinador administrativo)</i>	64
<i>Figura 38. Validación (coordinador administrativo)</i>	69
<i>Figura 39. Identificación del cargo (coordinador de ventas)</i>	69
<i>Figura 40. Dimensión del cargo (coordinador de ventas)</i>	70
<i>Figura 41. Organigrama del puesto (coordinador de ventas)</i>	70
<i>Figura 42. Validación (coordinador de ventas)</i>	75
<i>Figura 43. Identificación del cargo (coordinador de bodega)</i>	76
<i>Figura 44. Dimensión del cargo (coordinador de bodega)</i>	76
<i>Figura 45. Organigrama del puesto (coordinador de bodega)</i>	77
<i>Figura 46. Validación (coordinador de bodega)</i>	81
<i>Figura 47. Identificación del cargo (gestor de marketing y redes)</i>	81
<i>Figura 48. Dimensión del cargo (gestor de marketing y redes)</i>	81
<i>Figura 49. Organigrama del puesto (gestor de marketing y redes)</i>	82
<i>Figura 50. Validación (gestor de marketing y redes)</i>	87
<i>Figura 51. Identificación del cargo (gestor de ventas)</i>	87
<i>Figura 52. Dimensión del cargo (gestor de ventas)</i>	87
<i>Figura 53. Organigrama del puesto (gestor de ventas)</i>	88
<i>Figura 54. Validación (gestor de ventas)</i>	92
<i>Figura 55. Identificación del cargo (auxiliar contable)</i>	92
<i>Figura 56. Dimensión del cargo (auxiliar contable)</i>	93
<i>Figura 57. Organigrama del puesto (auxiliar contable)</i>	93
<i>Figura 58. Validación (auxiliar contable)</i>	98
<i>Figura 59. Identificación del cargo (vendedor)</i>	98
<i>Figura 60. Dimensión del cargo (vendedor)</i>	98
<i>Figura 61. Organigrama del puesto (vendedor)</i>	99
<i>Figura 62. Validación (vendedor)</i>	103
<i>Figura 63. Identificación del cargo (auxiliar de bodega)</i>	103
<i>Figura 64. Dimensión del cargo (auxiliar de bodega)</i>	104
<i>Figura 65. Organigrama del puesto (auxiliar de bodega)</i>	104
<i>Figura 66. Validación (auxiliar de bodega)</i>	108
<i>Figura 67. Cabecera herramienta de evaluación</i>	111
<i>Figura 68. Cabecera de informe de evaluación de desempeño</i>	136
<i>Figura 69. Aspectos positivos de informe de evaluación de desempeño</i>	137
<i>Figura 70. Aspectos negativos de informe de evaluación de desempeño</i>	137
<i>Figura 71. Consentimiento de informe de evaluación de desempeño</i>	138
<i>Figura 72. Firmas de informe de evaluación de desempeño</i>	138

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Oficio de aceptación de manual de funciones	144
---	-----

RESUMEN


El objetivo de este proyecto de investigación es, proponer una herramienta de evaluación del desempeño para la empresa Comercial Figueroa. Su fundamentación se basa en una revisión bibliográfica sobre la administración del talento humano del autor Wayne Mondy, que da base para elaborar el manual de funciones y concluir con la propuesta de la herramienta de evaluación del desempeño incluyendo el formato de retroalimentación de resultados. Este trabajo pretende impulsar la medición cuantitativa de las actividades de cada puesto para alcanzar los objetivos que Comercial Figueroa se proponga.

Palabras clave: Administración del talento humano, evaluación de desempeño, resultados, retroalimentación.

ABSTRACT

The goal of the following research project is to propose a performance evaluation tool for the company Comercial Figueroa. It is based on a bibliographic review about human resources management from the author Wayne Mondy, which provides the basis to develop a function's manual and conclude with the performance evaluation tool proposal, including the feedback results format. This project aims to promote the quantitative measurement of each job position's activities to achieve Comercial Figueroa's goals.

Keywords: Human resources management, performance evaluation, results, feedback.



Mariangel Figueroa Álvarez
77952
0987401315
mariangel21@es.uazuay.edu.ec



Psic. Isabel Arteaga O
Tutora del Trabajo



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación abordará un análisis sobre la situación actual de Comercial Figueroa, la historia de la empresa, sus principales proveedores y clientes, su extenso portafolio, sus productos estrella, la estructura organizativa, y una descripción general de cada puesto de trabajo, además una revisión bibliográfica de la administración del talento humano, su importancia dentro de las organizaciones y los subsistemas del talento humano.

También se llevará a cabo una explicación detallada de la metodología y de la herramienta que se utilizará para la elaboración y construcción del manual de funciones, así como, de la herramienta para la evaluación al desempeño de cada puesto de trabajo, incluyendo una herramienta para la retroalimentación de resultados.

El interés de este trabajo, surge por la necesidad de tener un panorama claro del estado actual de la empresa en todo su entorno, y comprender la teoría expresada por varios autores sobre temas relacionados a la administración del talento humano, para poder crear un manual de funciones claro y efectivo, que apoye al personal en el ejercicio normal de la empresa, así como, proponer una herramienta para la evaluación del desempeño de cada puesto de trabajo, e incluir una herramienta que brinde soporte para retroalimentar los puntos positivos y negativos de cada evaluación.

Es necesaria la creación de las herramientas anteriormente mencionadas, ya que, es importante contar con las funciones claramente definidas de cada puesto de trabajo, y con una herramienta que permita evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa para mejorar la eficiencia de la misma y conseguir todas las metas organizacionales, a través del buen desarrollo y desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Introducción

En el presente capítulo se analizará la situación actual de Comercial Figueroa, la historia de la empresa, sus principales proveedores y clientes, su extenso portafolio, sus productos estrella, la trayectoria del logotipo, la estructura organizativa y las funciones generales que desempeña cada departamento y cada cargo, así como, un análisis de la parte teórica sobre la administración del talento humano, su importancia dentro de las empresas y los subsistemas del talento humano. El interés de este capítulo surge por la necesidad de tener un panorama claro del estado actual de la empresa en su entorno general, y del entorno en el que opera, también se pretende entender la teoría expresada por varios autores sobre los temas competentes a la administración del talento humano y la importancia de una buena gestión dentro de las empresas. Así como, hacer un análisis de cada subsistema del talento humano y la evaluación al desempeño, porque esto servirá como base para la propuesta que se va a realizar para la empresa Comercial Figueroa.

1.1. La empresa Comercial Figueroa

1.1.1. Historia de la empresa

Comercial Figueroa comenzó sus actividades en el año de 1977 como una empresa familiar que abastece al mercado de Cuenca con materiales de la construcción y ferretería, está ubicada en las calles Presidente Córdova y Tarqui, en el centro de la ciudad. Su dueño es la cabeza de la familia Figueroa-Rodas, el Ingeniero Román Figueroa Carpio. Es una micro empresa, por lo que, hasta el momento no cuenta con procesos técnicos, filosofía corporativa, ni planeación estratégica definida.

Esta empresa, al principio, contaba con tres personas que laboraban, las mismas que eran miembros del círculo familiar, pero actualmente cuenta con 11 colaboradores y un mayor número de puestos de trabajo debido a las exigencias y crecimiento del mercado.

En sus inicios, se ofertaba la línea de materia prima para el calzado, pero a raíz de una baja significativa en las ventas, se empieza a comercializar toda la línea de ferretería, que son sus productos estrella, así como, material eléctrico, materiales para instalación de agua, y, actualmente, se incrementa la línea de bioseguridad en consecuencia de la pandemia que se está atravesando.

Sus principales clientes responden a un nivel socio-económico medio-bajo, entre los cuales están: zapateros, pequeños constructores, instaladores, y familias. Sus principales competidores son aquellas ferreterías que se encuentran, sobre todo, en el centro de la ciudad, aledañas a las instalaciones de la misma empresa.

Comercial Figueroa cuenta con aliados estratégicos y un gran portafolio de proveedores en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, entre otras. Gracias a sus buenas relaciones comerciales, se ha logrado a través de los años, brindar a los clientes un excelente servicio y calidad en sus productos (Figueroa, 2020).

1.1.2. Logotipo y fachada de la empresa

El logo de la empresa, que se muestra en la figura 1, fue analizado y renovado hace un año por un experto, con el fin de mejorar su presencia en redes sociales y atraer más clientes. Mientras que, la fachada de la empresa, que se observa en la figura 2, es de su local propio, que también fue remodelado y actualmente cuenta con el letrero de la nueva imagen corporativa, sin embargo, la fachada conserva los colores que siempre le han caracterizado a esta empresa.



Figura 1. Logotipo de la empresa
Fuente: (Comercial Figueroa, 2020)



Figura 2. Fachada de la empresa
Elaborado por: La autora

1.2. Portafolio de productos

En las figuras 3 - 8, se muestran las diferentes líneas de productos con las que trabaja actualmente la empresa, mismas que han crecido con el paso de los años para ahora poder ofrecer un portafolio mucho más completo a sus clientes, ajustándose a las exigencias del mercado y las circunstancias.

Esta empresa comenzó con la línea de materia prima para el calzado, pero luego de unos años esta línea sufre una baja en su comercialización, dando paso a la línea de ferretería, material eléctrico y material para instalaciones de agua. Los artículos de ferretería son en la actualidad sus productos estrella, seguidos muy de cerca por los productos de bioseguridad, cuya demanda incrementó con la pandemia.



*Figura 3. Línea de pinturas
Elaborado por: La autora*



*Figura 4. Línea electrónica
Elaborado por: La autora*



*Figura 5. Línea de pesca
Elaborado por: La autora*



*Figura 6. Línea de zapatería
Elaborado por: La autora*



*Figura 7. Línea de ferretería
Elaborado por: La autora*



*Figura 8. Línea de herramientas
Elaborado por: La autora*

A continuación, se detalla el portafolio de productos de la empresa Comercial Figueroa:

- Línea de pintura y complementos: pintura látex de pared y techo, esmaltes, lijas, empastes, tintes, brochas y rodillos.
- Línea de material eléctrico: adaptadores, alambres de luz rígida y flexible, amarras, boquillas, cautín, cajetines, cintas, aislante, cinta led, compresores, enchufes, esmeril, extensiones, focos, lámparas led e interruptores.

- Línea de productos para la pesca: abrigos, ponchos impermeables, anzuelos, cañas de pescar, cuchillos cacería, spinners, destorcedores, pesas, monofilamentos y moscas.
- Línea de zapatería: cueros sintéticos, betunes, ojalillos, forros, tafiletes, fibras, cauchos, hebillas, pegamentos, acabados y tintas.
- Línea de ferretería: abrazaderas, aceiteros, alicates, alambres galvanizados, arcos cortadores, arandelas, azadas, bisagras, brochas, brocas, candados, cadenas, cáncamos, cabos plásticos, cerraduras, cemento gris, clavos normales y de acero, destornilladores, zapapicos, tijeras para podar, disco corta piedra y metal, flexómetros.
- Línea de herramientas eléctricas: taladros, atornilladores, cierras caladoras, cierras circulares, lijadoras, compresores, caladoras.
- Línea de instalación de agua: adaptadores poli tubo, aspersores, bombas fumigar, cinta teflón, codos, duchas, llave paso, chorro, mangueras, pega tubo, nudos, tubo, plastigama, rejillas, tubo de abasto.

Adicional a todos los productos detallados anteriormente, la empresa cuenta con una línea para el hogar, que son productos complementarios en su portafolio, pero sus ventas no son significativas: accesorios parrilleros, cera de piso, cuchillos de cocina, naipe, peladora de naranja, regulador de gas, tijeras de peluquero y multiusos (Figuerola, 2020).

1.3. Estructura organizativa

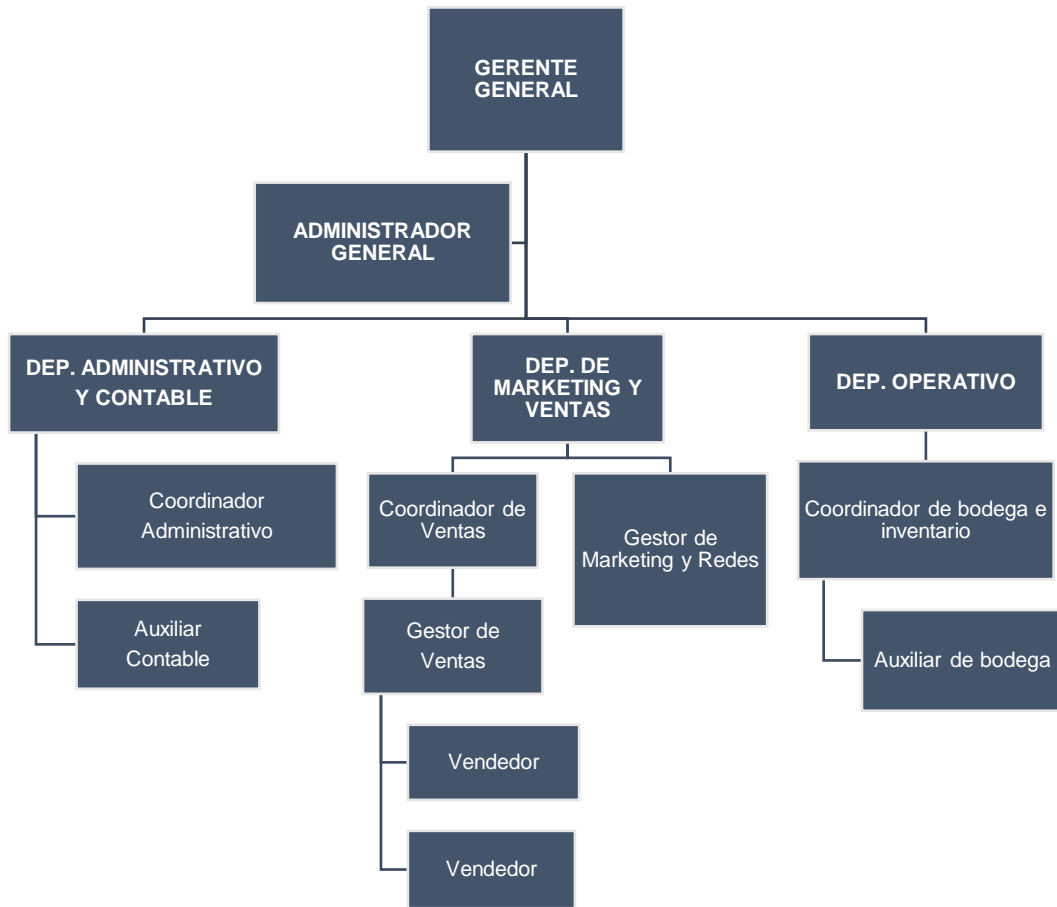


Figura 9. Estructura organizativa

Fuente: (Figueroa, 2020)

Elaborado por: La autora

Como se ve en la figura 9, la estructura organizativa está conformada por el gerente general, que es quien toma las decisiones a largo plazo de la empresa, o aquellas que tienen un fuerte impacto en el capital de la misma, también se encarga de supervisar el funcionamiento y desarrollo normal de la empresa. El administrador general es quien maneja prácticamente en su totalidad el Comercial Figueroa y toma decisiones importantes dentro de la empresa, conjuntamente con el gerente general, así como, supervisa el correcto desarrollo de cada departamento.

El departamento administrativo y contable, es donde se desempeñan funciones referentes a recursos humanos y se llevan a cabo el desarrollo de actividades administrativas y contables en general. El departamento de marketing y ventas se encarga del manejo de redes sociales y ofrecer a distintos clientes los productos por diferentes medios, así como, de la atención al público y de las relaciones con los

clientes, conjuntamente entre el coordinador de ventas, el gestor de marketing, el gestor de ventas y los vendedores.

Finalmente, el departamento operativo, incorporado recientemente, desempeña funciones referentes al manejo de inventario y bodega. El coordinador y el auxiliar de bodega, son los responsables de llevar un correcto orden en la bodega para ser eficientes al momento de recibir o despachar órdenes, así como, llevar a cabo el inventario de los productos.

1.4. Administración del talento humano (marco teórico)

Las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler y Varela, 2011, p. 2).

Mondy (2010) la define como “La coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4). Con estos conceptos, se entiende a la administración de talento humano como el área funcional de una empresa u organización, que no solo se encarga de coordinar la participación de quienes la conforman, sino que se trata de un proceso que conlleva el reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración. Y que todo esto se lleve a cabo en un ambiente seguro, ético, digno y justo.

Este trabajo tomará como referencia los dos aportes antes mencionados, para entender lo que significa la administración del talento humano, esto servirá como base para el desarrollo eficiente de la herramienta que se va a proponer a la empresa Comercial Figueroa en el presente trabajo de investigación.

1.5. Importancia de la administración del talento humano

La administración del talento humano es muy importante en todos los niveles de la organización: mandos altos, medios y bajos. Para el gerente general, una buena administración, ayuda a obtener mejores resultados organizacionales, a través de las buenas relaciones dentro de la empresa. Desleer y Varela (2011) manifiestan que, más allá de unos buenos planes estratégicos o ideas, lo que ha llevado al éxito a los

gerentes para cumplir con eficiencia sus objetivos, ha sido una buena gestión y administración de los recursos humanos.

Sobre este tema, Chiavenato (2007) opina que:

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo (p. 122).

De igual manera, la administración del talento humano juega un papel fundamental dentro de la planeación estratégica de una empresa, como lo menciona Desleer y Varela (2011): “La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (p. 13).

A lo largo de los años, la administración del talento humano se ha desarrollado y ha evolucionado, Dessler y Varela (2011) mencionan sobre la concepción actual de la importancia de esto: “Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Esto significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia” (p. 12).

Sobre esto, Mondy (2010) manifiesta que: “La administración de recursos humanos es, sin duda, una clave importante para el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y satisfecha” (p. 8).

Todos estos conceptos son muy importantes para el presente trabajo, ya que, sirven como guía para definir los puntos claves de la administración del talento humano en la actualidad, y destacar la importancia y el impacto que genera una buena ejecución de la misma. Así mismo, esto direcciona y ayuda a dar el enfoque correcto en los puntos clave de la administración de recursos humanos, y conocer que la misma, es importante para todos los niveles de la organización.

1.6. Subsistemas del talento humano

A continuación, se darán a conocer las propuestas sobre los subsistemas del talento humano de Mondy (2010), para luego desarrollar cada uno de ellos.

1.6.1. Subsistemas según Wayne Mondy (2010)

Mondy (2010) presenta un sistema integrado de la administración de recursos humanos, en el que indica: “Todas las áreas funcionales de la administración de recursos humanos están sumamente interrelacionadas. La administración debe reconocer que las decisiones de cierta área afectarán a otras áreas” (p. 8).

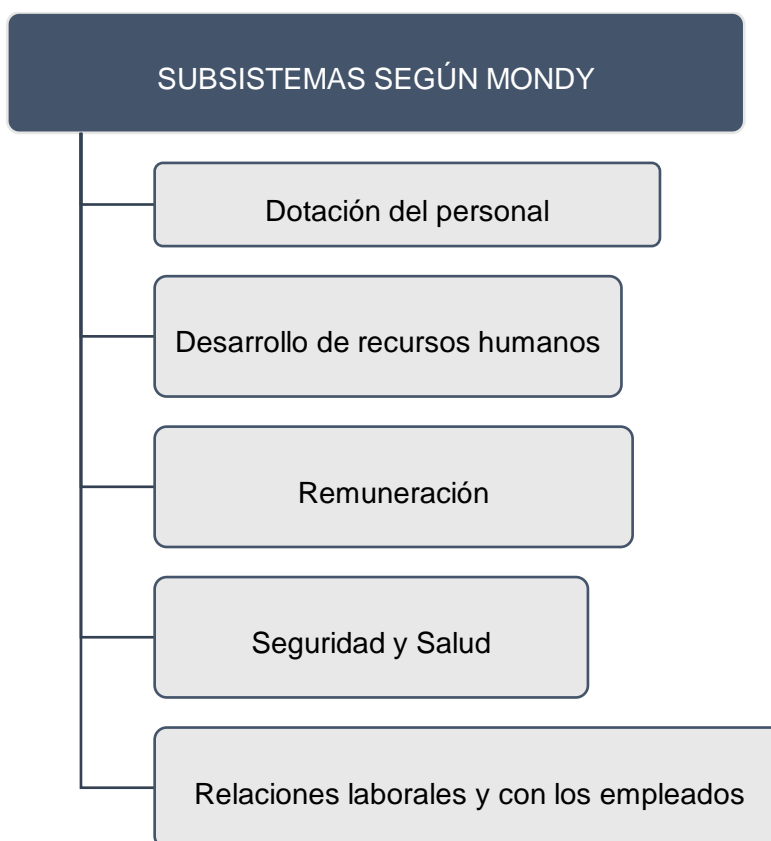


Figura 10. Subsistemas del talento humano según Mondy

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

Como se indica en la figura 10, existen cinco subsistemas o cinco áreas funcionales como las denomina Mondy, que están asociadas a una administración de los recursos humanos eficiente y efectiva, las cuales se detallan a continuación.

1.6.1.1. Dotación del personal

Mondy (2010) define a este subsistema como “El proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales” (p. 5). En cuanto a la dotación del personal, el autor divide en tres partes: análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de recursos humanos.

Análisis de puestos

“El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (Mondy, 2010, p. 92). Asimismo, habla sobre lo que significa un puesto y una posición dentro de una empresa: “El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas” “Una posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización” (Mondy, 2010, p. 92).

Según Mondy (2010), el objetivo del análisis de puestos es dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo en el trabajo?

A continuación, en la figura 11, se muestra una explicación sobre los dos conceptos previamente mencionados, y todas las funciones de la administración del talento humano, ya que el análisis de puestos es el punto de partida para todas ellas: planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración, seguridad y salud, relaciones laborales y con los empleados, consideraciones legales y análisis de puestos para equipos.

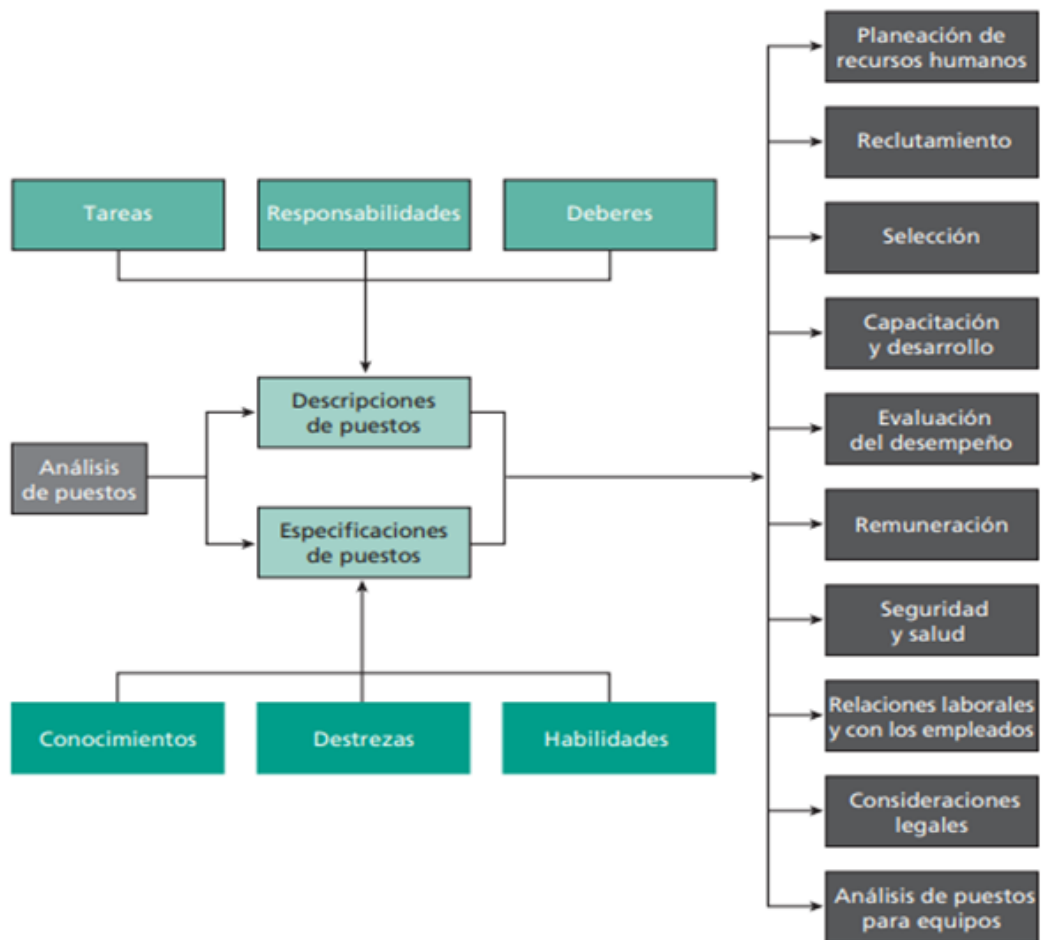


Figura 11. Análisis de puestos

Fuente: (Mondy, 2010)

- Métodos de análisis de puestos

Existen varios métodos para el análisis de puestos, su aplicación depende de cada empresa, recursos y los objetivos para los cuales se va a utilizar una determinada información. Los analistas pueden utilizar uno solo de ellos o combinarlos. Se detallan los métodos más comunes según Mondy (2010):

Tabla 1. Métodos de análisis de puestos

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Cuestionarios	Son rápidos y económicos. Consiste en que los empleados identifican actividades y tareas desempeñadas en un cierto cargo.
Observación	Consiste en que el analista presencia como los trabajadores desempeñan un puesto de trabajo y realiza un registro de esto.
Entrevista	Consiste en obtener información de un determinado puesto, mediante entrevistas, ya sea al empleado, o su supervisor.
Registro del empleado	Es una descripción diaria propia del empleado de cada puesto de trabajo. Se puede hacer a manera de bitácora.

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

- Descripción y especificaciones del puesto

Mondy (2010) afirma que “La descripción de puestos es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto” (p. 93). Algunos de los puntos que se deben incluir dentro de la descripción de los puestos son: Las tareas o actividades principales a realizarse, el tiempo dedicado a cada tarea, los estándares de desempeño que se deben lograr, condiciones y riesgos en el trabajo, la cantidad de empleados que van a realizar ese trabajo y quien es su supervisor, y, los equipos y máquinas que necesitarán (Mondy, 2010).

Y acerca de las especificaciones del puesto, Mondy (2010) sostiene que “Se trata de un documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular” (p. 93). Asimismo, indica que “Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas” (Mondy, 2010, p. 100).

Proceso de planeación estratégica

Mondy (2010) sostiene que “La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán” (p. 104). Existen cuatro etapas de planeación (ver figura 12):



Figura 12. Etapas de la planeación estratégica

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

La primera etapa se encarga de decidir cuál es el propósito que se desea lograr y de determinar los principios o el direccionamiento que se tendrá para llegar a ello. En cuanto a la evaluación del entorno, es un estudio que se hace del ambiente externo (amenazas y oportunidades) e interno (competencias, debilidades y fortalezas). Luego, se establecen los objetivos, estos deben ser desafiantes pero alcanzables, mensurables, específicos en cuanto al tiempo de cumplimiento, y tienen que estar por escrito. Después se establecen las estrategias, en donde en un documento se explican las estrategias, para posteriormente implementarlas (Mondy, 2010).

Planeación de recursos humanos

“Proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico” (Mondy, 2010, p. 106). El proceso de planeación de recursos humanos, se presenta en la figura 13.

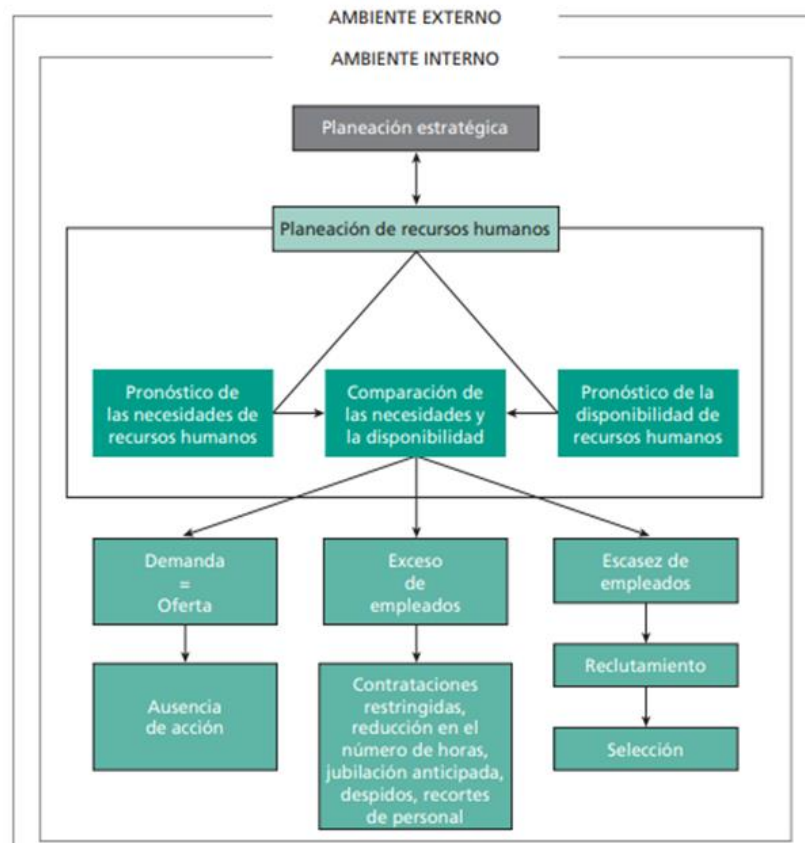


Figura 13. Proceso de planeación de los recursos humanos

Fuente: (Mondy, 2010)

Como se observa en la figura, la planeación estratégica se encuentra primero que la de recursos humanos, esta, a su vez, se compone de las necesidades y la disponibilidad. Para Mondy, “Un pronóstico de necesidades implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas” (2010, p. 107). Este pronóstico, además, “permite determinar si la empresa será capaz de conseguir los empleados con las habilidades necesarias y a partir de qué fuentes” (Mondy, 2010, p. 107).

Una vez encontrada la disponibilidad (exceso o necesidad), la persona encargada puede buscar en fuentes internas o externas de la empresa, siguiendo el debido proceso de reclutamiento. En caso de que exista escasez o exceso de personal, la empresa deberá encontrar la forma de mantener un nivel de recursos humanos equilibrado (Mondy, 2010). "El proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización" (Mondy, 2010, p. 128).

El mencionado autor propone algunas alternativas para el reclutamiento, mismas que se presentan en la figura 14:

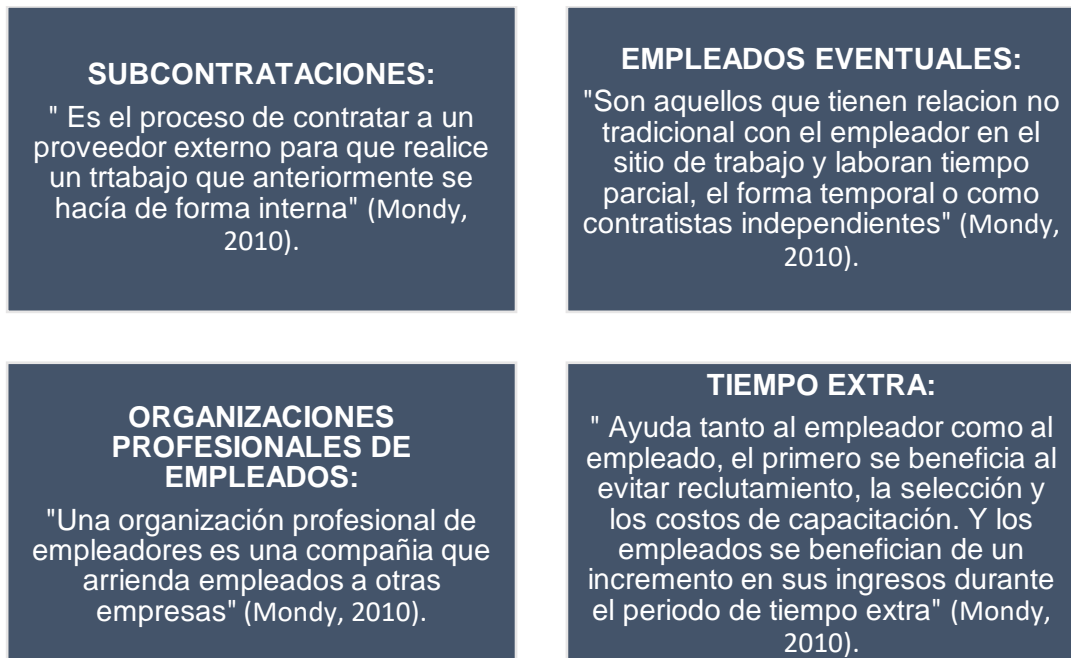


Figura 14. Alternativas para el reclutamiento

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

Posteriormente, con el proceso de reclutamiento busca atraer a posibles empleados en el momento que se necesite, y con las cualidades necesarias para ocupar la vacante o las vacantes (Mondy, 2010). El proceso, según este mismo autor, se presenta de la siguiente manera (ver figura 15):

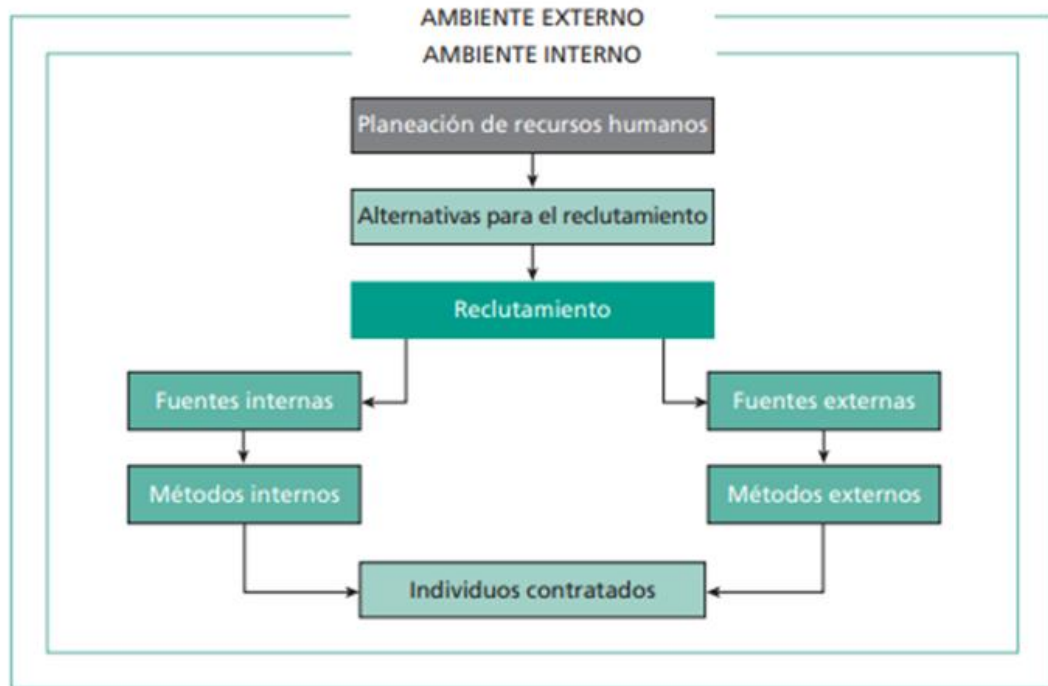


Figura 15. Proceso de reclutamiento

Fuente: (Mondy, 2010)

En la presente figura, se muestra el proceso de reclutamiento que inicia cuando la planeación de recursos humanos, indica las necesidades de empleados dentro de la organización, y de esta manera la empresa puede analizar las diferentes alternativas que tiene para realizar las contrataciones. Si es que estas alternativas no resultan apropiadas, comienza el proceso de reclutamiento.

El primer paso, generalmente se da cuando el administrador realiza una solicitud de personas, que según Mondy (2010) es “Un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha a la cual se necesita y otros detalles más” (p. 132).

El siguiente paso consiste en analizar si es que puede existir personal dentro de la misma organización, es decir en fuentes internas, como por ejemplo referencias de los empleados, anuncios de fuentes de empleos, caso contrario se recurre a fuentes externas de la empresa, como, por ejemplo: ex empleados, desempleados, feria virtual de empleo, reclutador por internet, métodos de reclutamiento en línea, entre otros, para luego poder entrar al proceso de selección (Mondy, 2010).

Y finalmente, procede la selección del personal que para Mondy (2010) es “El proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más

apto para un puesto en particular y para la organización” (p. 158). Sin embargo, existen algunos factores que pueden afectar el proceso de selección, que se muestra en la figura 16.

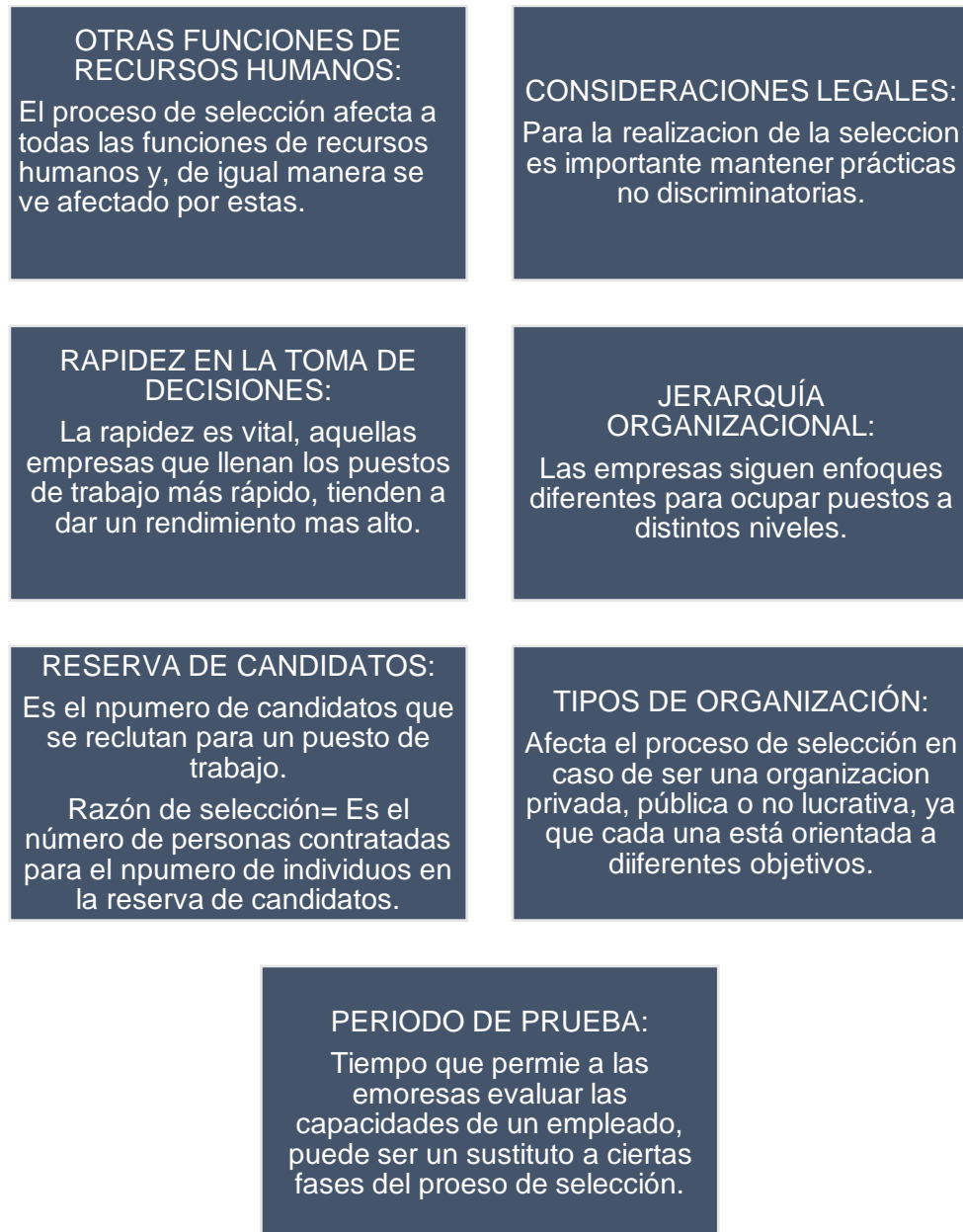


Figura 16. Factores que afectan el proceso de selección

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

El proceso de selección puede variar de una empresa a otra, pero Mondy (2010) propone un proceso estándar (ver figura 17).



Figura 17. Proceso de selección

Fuente: (Mondy, 2010)

En esta figura, se puede observar que el proceso comienza por una entrevista preliminar, luego los aspirantes llenan una solicitud de empleo o dejan su currículum vitae, luego pasan por varias pruebas de selección, investigación, una o varias entrevistas, verificación de antecedentes y referencias, y finalmente la persona encargada ofrece el puesto al mejor candidato.

1.6.1.2. Desarrollo de recursos humanos

Mondy (2010) define a este subsistema como:

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño (p. 6).

También, habla de un direccionamiento de esta función en el largo plazo, "...el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo" (Mondy, 2010, p. 6). Por ello, la capacitación y el desarrollo son dos conceptos muy importantes para el desarrollo de los recursos humanos (Mondy, 2010). Es así que, a continuación, se realiza la revisión de cada uno de ellos:

- Capacitación: "Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales" (Mondy, 2010, p. 198).
- Desarrollo: "Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo" (Mondy, 2010, p. 198).

De igual manera, al hablar sobre el continuo aprendizaje dentro de una organización se menciona que "Una organización en proceso continuo de aprendizaje es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes" (Mondy, 2010, p. 199). Es así, que se considera muy importante que una empresa tenga planes para un constante aprendizaje y capacitación.

Proceso de capacitación y desarrollo

- Determinar necesidades: se debe realizar un análisis en varios niveles de la organización para determinar estas necesidades: nivel organizacional, análisis de tareas, análisis de las personas. Es importante tomar la decisión de una capacitación con una visión sistémica a todos estos puntos, y no solo porque otras empresas lo están haciendo (Mondy, 2010).

- Establecimiento de objetivos: estos deben ser claros y concisos. Estos deben tener un propósito, seguidos de los objetivos. Es importante determinar los objetivos específicos, para luego de realizada la capacitación, medir si esta ha sido eficaz o no (Mondy, 2010).
- Métodos de capacitación y desarrollo: “Las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y habilidades a la fuerza de trabajo y, por lo regular, se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada” (Mondy, 2010, p. 203).

Existen varias técnicas o herramientas para capacitar, entre las cuales están: los cursos realizados por instructores, su ventaja es que se logra transmitir una gran cantidad de información y conocimientos en un lapso corto de tiempo. También existen los estudios de los casos, en donde, las personas que se están capacitando toman un caso para estudiarlo y analizarlo y toman decisiones en base a esto (Mondy, 2010).

Otro método que propone el autor es el modelado de los comportamientos, en donde, los capacitados aprenden a través de imitaciones de otras personas para demostrar como manejan diferentes situaciones. Existen también las representaciones de roles o actividades específicas, juegos de negocios, prácticas en el manejo de documentos, capacitación en el puesto de trabajo, en donde el capacitado aprende a través de la realización de las propias actividades del puesto de trabajo. Otros mecanismos utilizados para la capacitación son: La rotación de puestos de trabajo, trabajo como becario y la capacitación de aprendices (Mondy, 2010).

Para aquellos que son nuevos en la empresa, existe una capacitación mediante la inducción, que Mondy (2010) lo explica como el “Esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo” (p. 210). En la inducción se tratan los siguientes temas: la situación del empleo, políticas y reglas de la compañía, remuneración, cultura corporativa, trabajo en equipo, desarrollo del empleado y socialización (Mondy, 2010).

El autor propone algunas métricas para la evaluación de las capacitaciones:

Tabla 2. Métricas para la evaluación de la capacitación

MÉTRICA	CARACTERÍSTICAS
Opiniones de los participantes	Brinda respuesta y sugerencias por parte de las personas que se capacitan.
Alcance del aprendizaje	Se lo hace mediante pruebas para ver el nivel de aprendizaje de los capacitados.
Cambio en el comportamiento	Como su nombre lo dice, la efectividad de la capacitación se la nota en los comportamientos de las personas en cada puesto de trabajo y mejoría que estas tengan.
Logro de los objetivos	Es el grado de cumplimiento de los objetivos y la capacitación tiene un efecto sobre el desempeño.

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

Evaluación de desempeño

De manera general, según Mondy (2010), la evaluación del desempeño es “Un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239). Más adelante se explicará con más detalle este sistema, de gran importancia para la elaboración de este proyecto de investigación.

1.6.1.3. Remuneración

“Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios” (Mondy, 2010, p. 7).

En la figura 18, se muestran los tres tipos de remuneraciones existentes, estos pueden utilizarse por separado o se pueden combinar también.

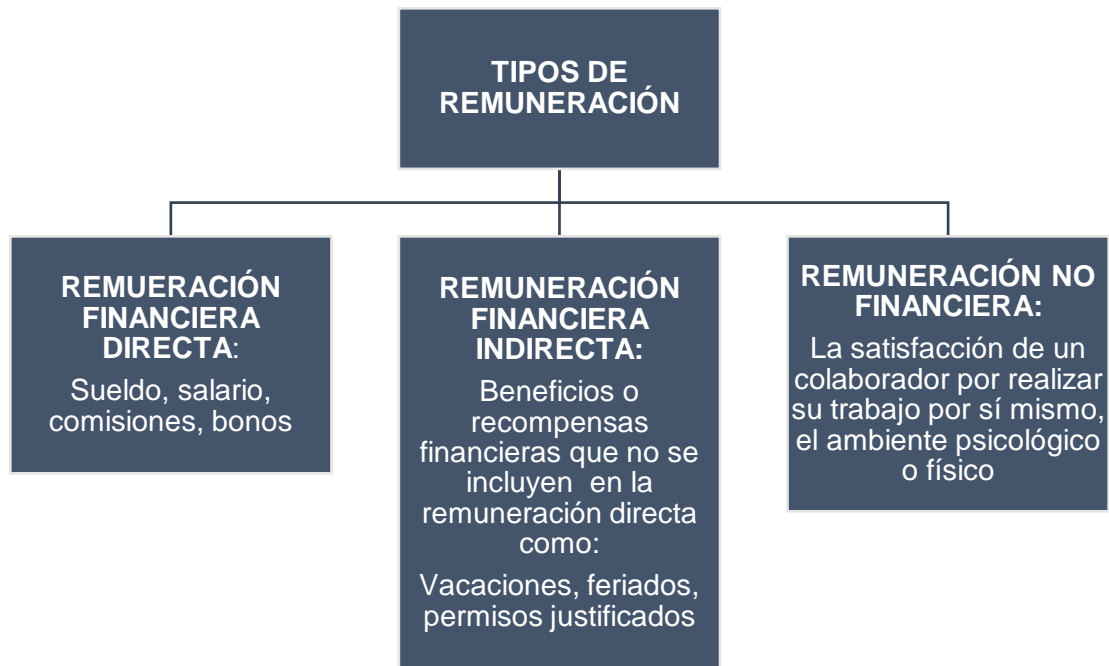


Figura 18. Tipos de remuneración

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

La remuneración financiera directa es el pago económico como tal que recibe una persona, pueden ser: sueldos, salarios, comisiones o bonos. Esta remuneración es la que se considera como la herramienta que mayor satisfacción y motivación da a los empleados. La remuneración financiera indirecta, son las prestaciones o retribuciones financieras ajenas a la remuneración directa, es decir, la seguridad social, seguros de vida, planes de beneficios personalizados y todas aquellas que se muestra en el gráfico que antecede. Y están también las remuneraciones no financieras que juega con la satisfacción que experimenta un colaborador dentro de la organización, que puede ser consecuencia del trabajo como tal, o del ambiente físico o psicológico de la empresa (Mondy, 2010).

1.6.1.4. Seguridad y salud

Para Mondy (2010) “La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales” (p. 7).

Lo que significa que una parte muy importante de la administración de los recursos humanos, es mantener a los colaboradores en un ambiente sano y seguro, a través

de ciertos contingentes o puntos críticos donde se debe prestar atención para precautelar estos dos puntos, como: las acciones negligentes de los empleados, condiciones de trabajo inseguras y el desarrollo de programas de seguridad. Es importante tener definido un proceso mediante el cual se pueda analizar los riesgos en el trabajo, para posteriormente poder eliminar, disminuir o darle diferentes tratos a cada riesgo originado en alguna actividad para cada puesto de trabajo (Mondy, 2010).

Desarrollo de programas de seguridad

“La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere de la planeación de programas de seguridad. Sin importar las dimensiones de la organización, el apoyo de la alta administración es esencial para que los programas de seguridad sean eficaces” (Mondy, 2010, p. 343). Existen varias razones por las cuales es importante que la administración de recursos humanos instaure programas de seguridad en la empresa. En la figura 19, se presentan algunos de ellos.

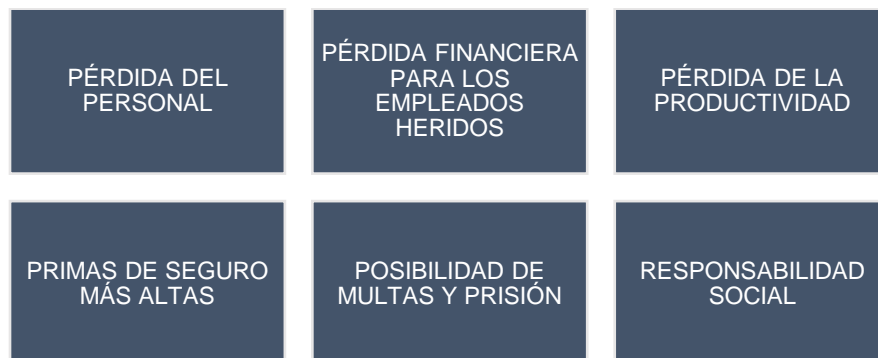


Figura 19. Razones para apoyar los programas de seguridad

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

1.6.1.5. Relaciones laborales y con los empleados

Es algo natural que las personas tienen necesidades sociales con otras que tienen similares intereses y deseos. Así que, esta es una de las razones por las cuales algunos trabajadores se unen a grupos sindicales, y en el caso de aquellas empresas que no tienen sindicatos, de igual manera es importante mantener las buenas relaciones personales y laborales entre todos los miembros de una empresa (Mondy, 2010).

Las relaciones internas con los empleados son las actividades relacionadas con los colaboradores de una empresa, como: promociones, transferencias, renuncias, despidos, entre otras. Otros aspectos importantes de esta parte de la administración del talento humano, es la disciplina y las acciones disciplinarias con los empleados. Dentro de esta parte, se consideran también las quejas por inconformidad de los empleados, que puede ser a nivel de las relaciones con los demás o también de su puesto de trabajo (Mondy, 2010).

Hablando específicamente de los movimientos sindicales, Mondy (2010) manifiesta que “Aunque cada sindicato es una organización única que busca sus propias metas, existen varios objetivos amplios que caracterizan al movimiento laboral como un todo” (p. 372). A continuación, se indican los objetivos que los grupos sindicales tienen, según Mondy (2010):

- 1) Asegurar y mejorar los estándares de vida y el estatus económico de sus miembros (Mondy, 2010).
- 2) Mejorar y, si es posible, garantizar la seguridad individual contra las amenazas y contingencias que podrían resultar de las fluctuaciones en el mercado, de los cambios tecnológicos o de las decisiones de la administración (Mondy, 2010).
- 3) Influir en las relaciones de poder del sistema social en aquellas formas que favorezcan y que no amenacen los progresos y las metas del sindicato (Mondy, 2010).
- 4) Mejorar el bienestar de todos aquellos que trabajen para ganarse la vida, independientemente de que sean o no miembros del sindicato (Mondy, 2010).
- 5) Crear mecanismos que protejan contra la aplicación de políticas y prácticas arbitrarias en el lugar de trabajo (Mondy, 2010).

Existen algunos motivos por los cuales los empleados se unen a los sindicatos, como: Insatisfacción con la administración en cuanto a remuneración, Seguridad en el trabajo, actitud de la administración. También por intereses sociales, porque buscan una oportunidad de liderazgo, por sindicalización forzosa y por presión de los compañeros del trabajo (Mondy, 2010).

1.7. Evaluación del desempeño

En esta sección, se desarrollará de manera más extensa este proceso, ya que es la parte más importante para la aplicación práctica de este trabajo.

Mondy (2010) define a la evaluación del desempeño como: “Un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecutan las tareas” (p. 239). Mondy (2010) comparte un concepto muy importante sobre la administración del desempeño: “Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (p. 238).

El realizar una evaluación del desempeño en una organización puede causar conflicto entre quienes la realizan y los supervisores, es por eso que el sistema de evaluación debe ser eficiente y funcional. Algunos de los problemas que se dan cuando se realiza una evaluación del desempeño son: Falta de objetividad, prejuicios, indulgencia y exigencia, tendencia central, que es, cuando los evaluados reciben una calificación incorrecta cerca del promedio de la escala, perjuicios de comportamientos o personales, o cuando se manipula la evaluación (Mondy, 2010).

1.7.1. Usos y propósitos de la evaluación del desempeño

Para varias empresas, la meta principal de realizar una evaluación del desempeño es mejorar el desempeño de cada uno de los individuos a nivel individual y colectivo. Pero existen otras más, que de igual manera son muy importantes tomarlas en cuenta (Mondy, 2010).

Tabla 3. Propósitos de la evaluación del desempeño

PROPÓSITOS	CARACTERÍSTICAS
Planeación de recursos humanos	Información que describa la posibilidad de promoción y potencial de los empleados.
Reclutamiento y selección	La calificación de la misma puede ayudar a predecir el desempeño de las personas solicitantes.
Capacitación y desarrollo	Ayuda a distinguir las necesidades que existen de capacitación y desarrollo de uno o varios empleados.
Planeación y desarrollo de carrera	Información que ayude a determinar el potencial de una persona y con esto poder armar planes de carrera.
Programas de compensación	Los resultados ayudan para tomar decisiones con respecto a ajustes salariales.
Relaciones internas	Información que ayude a tomar decisiones en cuanto a la promoción, destitución, terminación de una relación laboral, despidos, transferencias.
Evaluación del potencial de los empleados	Información que ayuda a determinar o tener una noción del potencial de los trabajadores.

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

1.7.2. Proceso de evaluación del desempeño

Es posible que un sistema de evaluación no pueda dar resultados a todas las metas que se habían planteado, es por eso que es importante que la administración parta por definir los propósitos más específicos, estos dependen de cada empresa (Mondy, 2010). En la figura 20, se detalla el proceso que debe seguir una evaluación del desempeño según este mismo autor:



Figura 20. Proceso de evaluación del desempeño

Fuente: (Mondy, 2010)

Como se indica en esta figura, el primer paso para la evaluación del desempeño es identificar qué es lo que se va a medir o cuales son las metas o criterios que se tienen, lo segundo es comunicar dichas metas a todas las personas involucradas, y también, dar a conocer los criterios de desempeño. Luego, se definen las responsabilidades sobre quienes serán los responsables de realizar estas evaluaciones, el período, el método y si es que es necesario la utilización de un software. Se procede a realizar la evaluación al desempeño, luego se analizan los resultados del mismo, se establecen metas, se lleva a cabo una retroalimentación y se fijan las repeticiones de este ciclo de evaluación (Mondy, 2010).

1.7.3. Establecimiento de criterios de desempeño

Existen varios criterios, algunos de ellos se explican a continuación, se puede hacer una combinación de ellos o establecerlos por separado:

Tabla 4. Criterios de desempeño

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS
Rasgos	Los rasgos son subjetivos, pero algunos de ellos, que son la base para algunas evaluaciones son la actitud, la apariencia y la iniciativa que tenga cada persona.
Comportamientos	Los comportamientos o capacidades de la persona que se relacionan de alguna manera con el trabajo, para definir esta parte, depende del puesto o cargo de la persona.
Competencias	Incluyen conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos técnicos de cada persona.
El logro de metas	El establecimiento de metas es imprescindible para la evaluación del desempeño porque ayuda al empleado a centrarse en un comportamiento que produzca resultados positivos para su puesto de trabajo y para la organización en general.
El potencial de mejoramiento	Ayuda a garantizar una planeación de carrera y un desarrollo efectivo.

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

1.7.4. Responsables de la evaluación del desempeño

Es importante dar a conocer a los responsables de evaluar el desempeño, por lo general el departamento de talento humano es el encargado de realizar el diseño e implantación de este proceso, pero es fundamental la ayuda e interacción de los administradores de línea (Mondy, 2010).

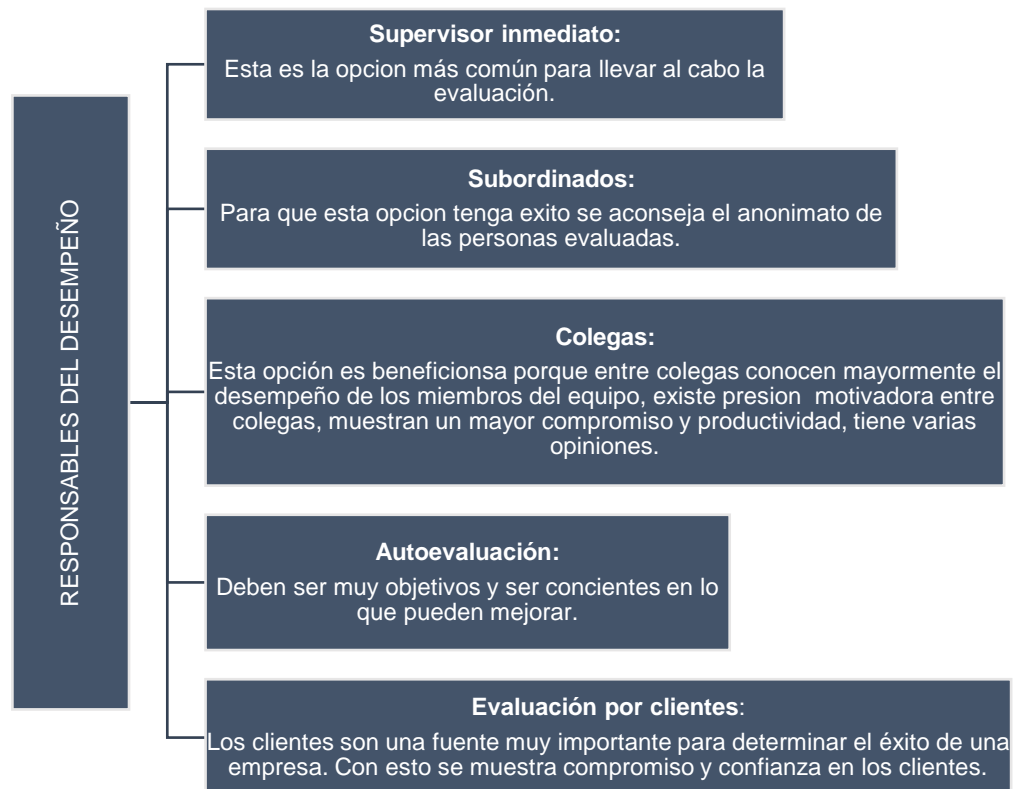


Figura 21. Responsabilidad de desempeño

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

Hablando sobre los responsables de la evaluación del desempeño, es importante hablar sobre algunas modalidades que pueden tener las mismas, a continuación, se explica cada una de ellas, con la información que nos proporciona el blog HRider (2016):

1.7.4.1. Evaluación de 90 grados

En esta evaluación, el supervisor o jefe directo de un puesto específico es quien realiza la evaluación del trabajador. Este responsable es quien opina y analiza el trabajo del empleado, y esto es fundamental para el desarrollo de todas las tareas y actividades del puesto de trabajo. El supervisor directo es quien guía el plan de carrera del empleado, así como también, la persona encargada de evaluarle y hacerle una retroalimentación (HRider, 2016).

1.7.4.2. Evaluación de 180 grados

Aquí, a más de intervenir el supervisor directo, también lo hacen los pares o compañeros de trabajo del empleado. Es importante hacer partícipes a los pares, ya que el empleado pasa toda la jornada laboral con ellos y comparte información, situaciones, maneras de hacer las cosas, opiniones, etc. Así que, los colegas son un buen punto de referencia para dar sus opiniones sobre el desempeño de un compañero (HRider, 2016).

1.7.4.3. Evaluación de 270 grados

Por el contrario, en una evaluación de 270 grados, son los subordinados quienes dan su valoración y puntos de vista sobre el trabajo desempeñado de su supervisor o jefe. Al ser esto mediante un mecanismo formal de la empresa, las opiniones y críticas deberán ser respetuosas, objetivas y constructivas. Esto, además, de ayudar al jefe, ayuda a que la relación profesional entre jefe y subordinados mejore. Para que los subordinados puedan expresar sus opiniones cómodamente, esta evaluación se la puede hacer de manera anónima (HRider, 2016).

1.7.4.4. Evaluación de 360 grados

En esta evaluación se busca una visión integral y sistemática de todos quienes conforman la organización: jefe o supervisor, los pares, subordinados, y también, a los externos: Clientes y proveedores. Es un valor agregado muy importante para la evaluación a desempeño, que se tenga en cuenta la opinión y evaluación de los clientes y proveedores, saber que piensan y cualquier tipo de retroalimentación que puedan dar a la empresa para su mejora continua (HRider, 2016).

1.7.5. Métodos de evaluación del desempeño

Los encargados de la administración de los recursos humanos pueden elegir qué método utilizar para la evaluación, esto dependerá del objetivo que se tenga, a continuación, se explican algunos métodos o técnicas:

1.7.5.1. Escalas de calificación

“El método de escalas de calificación es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos” (Mondy, 2010, p. 249). Esto significa que las personas que evalúan califican varias a características o adjetivos de las personas evaluadas dando un número que está dentro de un rango definido como: sobresaliente, excelente, etc.

Los beneficios de utilizar este método es que se lo realiza rápidamente, y facilita la comparación entre los empleados. Aquí se incluyen rasgos del comportamiento de las personas y también particularidades relacionadas al puesto de trabajo (Mondy, 2010).

1.7.5.2. Incidentes críticos

Según Mondy (2010) es “Una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables” (p. 250).

En este método se lleva un registro de las acciones que afectan la eficacia de cierto departamento en forma significativa, puede ser de manera positiva o negativa. Con esto, al finalizar el periodo de evaluación, el evaluador utiliza estos registros y otros datos para realizar la evaluación al desempeño del trabajador (Mondy, 2010).

1.7.5.3. Ensayo

En este método, el evaluador realiza una redacción sobre cómo ha sido el desempeño de un empleado. Este método puede presentar resultados sesgados, ya que, la narración puede concentrarse solamente en los comportamientos extremos del evaluado y no en las actividades de rutina que realice. Las calificaciones que se obtengan con este método dependen a gran escala de la redacción que realice el evaluador (Mondy, 2010).

1.7.5.4. Estándares laborales

“Es un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción” (Mondy, 2010, p. 251). Este método es mayormente utilizado en puestos de trabajo relacionados con la producción de una empresa. Para determinar estos estándares, existen algunos métodos como el estudio del tiempo y la toma de muestras de trabajo. Si es que existe algún cambio en estos estándares, la administración debe justificarlo, es importante que los trabajadores entiendan claramente los objetivos de cada estándar (Mondy, 2010).

1.7.5.5. Clasificación

Sobre este, Mondy (2010) señala que “Es un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general” (p. 251). Esto quiere decir que se coloca al mejor trabajador en el nivel más alto y el menos eficiente en el más bajo, hasta que todos los empleados sean clasificados (Mondy, 2010).

1.7.5.6. Distribución obligatoria

“Los métodos de distribución obligatoria requieren que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal” (Mondy, 2010, p. 251). Los autores que defienden este método, consideran que facilita la elaboración de planes presupuestales y protege a la organización de ciertos administradores que resultan muy tímidos para deshacerse de algún trabajador (Mondy, 2010).

1.7.5.7. Escala de calificación basada en el comportamiento

En este método se combina la escala de calificación tradicional y los incidentes críticos que se explicaron anteriormente. Mondy (2010) explica que: “En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado” (p. 252). Es decir, se definen ciertos criterios o comportamientos que se desean evaluar y se califica a cada

empleado a manera de rangos, por ejemplo: “Muy positivo” a “Muy negativo”. Este método se considera la forma más objetiva de evaluar el desempeño (Mondy, 2010).

1.7.5.8. Sistemas basados en resultados

Mondy (2010), para este método, propone que: “Es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos” (p. 253).

Es decir, se acuerda entre los empleados y el gerente los objetivos o resultados esperados para el siguiente periodo, se realiza la evaluación basado en el sistema de resultados y se compara entre lo que se logró y lo esperado (Mondy, 2010).

1.7.6. Periodo de evaluación

Mondy (2010) dice que: “Los administradores deben estar condicionados a comprender que la administración del desempeño es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días” (p. 247).

Las evaluaciones del desempeño, por lo general, suelen realizarse de forma periódica. Las empresas en su mayoría las realizan de manera semestral o anual. Es recomendable que en las organizaciones se efectúen evaluaciones al desempeño más frecuentemente. Algunas empresas utilizan como punto de partida la fecha en que el empleado se incorporó, para realizar la evaluación al desempeño. Se considera importante que las evaluaciones se hagan paulatinamente a todos los empleados para tener con que realizar comparaciones (Mondy, 2010).

1.7.7. Características de un sistema de evaluación eficaz

Es importante tener en cuenta las siguientes características para que el sistema de evaluación en una empresa sea efectivo:

Tabla 5. Características de la evaluación del desempeño eficaz

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS
Criterios relacionados con el puesto	Los criterios que guarden relación con el puesto de trabajo son imprescindibles, estas se determinan por medio del análisis de puestos.
Expectativas de desempeño	Es importante que los gerentes junto con los subordinados lleguen a un acuerdo sobre las expectativas.
Estandarización	Es importante que se utilice el mismo método o la misma herramienta de evaluación para todos los evaluados que se encuentran en la misma categoría.
Evaluadores capacitados	Las personas más capacitadas para realizar las evaluaciones son los supervisores inmediatos.
Comunicación abierta continua	Es importante que dentro del proceso de evaluación exista una retroalimentación continua.
Revisiones del desempeño	Además de la retroalimentación continua, es importante que se lleve a cabo un análisis formal sobre el desempeño.
Proceso adecuado	Es importante que este proceso sea adecuado y formal dentro de la empresa.

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

1.7.8. La entrevista de evaluación

Mondy (2010) manifiesta que la entrevista de evaluación es un punto clave dentro del proceso de evaluación del desempeño, es por eso que la persona que evalúa debe tener tacto para analizar las áreas que necesitan mejorar. “Los gerentes deben ayudar a los empleados a entender que no son los únicos que están en la mira. Los gerentes calificadores deben destacar su propia responsabilidad en el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyarlo” (Mondy, 2010). Los pasos para realizar la entrevista de evaluación, se muestran en la figura 22.



Figura 22. Pasos de una entrevista de evaluación

Fuente: (Mondy, 2010)

Elaborado por: La autora

A continuación, se explicará cada paso de una entrevista de evaluación:

1.7.8.1. Programación de la entrevista

Al final del periodo de valoración de un empleado, los evaluadores realizan una entrevista de evaluación, se fija una fecha, esto suele poner nervioso y ansioso a los evaluados, sobre todo, a aquellos que han tenido un desempeño deficiente (Mondy, 2010).

1.7.8.2. Estructura de la entrevista

Mondy (2010, p. 260) manifiesta que la estructura de una entrevista exitosa, debe considerar los siguientes aspectos: “Discutir el desempeño del empleado, asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación y sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa”.

1.7.8.3. Uso de elogios y críticas

Esta entrevista requiere de paciencia y tanto por parte de la persona que está evaluando. Mondy (2010) propone que: “Cuando se hace una crítica, los administradores deben hacer hincapié en los aspectos positivos del desempeño; se deben criticar las acciones y no a la persona; y hay que preguntar al empleado qué cambios haría para mejorar esta situación” (p. 260).

1.7.8.4. Función de los empleados

Aproximadamente dos semanas antes de la entrevista, los evaluados deberán llevar un registro de las actividades que realicen, así sea que estas no salieron bien. Y de esta manera, su objetivo es mostrar que pueden aportar a la empresa con soluciones (Mondy, 2010).

1.7.8.5. Conclusión de la entrevista

Si es que la entrevista de evaluación resultó bien, los empleados saldrán de ella con sentimientos positivos del evaluador, de la empresa, de su trabajo y del puesto que desempeñan en la organización. Esta entrevista deberá finalizar con planes específicos para que el trabajador pueda desarrollarlos, y a partir de esto, dependerá del empleado mejorar su desempeño o no (Mondy, 2010).

Conclusión

Se puede concluir que el Comercial Figueroa es una empresa familiar muy reconocida en la ciudad de Cuenca, que cuenta con aliados estratégicos importantes en el país, y que sus principales competidores son aquellos locales que se encuentran cercanos a su ubicación, en el centro de la ciudad.

La empresa cuenta con un extenso portafolio de productos que se ha venido incrementando con los años, con base en las exigencias del mercado, o por oportunidades que han surgido a lo largo del camino, como el incremento de oferta de productos importados, como es el caso del calzado brasileño, lo cual hizo que el nivel de ventas de materiales para la elaboración del calzado bajara, ya que su

producción se redujo, dando paso a la apertura de nuevas líneas de negocio como productos de ferretería, material eléctrico, entre otros.

En el caso de esta empresa, la estructura organizativa se tuvo que construir junto con la gerencia general, para su aprobación, ya que no se contaba con un organigrama bien estructurado. Se realizó un análisis del marco teórico sobre la administración del talento humano, que es un proceso que conlleva varias fases y es muy importante su buena coordinación, ya que, esto es el cimiento para las buenas relaciones dentro de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos de la misma y a nivel de la persona que desempeña un determinado puesto de trabajo.

Los conceptos estudiados, ayudan a dar el enfoque correcto en los puntos clave de la administración de recursos humanos, y conocer que la misma, es importante para todos los niveles de la organización.

También, se estudió acerca de los subsistemas del talento humano: la dotación del personal, que es la etapa en donde la empresa se asegura de contar siempre con el número de empleados adecuados; el desarrollo de recursos humanos es fundamental, puesto que se encarga de la capacitación, el desarrollo, la administración y la evaluación del desempeño del equipo de trabajo; la remuneración, que habla de cualquier tipo de compensación que se tenga con los empleados; la seguridad y la salud, que se dice que es la protección que se tenga con los empleados en el trabajo y el cuidado de la salud física y mental de los mismos; las relaciones laborales y con los empleados, se indicó que se da porque las personas tienen necesidades sociales en base a deseos e intereses, en este caso se encuentran los sindicatos.

Sobre la evaluación al desempeño, se puede concluir que es una herramienta que va a ayudar a la empresa para que, en caso de ser aplicada, ayude a controlar el desempeño de los trabajadores y se les pueda brindar retroalimentación periódica para su crecimiento y mejora. En la parte del análisis teórico se enfatizó en la evaluación al desempeño, ya que se necesitan estos conocimientos porque en el presente trabajo se propondrá una herramienta de evaluación al desempeño para la empresa Comercial Figueroa.

Finalmente, se han encontrado varios puntos positivos de gran aporte que han servido para tener un panorama general de la empresa y las bases conceptuales

para los siguientes puntos que se llevarán a cabo en el siguiente proyecto de investigación.

CAPÍTULO 2

MANUAL DE FUNCIONES

Introducción

En el presente capítulo se llevará a cabo una explicación detallada de la metodología y de la herramienta que se utilizará para la elaboración y construcción del manual de funciones. El interés de esta etapa del proyecto de investigación surge por la necesidad de crear un manual de funciones que apoye al personal de la empresa para tener definidas las funciones, jerarquía mediante el organigrama, nivel académico, años de experiencia y capacitaciones para cada puesto de trabajo. Es necesario crear el manual de funciones, pues al disponer de esta herramienta, se convierte en una base sólida para el siguiente capítulo.

2.1. Metodología

Primeramente, se usó un cuestionario adaptado de la metodología de Alfredo Paredes (2008) denominado "Levantamiento de información para manual de funciones". Luego, para recabar la información importante de cada puesto de trabajo, se solicitó reuniones con los expertos de los puestos de trabajo y con los jefes inmediatos, quienes fueron los que validaron los manuales de funciones.

A continuación, se presenta la herramienta usada para el levantamiento de información y posterior validación de cada manual de funciones; se explica paso a paso su construcción:

2.1.1. Metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias

2.1.1.1. 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:	_____

Figura 23. Ficha de identificación del cargo

Elaborado por: La autora

En la parte de identificación del cargo, se definió el puesto del ocupante del cargo, el o los nombres de las personas que ocupan el determinado puesto de trabajo en la empresa, nombre del puesto y de la persona que es el superior inmediato del puesto, el departamento al que pertenece ese puesto según el organigrama y la fecha en la que se elabora el manual.

2.1.1.2. Defina la misión del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto? La misión indica la existencia del puesto, y su misión dentro de la empresa y departamento al que pertenece.

2.1.1.3. Dimensión

Cargo:	Nombre de cargo.
No. de subordinados:	Número de personas que tiene a su cargo.
Dimensiones económicas:	Salario fijo o factura.
Dimensiones materiales:	Materiales que utiliza para su trabajo.

Figura 24. Ficha de la dimensión del cargo

Elaborado por: La autora

En el apartado de la dimensión, se indicó nuevamente el nombre del cargo, el número de subordinados que tiene cada puesto de trabajo según el organigrama, en las dimensiones económicas se determinó si la persona recibe un salario fijo, o si sus servicios son cobrados mediante factura. Y en las dimensiones materiales se indicó todo el material físico que se necesita para desempeñar cada puesto de trabajo, empezando por lo más sencillo, hasta lo más grande o complejo.

2.1.1.4. Organigrama del puesto

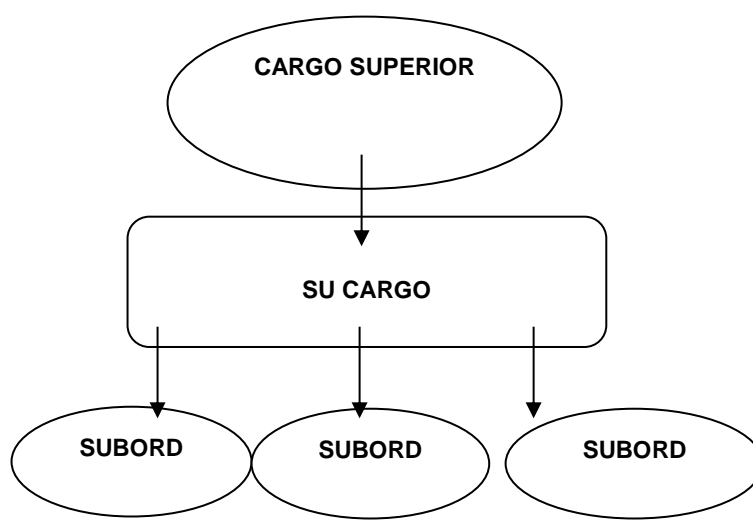


Figura 25. Organigrama de puesto

Elaborado por: La autora

El organigrama para cada puesto de trabajo se lo obtuvo del propio organigrama completo de la empresa, en donde se expresa para cada puesto de trabajo el jefe inmediato y los subordinados, en caso de existir.

2.1.1.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 6. Identificación de las actividades del cargo

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					

Elaborado por: La autora

Se realizó un listado de todas las actividades que realiza cada puesto de trabajo, este listado debe ser con varias actividades, cada una de las que el dueño del puesto realice, y se asignó valores para:

- F = Frecuencia.
 CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.
 CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

Se lo hizo, con base en un instructivo que permite aplicar un valor para cada escala, siguiendo la información que se proporciona en la siguiente tabla.

Tabla 7. Instructivo para aplicar valores para la escala

FACTORES/ DEFINICIÓN	PARA APLICAR ESTA ESCALA HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA
Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Mientras que, para poder asignar un valor a cada una de las características anteriormente explicadas, se tomó en cuenta la siguiente gradación:

Tabla 8. Escala de valores y frecuencias

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

Una vez asignados los valores, se procedió a calcular el total, con base en la siguiente fórmula:

$$F + (CE \times CM)$$

2.1.1.6. Actividades esenciales

Tabla 9. Ficha de actividades esenciales

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

Elaborado por: La autora

Luego de haber obtenido todos los totales para cada actividad enlistada, se determinan los 5 valores más altos, y de esta forma se obtienen las cinco actividades esenciales para cada puesto de trabajo.

2.1.1.7. Indicadores de desempeño

Tabla 10. Ficha de indicadores de desempeño

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
	Eficacia		%
	Eficacia		%
	Eficacia		%
	Eficacia		%
	Eficacia		%

Elaborado por: La autora

Los indicadores de desempeño se los planteó con base en las cinco actividades esenciales, los cuales servirán a la empresa para medir resultados en la gestión de cada una de las actividades de cada puesto.

2.1.1.8. Educación formal requerida

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)

Tabla 11. Ficha de nivel de educación

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

En esta parte se determinó cual es la educación formal que se requiere para cada puesto de trabajo y se explicaron las áreas formales de conocimiento para cierto nivel de educación requerido.

2.1.1.9. Capacitación adicional

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

Tabla 12. Ficha de capacitación adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

Elaborado por: La autora

También se señaló cuáles son las capacitaciones adicionales ideales para cada puesto de trabajo y el número de horas para cada una de ellas.

2.1.1.10. Conocimientos académicos

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

Tabla 13. *Ficha de conocimientos académicos*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Elaborado por: La autora

Los conocimientos académicos se los asignan para cada una de las actividades esenciales anteriormente determinadas, se explican las técnicas o conocimientos específicos para cada actividad a realizar, y se determina si estos requerimientos son selección o de capacitación.

2.1.1.11. Conocimientos informativos requeridos

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

Tabla 14. *Ficha de conocimientos informativos*

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

Elaborado por: La autora

Para poder determinar los conocimientos informativos requeridos se siguió la siguiente guía:

Tabla 15. Ficha para determinar los conocimientos informativos

ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	✓	ORDEN DE PRIORIDAD	ESPECIFIQUE
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.			
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 Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
Otros conocimientos informativos				

Elaborado por: La autora

En donde, para cada puesto de trabajo se señalaron las áreas de conocimiento informativo requerido y se ordenó prioritariamente. Luego se explicó cómo cada una de estas influye en la gestión del puesto, así como también, se asignó si son conocimiento de selección o de capacitación.

2.1.1.12. Experiencia laboral requerida (marque x)

Tabla 16. *Ficha de experiencia laboral requerida*

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	
4. Tiempo de adaptación al puesto:	

Elaborado por: La autora

En el apartado de experiencia laboral requerida, se determinó el tiempo requerido de experiencia para cada puesto de trabajo, si para cada puesto de trabajo es necesario tener experiencia en instituciones similares o en puestos similares, y el tiempo de adaptación para cada puesto de trabajo.

2.1.1.13. Validación

Fecha de elaboración:	_____
Realizado por:	_____
Validado por:	_____

Figura 26. Ficha de validación

Elaborado por: La autora

Finalmente, se indicó la fecha de elaboración de los manuales, las personas por las que fue realizado, que son los dueños de cada puesto de trabajo y la validación que se recibió por parte del jefe directo de cada puesto.

2.2. Presentación del manual de funciones para la empresa Comercial Figueroa

A continuación, se presenta el manual de funciones, que está basado en el modelo de Alfredo Paredes, para la empresa Comercial Figueroa siguiendo el orden del organigrama planteado:

2.2.1. Manual de funciones gerente general

2.2.1.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gerente General
Nombre del Ocupante del puesto:	Román Figueroa Carpio
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	N/A
Nombre del superior inmediato:	N/A
Departamento al que pertenece:	Gerencia General
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 27. Identificación del cargo (gerente general)

Elaborado por: La autora

2.2.1.2. Misión del puesto

El puesto del Gerente General es crítico, ya que se encarga de planear de forma integral las actividades operativas y no operativas, organizar y liderar los recursos de la entidad y por último definir los objetivos/metastas que pretende alcanzar la empresa al corteo media y largo plazo.

2.2.1.3. Dimensión

Cargo:	Gerente General
No. de subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Computadora, agendas, bolígrafos, internet, impresora, papel para impresión.

Figura 28. Dimensión del cargo (gerente general)

Elaborado por: La autora

2.2.1.4. Organigrama del puesto

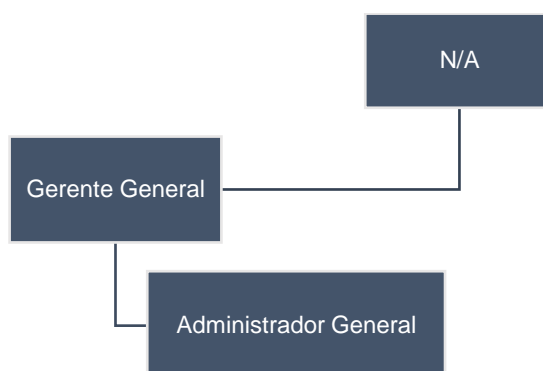


Figura 29. Organigrama del puesto (gerente general)

Elaborado por: La autora

2.2.1.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 17. Actividades del cargo (gerente general)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa y valora las gestiones del área administrativa.	2	4	5	22
2	Toma decisiones sobre las propuestas de marketing y los diferentes canales venta.	2	4	5	22
3	Coordina las labores operativas con el departamento operativo para administrar correctamente el inventario.	3	3	3	12
4	Fortalece las relaciones comerciales con los principales clientes de la empresa.	4	4	3	16
5	Realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.	1	5	5	26
6	Diseña un plan enfocado al desarrollo estratégico.	1	5	5	26
7	Toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.	2	5	5	27
8	Analiza los diferentes riesgos que afecten la operación normal del negocio.	3	5	5	28
9	Prioriza las importaciones en función de los índices de rotación del inventario.	3	4	3	15
10	Determina los principales proveedores de la empresa junto con el Administrador General.	2	3	4	14
11	Interviene en el proceso de incorporación del Talento Humano a la empresa.	1	4	3	13

Elaborado por: La autora

2.2.1.6. Actividades esenciales

Tabla 18. Actividades esenciales del cargo (gerente general)

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Analiza los diferentes riesgos que afecten la operación normal del negocio.	3	5	5	28
2	Toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.	2	5	5	27
3	Realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.	1	5	5	26
4	Diseña un plan enfocado al desarrollo estratégico.	1	5	5	26
5	Toma decisiones sobre las propuestas de marketing y los diferentes canales venta.	2	4	5	22

Elaborado por: La autora

2.2.1.7. Indicadores de desempeño

Tabla 19. *Indicadores de desempeño (gerente general)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Analiza los diferentes riesgos que afecten la operación normal del negocio.	EFICACIA	Riesgos controlados/Riesgos totales.	%
Toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.	EFICACIA	Decisiones tomadas correctamente/total de decisiones	%
Realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.	EFICACIA	Objetivos nuevos establecidos/total de objetivos	%
Diseña un plan enfocado al desarrollo estratégico.	EFICACIA	Planes nuevos diseñados/total de planes	%
Toma decisiones sobre las propuestas de marketing y los diferentes canales venta.	EFICACIA	Nivel de ventas incrementado/total de ventas	%

Elaborado por: La autora

2.2.1.8. Educación formal requerida

Tabla 20. *Nivel de estudios (gerente general)*

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría	X Máster en dirección de empresas	Dirección general de empresas, finanzas, dirección para la toma de decisiones.
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.1.9. Capacitación adicional

Tabla 21. *Capacitación adicional (gerente general)*

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Habilidades gerenciales:	80
Administración financiera:	90
Planeación estratégica:	60
Control de gestión:	60

Elaborado por: La autora

2.2.1.10. Conocimientos académicos

Tabla 22. *Conocimientos académicos (gerente general)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Analiza los diferentes riesgos que afecten la operación normal del negocio.	Gestión de Riesgos, administración de riesgos, capacidad de análisis, conocimiento y discernimiento de los riesgos que se pueden dar en la empresa, toma de decisiones.	X	
Toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.	Finanzas, contabilidad, capacidad de análisis, capacidad de toma de decisiones, evaluación de estados financieros.	X	
Realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.	Administración de Empresas, toma de decisiones, planeación estratégica, planteamiento de estrategias.	X	
Diseña un plan enfocado al desarrollo estratégico.	Administración de Empresas, planeación estratégica, toma de decisiones.	X	
Toma decisiones sobre las propuestas de marketing y los diferentes canales de venta.	Marketing y Ventas, coordinación de marketing y ventas, trabajo en equipo, capacidad de toma de decisiones.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.1.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 23. *Conocimientos informativos (gerente general)*

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.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

Elaborado por: La autora

2.2.1.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 24. Experiencia laboral requerida (gerente general)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input checked="" type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	2 años

Elaborado por: La autora

2.2.1.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Román Figueroa Carpio
Validado por:	Román Figueroa Carpio Gerente General

Figura 30. Validación (gerente general)

Elaborado por: La autora

2.2.2. Manual de funciones administrador general

2.2.2.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Administrador General
Nombre del Ocupante del puesto:	Diego Figueroa Rodas
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Román Figueroa Carpio
Departamento al que pertenece:	Gerencia General
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 31. Identificación del cargo (administrador general)

Elaborado por: La autora

2.2.2.2. Misión del puesto

Direccionar todos los departamentos para el cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales y tomar decisiones administrativas.

2.2.2.3. Dimensión

Cargo:	Administrador General
No. de subordinados:	4
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Escritorio, calculadora, agenda, esfero, archivador, computadora, internet, hojas, carpetas, celular empresarial y telefonía fija.

Figura 32. Dimensión del cargo (administrador general)

Elaborado por: La autora

2.2.2.4. Organigrama del puesto

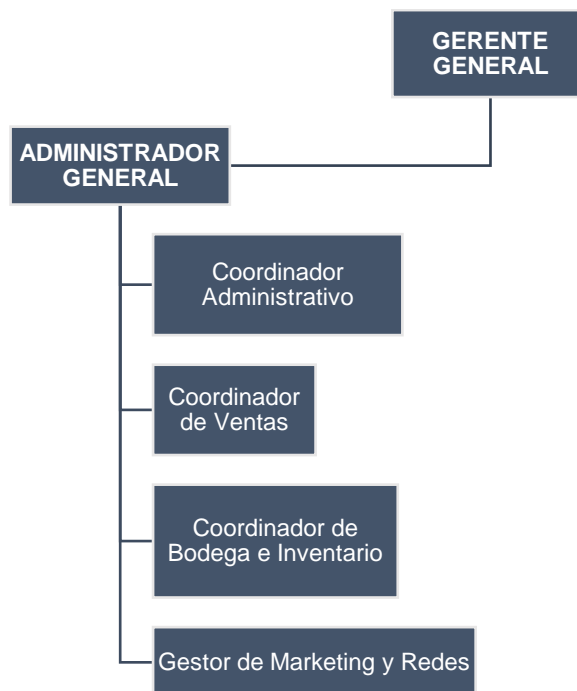


Figura 33. Organigrama del puesto (administrador general)

Elaborado por: La autora

2.2.2.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 25. Actividades del cargo (administrador general)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Mantiene reuniones con los encargados de los departamentos para revisar avances, problemas, o cualquier situación que se presente.	3	2	3	9
2	Realiza análisis de proveedores.	5	4	5	25
3	Toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.	5	5	5	30
4	Mantiene contacto con clientes representativos de la empresa.	2	3	3	11
5	Supervisa a todos sus subordinados.	5	4	4	21
6	Entrevista y contrata a nuevo personal en caso de requerirlo.	1	4	3	13
7	Informa de cualquier novedad o problema presentado en la empresa al gerente general.	1	1	1	2
8	Solicita y analiza reportes de ventas, resultados de metas planteadas, cumplimiento de objetivos a los demás departamentos.	3	2	4	11
9	Guía a sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades.	5	4	3	17
10	Autoriza pagos representativos en la empresa.	4	4	2	12
11	Toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.	1	5	4	21
12	Busca nuevos proveedores de todas las líneas de productos que maneja la empresa.	2	4	4	18
13	Analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.	1	5	4	21

Elaborado por: La autora

2.2.2.6. Actividades esenciales

Tabla 26. Actividades esenciales del cargo (administrador general)

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Toma decisiones importantes, junto con el gerente general.	5	5	5	30
2	Realiza análisis de proveedores.	5	4	5	25
3	Supervisa a todos sus subordinados.	5	4	4	21
4	Toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.	1	5	4	21
5	Analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.	1	5	4	21

Elaborado por: La autora

2.2.2.7. Indicadores de desempeño

Tabla 27. *Indicadores de desempeño (administrador general)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.	EFICACIA	Decisiones con resultados positivos/ total de decisiones tomadas	%
Realiza análisis de proveedores.	EFICACIA	Cumplimiento de proveedores/ Pedidos realizados	%
Supervisa a todos sus subordinados.	EFICACIA	Metas organizacionales cumplidas / total metas establecidas	%
Toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.	EFICACIA	Planes de mejora cumplidos / planes totales	%
Analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.	EFICACIA	Proyectos nuevos exitosos / total de proyectos	%

Elaborado por: La autora

2.2.2.8. Educación formal requerida

Tabla 28. *Nivel de estudios (administrador general)*

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado	X	Dirección general, finanzas,
Maestría		administración de empresas.
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.2.9. Capacitación adicional

Tabla 29. Capacitación adicional (administrador general)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Motivación y liderazgo:	20
Negocios:	20
Dirección empresarial:	20

Elaborado por: La autora

2.2.2.10. Conocimientos académicos

Tabla 30. Conocimientos académicos (administrador general)

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.	Dirección, liderazgo, capacidad de análisis para la toma de decisiones, organización, conocer y aplicar técnicas para una buena toma de decisiones.	X	
Realiza análisis de proveedores.	Manejo de proveedores, análisis de calidad, cumplimiento, análisis de costos, conocimiento técnico de los productos, capacidad de negociación.	X	
Supervisa a todos sus subordinados.	Dirección de empresas, liderazgo, coordinación, trabajo en equipo, conocimiento de técnicas de supervisión, conocimiento de los puestos de trabajo de sus subordinados.	X	
Toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.	Dirección de empresas, liderazgo, capacidad de análisis para la toma de decisiones, organización, conocer y aplicar técnicas para una buena toma de decisiones, conocimiento de finanzas.	X	
Analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.	Análisis de proyectos, evaluación de proyectos, capacidad de análisis, conocimiento de distintas herramientas para evaluar proyectos.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.2.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 31. Conocimientos informativos (administrador general)

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

Elaborado por: La autora

2.2.2.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 32. Experiencia laboral requerida (administrador general)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input checked="" type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	2 años

Elaborado por: La autora

2.2.2.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Diego Figueroa Rodas
Validado por:	Román Figueroa Carpio Gerente General

Figura 34. Validación (administrador general)

Elaborado por: La autora

2.2.3. Manual de funciones coordinador administrativo

2.2.3.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Coordinador Administrativo
Nombre del Ocupante del puesto:	Priscila Figueroa Rodas
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Administrador General
Nombre del superior inmediato:	Diego Figueroa Rodas
Departamento al que pertenece:	Departamento Administrativo Contable
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 35. Identificación del cargo (coordinador administrativo)

Elaborado por: La autora

2.2.3.2. Misión del puesto

Coordinar todas las tareas administrativas y contables de la empresa, cuidar cobros y pagos, y balancear ingresos y egresos para el diario funcionamiento de la compañía.

2.2.3.3. Dimensión

Cargo:	Coordinador Administrativo
No. de subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Computadora, calculadora, archivero, esfero, hojas, carpetas, sistema de cómputo contable, agenda, engrapadora, perforadora, escritorio.

Figura 36. Dimensión del cargo (coordinador administrativo)

Elaborado por: La autora

2.2.3.4. Organigrama del puesto

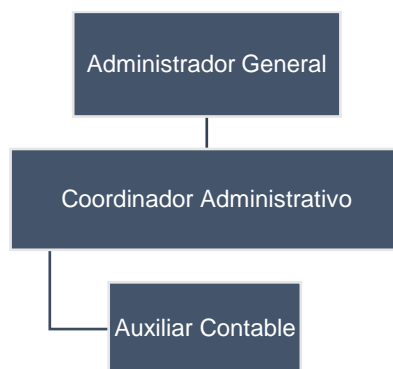


Figura 37. Organigrama del puesto (coordinador administrativo)

Elaborado por: La autora

2.2.3.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 33. Actividades del cargo (coordinador administrativo)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.	5	4	5	25
2	Lleva un control de cuentas bancarias.	5	4	4	21
3	Realiza gestión de cartera.	4	3	2	10
4	Realiza la autorización de pagos según lo que se encuentra en el flujo proyectado.	4	3	2	10
5	Realiza roles de pagos.	2	5	4	22
6	Coordina la administración de recursos humanos.	3	4	4	19
7	Realiza pago de obligaciones.	2	5	3	17
8	Realiza formularios del IESS, SRI.	2	3	3	11
9	Lleva registro de vacaciones del personal.	1	2	1	3
10	Lleva registro de asistencia del personal.	5	2	1	7
11	Programa reuniones internas de la empresa.	4	1	1	5
12	Realiza reportes para entregar al administrador general.	2	4	5	22
13	Abastece de materiales de oficina a todos los empleados.	4	1	1	5

Elaborado por: La autora

2.2.3.6. Actividades esenciales

Tabla 34. *Actividades esenciales del cargo (coordinador administrativo)*

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.	5	4	5	25
2	Realiza roles de pagos.	2	5	4	22
3	Realiza reportes para entregar al administrador general.	2	4	5	22
4	Lleva un control de cuentas bancarias.	5	4	4	21
5	Coordina la administración de recursos humanos.	3	4	4	19

Elaborado por: La autora

2.2.3.7. Indicadores de desempeño

Tabla 35. *Indicadores de desempeño (coordinador administrativo)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.	EFICACIA	Flujo semanal proyectado/Flujo semanal real	%
Realiza roles de pagos.	EFICACIA	Roles de pago correctos/total de roles de pago realizados	%
Realiza reportes para entregar al administrador general.	EFICACIA	Reportes correctos/total de reportes obtenidos	%
Lleva un control de cuentas bancarias.	EFICACIA	Cuentas cuadradas/total de cuentas bancarias	%
Coordina la administración de recursos humanos.	EFICACIA	Metas de administración del talento humano cumplidas / total metas establecidas	%

Elaborado por: La autora

2.2.3.8. Educación formal requerida

Tabla 36. Nivel de estudios (coordinador administrativo)

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	X Administración de Empresas	Administración de empresas, coordinación, recursos humanos, finanzas.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.3.9. Capacitación adicional

Tabla 37. Capacitación adicional (coordinador administrativo)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Gestión administrativa:	10
Capacitación en manejo de plataformas del SRI e IESS:	5

Elaborado por: La autora

2.2.3.10. Conocimientos académicos

Tabla 38. *Conocimientos académicos (coordinador administrativo)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.	Conocimientos administrativos y financieros, uso de herramientas financieras y administrativas, uso de Excel avanzado.	X	
Realiza roles de pagos.	Conocimiento de formatos de roles de pago, conocimiento de Excel, conocimiento de la ley del trabajador.	X	
Realiza reportes para entregar al administrador general.	Administración de empresas, conocimiento de Excel, manejo de herramientas para realizar reportes.	X	
Lleva un control de cuentas bancarias.	Conocimiento de las plataformas de los bancos, organización.		X
Coordina la administración de recursos humanos.	Conocimiento de recursos humanos, conocimiento de las leyes del trabajador, administración de empresas, administración y gestión del talento humano.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.3.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 39. Conocimientos informativos (coordinador administrativo)

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.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

Elaborado por: La autora

2.2.3.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 40. Experiencia laboral requerida (coordinador administrativo)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input checked="" type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	1 año

Elaborado por: La autora

2.2.3.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Priscila Figueroa Rodas
Validado por:	Diego Figueroa Rodas Administrador General

Figura 38. Validación (coordinador administrativo)

Elaborado por: La autora

2.2.4. Manual de funciones de la empresa Comercial Figueroa (coordinador de ventas)

2.2.4.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Coordinador de Ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Marco Vintimilla Figueroa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Administrador General
Nombre del superior inmediato:	Diego Figueroa Rodas
Departamento al que pertenece:	Departamento de Marketing y Ventas
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 39. Identificación del cargo (coordinador de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.4.2. Misión del puesto

Coordinar las ventas, canales de distribución, y cumplir con las ventas mensuales y anuales propuestas.

2.2.4.3. Dimensión

Cargo:	Coordinador de Ventas
No. de subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Escritorio, computadora, carpetas, agenda, esfero.

Figura 40. Dimensión del cargo (coordinador de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.4.4. Organigrama del puesto

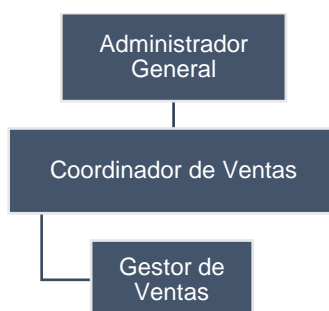


Figura 41. Organigrama del puesto (coordinador de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.4.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 41. Actividades del cargo (coordinador de ventas)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Coordina ruta de vendedores.	4	3	2	10
2	Supervisa al auxiliar de ventas.	5	2	2	9
3	Atiende a clientes.	4	3	2	10
4	Se capacita en información de nuevos productos.	2	3	2	8
5	Realiza reportes de ventas.	2	5	5	27
6	Realiza entregas a clientes.	4	2	1	6
7	Realiza estrategias para subir ventas.	2	5	4	22
8	Interviene en el proceso de selección de vendedores.	1	4	3	13
9	Realiza estrategias de fidelización de clientes.	2	3	3	11
10	Mantiene reuniones con la persona encargada de marketing y redes.	4	3	2	10
11	Atiende quejas de clientes.	2	3	3	11

Elaborado por: La autora

2.2.4.6. Actividades esenciales

Tabla 42. *Actividades esenciales del cargo (coordinador de ventas)*

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza reportes de ventas.	2	5	5	27
2	Realiza estrategias para subir ventas.	2	5	4	22
3	Interviene en el proceso de selección de vendedores.	1	4	3	13
4	Realiza estrategias de fidelización de clientes.	2	3	3	11
5	Atiende quejas de clientes.	2	3	3	11

Elaborado por: La autora

2.2.4.7. Indicadores de desempeño

Tabla 43. *Indicadores de desempeño (coordinador de ventas)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realiza reportes de ventas.	EFICACIA	Reportes de ventas presentados al administrador general/reportes solicitados	%
Realiza estrategias para subir ventas.	EFICACIA	Ventas totales/ presupuesto de ventas	%
Interviene en el proceso de selección de vendedores.	EFICACIA	Vendedores efectivos/total vendedores	%
Realiza estrategias de fidelización de clientes.	EFICACIA	No de clientes fidelizados/Total de clientes	%
Atiende quejas de clientes.	EFICACIA	No de quejas atendidas/total de quejas de clientes	%

Elaborado por: La autora

2.2.4.8. Educación formal requerida

Tabla 44. Nivel de estudios (coordinador de ventas)

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	X Administración de Empresas	Ventas, construcción de estrategias de ventas, administración y coordinación.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.4.9. Capacitación adicional

Tabla 45. Capacitación adicional (coordinador de ventas)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Gestión de ventas:	10

Elaborado por: La autora

2.2.4.10. Conocimientos académicos

Tabla 46. *Conocimientos académicos (coordinador de ventas)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza reportes de ventas.	Administración, conocimiento avanzado de Excel, gestión de ventas, conocimiento de clientes y de ventas.	X	
Realiza estrategias para subir ventas.	Estrategias de ventas, planificación estratégica, gestión y coordinación de ventas, planteamiento y análisis de estrategias.	X	
Interviene en el proceso de selección de vendedores.	Metodología de recursos humanos, administración de recursos humanos, conocimiento del proceso de selección, ventas.	X	
Realiza estrategias de fidelización de clientes.	Estrategias, planteamiento de estrategias, conocimiento de estrategias de fidelización de clientes, marketing.	X	
Atiende quejas de clientes.	Atención clientes, estrategias, gestión de ventas, gestión de clientes.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.4.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 47. *Conocimientos informativos (coordinador de ventas)*

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.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

Elaborado por: La autora

2.2.4.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 48. Experiencia laboral requerida (coordinador de ventas)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input checked="" type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	1 año

Elaborado por: La autora

2.2.4.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Marco Vintimilla Figueroa
Validado por:	Diego Figueroa Rodas Administrador General

Figura 42. Validación (coordinador de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.5. Manual de funciones coordinador de bodega

2.2.5.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Coordinador de Bodega
Nombre del Ocupante del puesto:	Claudia Quintanilla Figueroa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Administrador General
Nombre del superior inmediato:	Diego Figueroa Rodas
Departamento al que pertenece:	Departamento Operativo
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 43. Identificación del cargo (coordinador de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.5.2. Misión del puesto

Coordinar y administrar correctamente los inventarios, para que no exista sobre stock o falta de inventarios. Y llevar a cabo un correcto orden en la bodega para mayor efectividad en la misma.

2.2.5.3. Dimensión

Cargo:	Coordinador de Bodega e Inventario
No. de subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Facturación.
Dimensiones materiales:	Escritorio, computadora, formatos de kárdex, estantes para mercadería.

Figura 44. Dimensión del cargo (coordinador de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.5.4. Organigrama del puesto

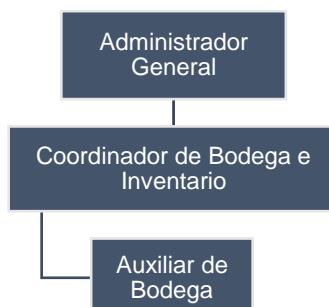


Figura 45. Organigrama del puesto (coordinador de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.5.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 49. Actividades del cargo (coordinador de bodega)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Controla el stock físico y el que se encuentra en el sistema.	2	3	4	14
2	Organiza eficientemente la bodega.	1	3	3	10
3	Realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.	5	4	4	21
4	Elabora kárdex de los inventarios.	2	4	4	18
5	Realiza inventarios de los productos en la bodega.	1	3	4	13
6	Realiza revisiones del stock de los productos.	4	2	4	12
7	Solicita la compra de la mercadería.	4	4	5	24
8	Mantiene actualizado el stock de productos.	5	4	3	17

Elaborado por: La autora

2.2.5.6. Actividades esenciales

Tabla 50. Actividades esenciales del cargo (coordinador de bodega)

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Solicita la compra de la mercadería.	4	4	5	24
2	Realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.	5	4	4	21
3	Elabora kárdex de los inventarios.	2	4	4	18
4	Mantiene actualizado el stock de productos.	5	4	3	17
5	Controla el stock físico y el que se encuentra en el sistema.	2	3	4	14

Elaborado por: La autora

2.2.5.7. Indicadores de desempeño

Tabla 51. *Indicadores de desempeño (coordinador de bodega)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Solicitar la compra de la mercadería.	EFICACIA	No de veces que faltó inventario/ No de pedidos	%
Realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.	EFICACIA	Despachos atrasados/Total de despachos	%
Elabora kárdex de los inventarios.	EFICACIA	Kárdex realizados correctamente/ total de kárdex realizados	%
Mantiene actualizado el stock de productos.	EFICACIA	Productos que hacen falta en bodega/total de productos	%
Controla el stock físico y el que se encuentra en el sistema.	EFICACIA	Productos que hacen falta en bodega/total de productos	%

Elaborado por: La autora

2.2.5.8. Educación formal requerida

Tabla 52. *Nivel de estudios (coordinador de bodega)*

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	X Ingeniería de la Producción	Manejo de inventarios logística.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.5.9. Capacitación adicional

Tabla 53. Capacitación adicional (coordinador de bodega)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de inventario:	15
Logística:	10

Elaborado por: La autora

2.2.5.10. Conocimientos académicos

Tabla 54. Conocimientos académicos (coordinador de bodega)

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Solicitar la compra de la mercadería.	Manejo de inventarios, cadena de abastecimiento, conocimiento de los productos.	X	
Realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.	Conocimientos logísticos, conocimiento de los clientes, manejo de bodega, conocimiento de productos.	X	
Elabora kárdex de los inventarios.	Administración de inventarios, manejo de kárdex, manejo de Excel avanzado, conocimientos básicos matemáticos.	X	
Mantiene actualizado el stock de productos.	Manejo de Excel, conocimiento de productos, conocimiento mínimo de cantidades de productos.	X	
Controla el stock físico y el que se encuentra en el sistema.	Manejo de inventario, manejo de la bodega, conocimiento de procesos, conocimiento de productos, manejo logístico.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.5.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 55. Conocimientos informativos (coordinador de bodega)

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.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

Elaborado por: La autora

2.2.5.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 56. Experiencia laboral requerida (coordinador de bodega)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input checked="" type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	6 meses

Elaborado por: La autora

2.2.5.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Claudia Quintanilla Figueroa
Validado por:	Diego Figueroa Rodas Administrador General

Figura 46. Validación (coordinador de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.6. Manual de funciones gestor de marketing y redes

2.2.6.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gestor de Marketing y Redes
Nombre del Ocupante del puesto:	Diego Figueroa Álvarez
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Administrador General
Nombre del superior inmediato:	Diego Figueroa Rodas
Departamento al que pertenece:	Departamento de Marketing y Ventas
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 47. Identificación del cargo (gestor de marketing y redes)

Elaborado por: La autora

2.2.6.2. Misión del puesto

Dar a conocer a la empresa Comercial Figueroa mediante redes sociales y realizar estrategias de marketing para la misma.

2.2.6.3. Dimensión

Cargo:	Gestor de Marketing y Redes
No. de subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Facturación.
Dimensiones materiales:	Computadora, celular empresarial, programa para edición de gráficos, hojas, impresora.

Figura 48. Dimensión del cargo (gestor de marketing y redes)

Elaborado por: La autora

2.2.6.4. Organigrama del puesto

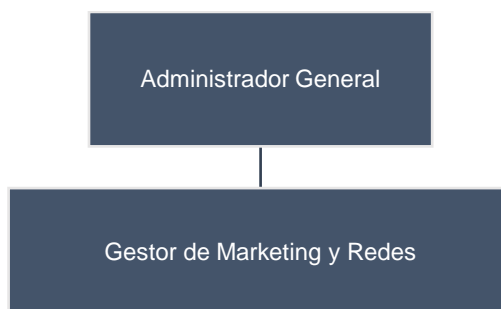


Figura 49. Organigrama del puesto (gestor de marketing y redes)

Elaborado por: La autora

2.2.6.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 57. Actividades del cargo (gestor de marketing y redes)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza manejo de redes sociales.	5	3	5	20
2	Comparte publicaciones en Instagram.	5	4	4	21
3	Responde a preguntas que realizan clientes vía redes.	5	4	4	21
4	Realiza estrategias de ventas para la empresa, junto con el coordinador de ventas.	3	3	4	15
5	Mantiene reuniones con el coordinador de ventas.	3	3	1	6
6	Realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.	5	4	4	21
7	Mantiene reuniones con el administrador general para conocer las necesidades.	3	3	1	6
8	Realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.	3	4	5	23

Elaborado por: La autora

2.2.6.6. Actividades esenciales

Tabla 58. *Actividades esenciales del cargo (gestor de marketing y redes)*

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.	3	4	5	23
2	Comparte publicaciones en Instagram.	5	4	4	21
3	Responde a preguntas que realizan clientes vía redes.	5	4	4	21
4	Realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.	5	4	4	21
5	Realiza manejo de redes sociales.	5	3	5	20

Elaborado por: La autora

2.2.6.7. Indicadores de desempeño

Tabla 59. *Indicadores de desempeño (gestor de marketing y redes)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.	EFICACIA	Reportes presentados/reportes solicitados.	%
Comparte publicaciones en Instagram.	EFICACIA	No de publicaciones compartidas/ publicaciones planificadas.	%
Responde a preguntas que realizan clientes vía redes.	EFICACIA	No de preguntas atendidas/Total de preguntas.	%
Realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.	EFICACIA	Trabajos de imagen realizados/ trabajos solicitados.	%
Realiza manejo de redes sociales.	EFICACIA	Publicaciones realizadas/total de publicaciones acordadas.	%

Elaborado por: La autora

2.2.6.8. Educación formal requerida

Tabla 60. Nivel de estudios (gestor de marketing y redes)

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	X Ingeniería en Marketing	Manejo de redes sociales, marketing, ventas, administración de empresas.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.6.9. Capacitación adicional

Tabla 61. Capacitación adicional (gestor de marketing y redes)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de redes	15
Manejo de Photoshop	20
Neuromarketing	10

Elaborado por: La autora

2.2.6.10. Conocimientos académicos

Tabla 62. *Conocimientos académicos (gestor de marketing y redes)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias	Presentación de resultados, manejo de Excel, manejo de redes sociales.	X	
Comparte publicaciones en Instagram	Manejo de redes sociales, manejo de herramientas como Photoshop, facilidad de escritura, creatividad.	X	
Responde a preguntas que realizan clientes vía redes	Conocimiento de atención al cliente, conocimiento de los productos, manejo del sistema de la empresa para consultas.	X	
Realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa	Manejo de Photoshop, conocimiento de productos, creatividad.	X	
Manejo de redes sociales	Manejo de redes, conocimiento de productos, creatividad, llegada el público.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.6.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 63. Conocimientos informativos (gestor de marketing y redes)

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

Elaborado por: La autora

2.2.6.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 64. Experiencia laboral requerida (gestor de marketing y redes)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input checked="" type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	6 meses

Elaborado por: La autora

2.2.6.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Diego Figueroa Álvarez
Validado por:	Diego Figueroa Rodas Administrador General

Figura 50. Validación (gestor de marketing y redes)

Elaborado por: La autora

2.2.7. Manual de funciones gestor de ventas

2.2.7.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gestor de Ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Alicia Rodas Figueroa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Coordinador de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Marco Vintimilla Figueroa
Departamento al que pertenece:	Departamento de Marketing y Ventas
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 51. Identificación del cargo (gestor de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.7.2. Misión del puesto

Asistir en la coordinación de ventas para cumplir con los objetivos de ventas mensuales y anuales de la organización.

2.2.7.3. Dimensión

Cargo:	Gestor de Ventas
No. de subordinados:	2
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Computadora, escritorio, calculadora, agenda, esfero.

Figura 52. Dimensión del cargo (gestor de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.7.4. Organigrama del puesto

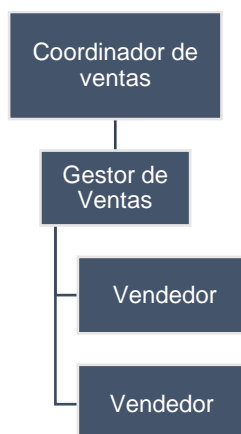


Figura 53. Organigrama del puesto (gestor de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.7.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 65. Actividades del cargo (gestor de ventas)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza atención al público.	5	5	3	20
2	Realiza visitas a clientes.	4	5	4	24
3	Debe tener stock necesario en los percheros.	5	5	2	15
4	Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	5	4	3	17
5	Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	3	4	3	15
6	Saluda a los clientes que llegan al local.	5	1	1	6
7	Explica los productos que se ofrecen a los clientes.	5	3	2	11
8	Se actualiza con la información de los productos.	3	2	3	9
9	Determina necesidades y deseos de clientes y comunica al coordinador de ventas.	3	3	2	9

Elaborado por: La autora

2.2.7.6. Actividades esenciales

Tabla 66. Actividades esenciales del cargo (gestor de ventas)

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza visitas a clientes.	4	5	4	24
2	Realiza atención al público.	5	5	3	20
3	Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	5	4	3	17
4	Debe tener stock necesario en los percheros.	5	5	2	15
5	Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	3	4	3	15

Elaborado por: La autora

2.2.7.7. Indicadores de desempeño

Tabla 67. *Indicadores de desempeño (gestor de ventas)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realiza visitas a clientes.	EFICACIA	Clientes visitados/ total de clientes por visitar.	%
Realiza atención al público.	EFICACIA	No de quejas por mala atención/ No de personas atendidas.	%
Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	EFICACIA	Cotizaciones realizadas y enviadas/ Total de cotizaciones solicitadas.	%
Debe tener stock necesario en los percheros.	EFICACIA	Faltante de productos/total de producto disponible.	%
Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	EFICACIA	Pedidos realizados7/ necesidades de productos.	%

Elaborado por: La autora

2.2.7.8. Educación formal requerida

Tabla 68. *Nivel de estudios (gestor de ventas)*

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	X Administración de Empresas	Administración, ventas y negociación.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.7.9. Capacitación adicional

Tabla 69. *Capacitación adicional (gestor de ventas)*

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Gestión de ventas	4
Neuromarketing	4

Elaborado por: La autora

2.2.7.10. Conocimientos académicos

Tabla 70. *Conocimientos académicos (gestor de ventas)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza visitas a clientes.	Neuromarketing, atención al público, conocimiento de los productos, técnicas de negociación.	X	
Realiza atención al público.	Oratoria, conocimiento de los productos, negociación.	X	
Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	Conocimiento de Excel, conocimiento de precios de productos, conocimiento de productos, manejo de correo electrónico	X	
Debe tener stock necesario en los percheros.	Manejo de mercadería, conocimiento de los productos, conocimiento de cantidades mínimas por producto.		X
Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	Conocimiento de Excel, manejo de formatos para órdenes de pedido, conocimiento de cantidades mínimas por producto, conocimiento técnico de los productos.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.7.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 71. *Conocimientos informativos (gestor de ventas)*

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

Elaborado por: La autora

2.2.7.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 72. *Experiencia laboral requerida (gestor de ventas)*

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input checked="" type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	6 meses

Elaborado por: La autora

2.2.7.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Alicia Rodas Figueroa
Validado por:	Marco Vintimilla Figueroa Coordinador de Ventas

Figura 54. Validación (gestor de ventas)

Elaborado por: La autora

2.2.8. Manual de funciones auxiliar contable

2.2.8.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable
Nombre del Ocupante del puesto:	Lorena Figueroa Rodas
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Coordinador Administrativo
Nombre del superior inmediato:	Priscila Figueroa Rodas
Departamento al que pertenece:	Departamento Administrativo Contable
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 55. Identificación del cargo (auxiliar contable)

Elaborado por: La autora

2.2.8.2. Misión del puesto

Ser un soporte para el coordinador administrativo y ayudar en la gestión diaria contable para el cumplimiento de las actividades de este departamento de la organización.

2.2.8.3. Dimensión

Cargo:	Auxiliar Contable
No. de subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Calculadora, Computadora, cuaderno para apuntes, esfero, programa de cómputo contable, escritorio, archivero, carpetas, hojas, impresora.

Figura 56. Dimensión del cargo (auxiliar contable)

Elaborado por: La autora

2.2.8.4. Organigrama del puesto

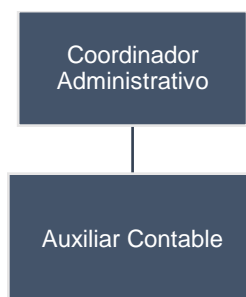


Figura 57. Organigrama del puesto (auxiliar contable)

Elaborado por: La autora

2.2.8.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 73. Actividades del cargo (auxiliar contable)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza asientos contables diarios.	5	4	5	25
2	Lleva un registro del libro diario.	5	4	4	21
3	Mantiene reuniones con el coordinador administrativo para revisar cumplimiento de objetivos, avances, etc.	4	2	2	8
4	Realiza facturación y registro de facturas recibidas.	5	3	2	11
5	Elabora informes contables junto con el coordinador administrativo.	2	3	5	17
6	Realiza conciliaciones bancarias.	2	3	4	14
7	Archiva todos los documentos contables.	4	1	1	5
8	Realiza registro de pagos y cobros de la empresa.	5	2	3	11
9	Realiza todos los pagos a proveedores.	4	3	2	10
10	Realiza registro de retenciones recibidas.	4	3	3	13
11	Emite retenciones.	4	3	3	13

Elaborado por: La autora

2.2.8.6. Actividades esenciales

Tabla 74. *Actividades esenciales del cargo (auxiliar contable)*

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza asientos contables diarios.	5	4	5	25
2	Lleva un registro del libro diario.	5	4	4	21
3	Realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.	2	3	5	17
4	Realiza conciliaciones bancarias.	2	3	4	14
5	Emite retenciones.	4	3	3	13

Elaborado por: La autora

2.2.8.7. Indicadores de desempeño

Tabla 75. *Indicadores de desempeño (auxiliar contable)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realiza asientos contables diarios.	EFICACIA	Cuadre de cuentas exitosas/total de cuentas	%
Lleva un registro del libro diario.	EFICACIA	Cuadre de cuentas exitosas/total de cuentas	%
Realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.	EFICACIA	Total de reportes presentados/total de reportes solicitados	%
Realiza conciliaciones bancarias.	EFICACIA	Conciliaciones realizadas correctamente/total de conciliaciones realizas	%
Emite retenciones.	EFICACIA	Retenciones registradas / total de retenciones recibidas	%

Elaborado por: La autora

2.2.8.8. Educación formal requerida

Tabla 76. Nivel de estudios (auxiliar contable)

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	X Contador	Contabilidad, bases en finanzas, administración
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.8.9. Capacitación adicional

Tabla 77. Capacitación adicional (auxiliar contable)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Contabilidad	10
Administración financiera	10

Elaborado por: La autora

2.2.8.10. Conocimientos académicos

Tabla 78. Conocimientos académicos (auxiliar contable)

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza asientos contables diarios.	Manejo del sistema contable de la empresa, contabilidad, herramientas para manejo de la contabilidad.		X
Lleva un registro del libro diario.	Manejo del sistema contable de la empresa, contabilidad, herramientas para manejo de la contabilidad.	X	
Realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.	Administración, Excel, manejo del sistema contable de la empresa, contabilidad, herramientas para manejo de la contabilidad.	X	
Realiza conciliaciones bancarias.	Manejo de las diferentes plataformas de cuentas bancarias, manejo del sistema contable de la empresa, contabilidad, herramientas para manejo de la contabilidad.		X
Emite retenciones.	Manejo del sistema contable de la empresa, contabilidad, herramientas para manejo de la contabilidad, conocimiento de las leyes del SRI.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.8.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 79. *Conocimientos informativos (auxiliar contable)*

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.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

Elaborado por: La autora

2.2.8.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 80. *Experiencia laboral requerida (auxiliar contable)*

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	3 meses

Elaborado por: La autora

2.2.8.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Lorena Figueroa Rodas
Validado por:	Priscila Figueroa Rodas Coordinador Administrativo

Figura 58. Validación (auxiliar contable)

Elaborado por: La autora

2.2.9. Manual de funciones vendedor

2.2.9.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Vendedor
Nombre del Ocupante del puesto:	Jhon Lunda Chuva Ximena Corte Rojas
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Auxiliar de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Alicia Rodas Figueroa
Departamento al que pertenece:	Departamento de Marketing y Ventas
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 59. Identificación del cargo (vendedor)

Elaborado por: La autora

2.2.9.2. Misión del puesto

Brindar excelente y personalizada atención a los clientes de la empresa y vender según sus necesidades.

2.2.9.3. Dimensión

Cargo:	Vendedor
No. de subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Calculadora, Computadora, esfero, hojas.

Figura 60. Dimensión del cargo (vendedor)

Elaborado por: La autora

2.2.9.4. Organigrama del puesto

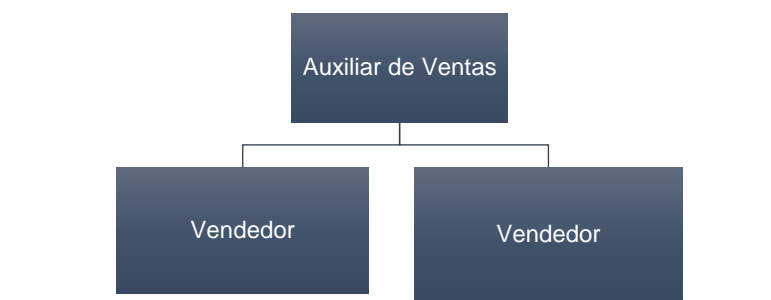


Figura 61. Organigrama del puesto (vendedor)

Elaborado por: La autora

2.2.9.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 81. Actividades del cargo (vendedor)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza atención al cliente.	5	5	4	25
2	Realiza facturación al cliente.	5	2	3	11
3	Coordina despachos con el departamento operativo.	5	4	4	21
4	Envía mercadería a clientes.	5	4	4	21
5	Visita a clientes.	2	3	2	8
6	Realiza explicación de los productos a los clientes.	5	4	2	13
7	Realiza revisión de estantería de productos.	4	3	2	10
8	Solicita productos en caso de que falte alguno.	2	2	2	6
9	Integra la parte de marketing, dando ideas al gestor.	2	3	2	8

Elaborado por: La autora

2.2.9.6. Actividades esenciales

Tabla 82. Actividades esenciales del cargo (vendedor)

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Realiza atención al cliente.	5	5	4	25
2	Coordina despachos con el departamento operativo.	5	4	4	21
3	Envía mercadería a clientes.	5	4	4	21
4	Realiza explicación de productos a los clientes.	5	4	2	13
5	Realiza facturación al cliente.	5	2	3	11

Elaborado por: La autora

2.2.9.7. Indicadores de desempeño

Tabla 83. *Indicadores de desempeño (vendedor)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Realiza atención al cliente.	EFICACIA	Clientes atendidos/Clientes que llegan al local.	%
Coordina despachos con el departamento operativo.	EFICACIA	Despachos exitosos/despachos solicitados.	%
Envía mercadería a clientes.	EFICACIA	Despachos retrasados/total de despachos.	%
Realiza explicación de productos a los clientes.	EFICACIA	Quejas de clientes/ total de clientes.	%
Realiza facturación al cliente.	EFICACIA	Facturación exitosa/total de facturas.	%

Elaborado por: La autora

2.2.9.8. Educación formal requerida

Tabla 84. *Nivel de estudios (vendedor)*

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	X Administración de Empresas	Ventas, atención al cliente, manejo informático.
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.9.9. Capacitación adicional

Tabla 85. *Capacitación adicional (vendedor)*

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Asesoría en ventas	10
Técnicas de ventas y comunicación asertiva	15

Elaborado por: La autora

2.2.9.10. Conocimientos académicos

Tabla 86. *Conocimientos académicos (vendedor)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Realiza atención al cliente.	Ventas y atención al público, conocimiento de productos, conocimiento de precios, manejo del sistema empresarial.		X
Coordina despachos con el departamento operativo.	Logística, trabajo en equipo, conocimiento de productos.		X
Envía mercadería a clientes.	Logística, conocimiento de productos, conocimiento de clientes.		X
Realiza explicación de productos a los clientes.	Conocer a cerca de los productos que la empresa ofrece, conocimiento de precios, conocimiento de características técnicas de los productos.		X
Realiza facturación al cliente.	Administración de empresas, conocimiento del sistema empresarial, manejo de códigos de productos.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.9.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 87. *Conocimientos informativos (vendedor)*

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

Elaborado por: La autora

2.2.9.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 88. *Experiencia laboral requerida (vendedor)*

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input checked="" type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	X
3. Experiencia en puestos similares:	
4. Tiempo de adaptación al puesto:	6 meses

Elaborado por: La autora

2.2.9.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	Jhon Lunda Chuva Ximena Corte Rojas
Validado por:	Alicia Rodas Figueroa Gestor de Ventas

Figura 62. Validación (vendedor)

Elaborado por: La autora

2.2.10. Manual de funciones auxiliar de bodega

2.2.10.1. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Bodega
Nombre del Ocupante del puesto:	David Ismael García verdugo
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Coordinador de Bodega e Inventario
Nombre del superior inmediato:	Claudia Quintanilla Figueroa
Departamento al que pertenece:	Departamento Operativo
Fecha de elaboración:	19/01/2021

Figura 63. Identificación del cargo (auxiliar de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.10.2. Misión del puesto

Ser un soporta para el coordinador de bodega e inventario, para ayudar con el cumplimiento de las metas del departamento y organizacionales.

2.2.10.3. Dimensión

Cargo:	Auxiliar de Bodega
No. de subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Escritorio, esfero, codificador, estantería para mercadería.

Figura 64. Dimensión del cargo (auxiliar de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.10.4. Organigrama del puesto



Figura 65. Organigrama del puesto (auxiliar de bodega)

Elaborado por: La autora

2.2.10.5. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Tabla 89. Actividades del cargo (auxiliar de bodega)

NO.	ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Carga cajas con mercadería.	4	2	1	6
2	Acomoda mercadería.	3	2	1	5
3	Despacha mercadería a clientes.	5	5	3	20
4	Codifica mercadería para poder identificarla.	4	4	4	20
5	Revisa mercadería nueva.	2	3	1	5
6	Apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.	3	4	4	19

Elaborado por: La autora

2.2.10.6. Actividades esenciales

Tabla 90. *Actividades esenciales del cargo (auxiliar de bodega)*

NO.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOT
1	Despacha mercadería a clientes.	5	5	3	20
2	Codifica mercadería para poder identificarla.	4	4	4	20
3	Apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.	3	4	4	19
4	Carga cajas con mercadería.	4	2	1	6
5	Revisa mercadería nueva.	2	3	1	5

Elaborado por: La autora

2.2.10.7. Indicadores de desempeño

Tabla 91. *Indicadores de desempeño (auxiliar de bodega)*

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Despacha mercadería a clientes.	EFICACIA	Despachos atrasados/ total de despachos	%
Codifica mercadería para poder identificarla.	EFICACIA	Confusión en la codificación/ Total de productos codificados	%
Apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.	EFICACIA	Kárdex bien realizados/total de kárdex realizados	%
Carga cajas con mercadería	EFICACIA	Rotura de material/total de material	%
Revisa mercadería nueva.	EFICACIA	Mercadería ingresada dañada/ Total de mercadería ingresada	%

Elaborado por: La autora

2.2.10.8. Educación formal requerida

Tabla 92. Nivel de estudios (auxiliar de bodega)

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación básica		
Bachiller	X	
Estudiante universitario		Ciencias sociales, contabilidad general.
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Elaborado por: La autora

2.2.10.9. Capacitación adicional

Tabla 93. Capacitación adicional (auxiliar de bodega)

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de inventario	5

Elaborado por: La autora

2.2.10.10. Conocimientos académicos

Tabla 94. *Conocimientos académicos (auxiliar de bodega)*

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS/TÉCNICAS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Despacha mercadería a clientes.	Manejo logístico de pedidos, organización, manejo de inventario, conocimiento de los productos.	X	
Codifica mercadería para poder identificarla.	Manejo de inventario, manejo de máquina codificadora, conocimiento de los productos.	X	
Apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.	Manejo de inventario, llevar registro de materiales, conocimiento de productos, agilidad para contar.	X	
Carga cajas con mercadería.	Manejo de inventario, orden en la bodega.	X	
Revisa mercadería nueva.	Manejo de inventario, conocimiento de los productos, agilidad para revisar.	X	

Elaborado por: La autora

2.2.10.11. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 95. *Conocimientos informativos (auxiliar de bodega)*

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.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

Elaborado por: La autora

2.2.10.12. Experiencia laboral requerida

Tabla 96. Experiencia laboral requerida (auxiliar de bodega)

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia:	<input checked="" type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años
2. Experiencia en instituciones similares:	
3. Experiencia en puestos similares:	X
4. Tiempo de adaptación al puesto:	3 meses

Elaborado por: La autora

2.2.10.13. Validación

Fecha de elaboración:	19/01/2021
Realizado por:	David Ismael García Verdugo
Validado por:	Claudia Quintanilla Figueroa Coordinador de Bodega e Inventario

Figura 66. Validación (auxiliar de bodega)

Elaborado por: La autora

Conclusión

Se puede concluir que, en el proceso de realizar el manual de funciones, se obtuvo información muy relevante, se realizaron reuniones con el personal, todos estuvieron muy abiertos a brindar la información necesaria y oportuna, se revisaron varias veces los manuales con cada uno de ellos, y, finalmente el jefe inmediato de cada puesto realizó la validación, esto permitió la creación óptima del manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Una vez creados los manuales de funciones, la empresa Comercial Figueroa, contará con una descripción de cada puesto de trabajo en cuanto a: Las actividades esenciales, misión del puesto, subordinados, jefe inmediato, conocimientos requeridos, educación requerida, capacitaciones adicionales, experiencia necesaria e indicadores de desempeño.

Para concluir, los manuales de funciones construidos, servirán como base fundamental para realizar la propuesta para la evaluación del desempeño de Comercial Figueroa, así como, para que la empresa disponga de los mismos para tener claramente definidas las actividades y demás información para cada uno de los puestos de trabajo. También, al tener un manual de funciones actualizado, se pudo validar el organigrama de la empresa.

CAPÍTULO 3

HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción

En el presente capítulo, se llevará a cabo una explicación detallada de la metodología que se utilizará para la elaboración de la herramienta para la evaluación al desempeño, así como, la presentación de una herramienta que permita hacer retroalimentación de resultados cuando este proceso de medición sea aplicado.

El interés de esta parte del proyecto de investigación surge por la necesidad de crear una herramienta que permita evaluar el desempeño para cada puesto de trabajo, y que esta sea de fácil aplicación y comprensión para todas las personas que conforman la empresa. Por ello, es necesario crear esta herramienta, para que se pueda evaluar cada puesto de trabajo y conocer los puntos positivos y negativos de cada evaluación y, de esta manera, poder hacer una retroalimentación para mejorar la productividad y eficiencia en el desempeño de cada puesto de trabajo, y lograr conseguir todas las metas organizacionales.

3.1. Metodología

Para la propuesta de la herramienta de evaluación del desempeño, se utilizó un cuestionario que es una propuesta basada en la teoría de evaluación del desempeño del autor Wayne Mondy, con información del manual de funciones del cuestionario que se propuso en el capítulo 2, los mismos que fueron completamente validados por la gerencia de la organización. A continuación, se presenta la herramienta, y se explica paso a paso la forma en la que fue construida.

3.1.1. Metodología para la construcción de la herramienta para la evaluación del desempeño

Primero se define el nombre de la empresa a ser evaluada, el cargo a evaluar; para ello, se utiliza un criterio de evaluación de logro de metas, se define un periodo anual de evaluación y el método de escala de calificación; se propone una responsabilidad de 90 grados, que incluye autoevaluación y evaluación por parte del jefe inmediato, esto básicamente porque sería la primera vez que se realiza una evaluación de

desempeño en esta empresa; finalmente, se define la fecha de aplicación de la herramienta.

Empresa: Cargo evaluado: Criterio: Logro de metas Periodo: Anual Método: Escala de calificación Responsabilidad: 90° Fecha:	
---	--

Figura 67. Cabecera herramienta de evaluación

Elaborado por: La autora

En esta parte se propone un pequeño mapa en donde se grafica quien es el responsable de la evaluación, si la X va en el círculo de arriba se entiende que el evaluador es el jefe, o si la X va al costado, se entenderá que es la autoevaluación. A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe seguir las siguientes indicaciones para ser calificada con total seriedad y objetividad: “Las ponderaciones están en un rango del 100 al 0, por favor colocar en la columna de calificación una “X” en la opción que usted considere le corresponde según los resultados obtenidos del trabajo” (Sánchez, 2019).

Tabla 97. Rangos de calificación

<i>ACTIVIDADES ESENCIALES</i>	<i>RANGO</i>	<i>EQUIVALENCIA</i>	<i>PONDERACIÓN</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
	100%	Excelente	Siempre		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente		
	50% – 75%	Regular	A veces		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca		
	100%	Excelente	Siempre		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente		
	50% – 75%	Regular	A veces		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca		
	100%	Excelente	Siempre		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente		
	50% – 75%	Regular	A veces		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca		
	100%	Excelente	Siempre		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente		
	50% – 75%	Regular	A veces		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca		

Fuente: (Sánchez, 2019)

Para esta parte, se pasó información de las 5 actividades esenciales para cada puesto de trabajo; se definieron los rangos de calificación, la equivalencia y la ponderación, junto con el Gerente General, para todos los puestos de trabajo, y se dejaron libres los espacios de la calificación y observaciones para que sean llenados por el evaluador. Finalmente, se dejó un espacio para comentarios generales que el evaluador desee expresar.

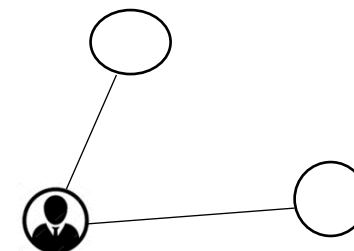
3.2. Presentación de las herramientas de evaluación al desempeño para la empresa Comercial Figueroa

A continuación, se presentan las herramientas de evaluación al desempeño para la empresa Comercial Figueroa, siguiendo el orden del organigrama planteado:

Tabla 98. Evaluación de desempeño (gerente general)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE GERENTE GENERAL

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Gerente General
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Analiza los diferentes riesgos que afecten la operación normal del negocio.	100%	Excelente	Siempre analiza los diferentes riesgos que afecten la operación normal del negocio.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente analiza los diferentes riesgos...		
	50% – 75%	Regular	A veces analiza los diferentes riesgos...		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca analiza los diferentes riesgos...		
Toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.	100%	Excelente	Siempre toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.		
	50% – 75%	Regular	A veces toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca toma decisiones en función al análisis financiero de la empresa.		

Realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.	100%	Excelente	Siempre realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza análisis para establecer y fijar objetivos...
	50% – 75%	Regular	A veces realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza análisis para establecer y fijar objetivos al corto y largo plazo.
Diseña un plan enfocado al desarrollo estratégico.	100%	Excelente	Siempre diseña un plan enfocado al desarrollo estratégico.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente diseña un plan...
	50% – 75%	Regular	A veces diseña un plan...
	0% – 49%	Malo	Casi nunca diseña un plan...
Toma decisiones sobre las propuestas de marketing y los diferentes canales venta.	100%	Excelente	Siempre toma decisiones sobre las propuestas de marketing y los diferentes canales de venta.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente toma decisiones sobre el marketing y los diferentes canales de venta.
	50% – 75%	Regular	A veces toma decisiones sobre el marketing y los diferentes canales de venta.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca toma decisiones sobre el marketing y los diferentes canales de venta.

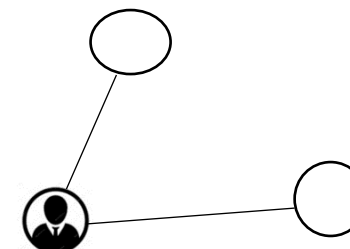
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 99. Evaluación de desempeño (administrador general)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE ADMINISTRADOR GENERAL

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Administrador General
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.	100%	Excelente	Siempre toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente toma decisiones importantes de la empresa...		
	50% – 75%	Regular	A veces toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca toma decisiones importantes de la empresa, junto con el gerente general.		
Realiza análisis de proveedores.	100%	Excelente	Siempre realiza análisis de proveedores.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza análisis de proveedores.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza análisis de proveedores.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza análisis de proveedores.		

Supervisa a todos sus subordinados.	100%	Excelente	Siempre supervisa a todos sus subordinados.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente supervisa a todos sus subordinados.
	50% – 75%	Regular	A veces supervisa a todos sus subordinados.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca supervisa a todos sus subordinados.
Toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.	100%	Excelente	Siempre toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.
	50% – 75%	Regular	A veces toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca toma decisiones a largo plazo, como refacciones del local, inversiones fuertes, junto con el gerente general.

Analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.	100%	Excelente	Siempre analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.
	50% – 75%	Regular	A veces analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca analiza posibles nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa.

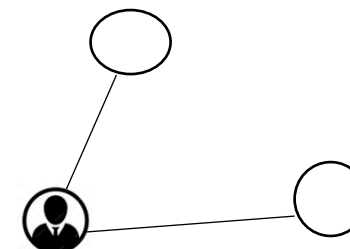
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 100. Evaluación de desempeño (coordinador administrativo)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Coordinador Administrativo
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.	100%	Excelente	Siempre realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza flujos de efectivo, en donde detalla ingresos y gastos de la empresa.		
Realiza roles de pagos.	100%	Excelente	Siempre realiza roles de pago.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza roles de pago.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza roles de pago.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza roles de pago.		

Realiza reportes para entregar al administrador general.	100%	Excelente	Siempre realiza reportes para entregar al administrador general.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza reportes.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza reportes.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza reportes.
Lleva un control de cuentas bancarias.	100%	Excelente	Siempre lleva un control de cuentas bancarias.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente lleva un control.
	50% – 75%	Regular	A veces lleva un control.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca lleva un control.
Coordina la administración de recursos humanos.	100%	Excelente	Siempre coordina la administración de recursos humanos.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente coordina.
	50% – 75%	Regular	A veces coordina.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca coordina.

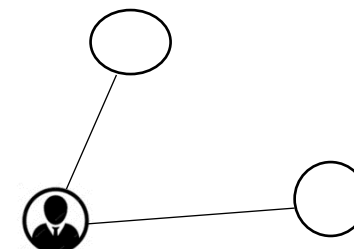
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 101. Evaluación de desempeño (coordinador de ventas)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE VENTAS

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Coordinador de Ventas
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza reportes de ventas.	100%	Excelente	Siempre realiza reportes de ventas.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza reportes de ventas.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza reportes de ventas.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza reportes de ventas.		
Realiza estrategias para subir ventas.	100%	Excelente	Siempre realiza estrategias para subir ventas.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza estrategias.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza estrategias.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza estrategias.		

Interviene en el proceso de selección de vendedores.	100%	Excelente	Siempre interviene en el proceso de selección de vendedores.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente interviene en el proceso de selección de vendedores.
	50% – 75%	Regular	A veces interviene en el proceso de selección de vendedores.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca interviene en el proceso de selección de vendedores.
Realiza estrategias de fidelización de clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza estrategias de fidelización de clientes.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza estrategias de fidelización de clientes.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza estrategias de fidelización de clientes.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza estrategias de fidelización de clientes.
Atiende quejas de clientes.	100%	Excelente	Siempre atiende quejas de clientes.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente atiende quejas de clientes.
	50% – 75%	Regular	A veces atiende quejas de clientes.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca atiende quejas de clientes.

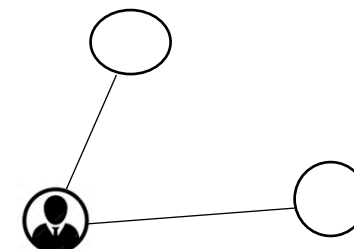
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 102. Evaluación de desempeño (coordinador de bodega)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE BODEGA

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Coordinador de Bodega
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Solicita la compra de la mercadería.	100%	Excelente	Siempre solicita la compra de mercadería.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente solicita la compra de mercadería		
	50% – 75%	Regular	A veces solicita la compra de mercadería.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca solicita la compra de mercadería.		
Realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes	100%	Excelente	Siempre realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza despachos de los pedidos de los diferentes clientes.		

Elabora kárdex de los inventarios.	100%	Excelente	Siempre elabora kárdex de los inventarios.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente elabora kárdex de los inventarios.
	50% – 75%	Regular	A veces elabora kárdex de los inventarios.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca elabora kárdex de los inventarios.
Mantiene actualizado el stock de productos.	100%	Excelente	Siempre mantiene actualizado el stock de productos.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente mantiene actualizado el stock de productos.
	50% – 75%	Regular	A veces mantiene actualizado el stock.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca mantiene actualizado el stock.
Realiza revisiones del stock de los productos.	100%	Excelente	Siempre realiza revisiones del stock de los productos.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza revisiones del stock de los productos.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza revisiones del stock de los productos.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza revisiones del stock de los productos.

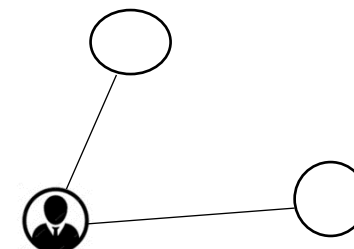
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 103. Evaluación de desempeño (gestor de marketing y redes)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE GESTOR DE MARKETING Y REDES

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Gestor de Marketing y Redes
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
	100%	Excelente	Siempre realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.		
Realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.	50% – 75%	Regular	A veces realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza reportes sobre resultados de manejo de redes y estrategias.		

Comparte publicaciones en Instagram.	100%	Excelente	Siempre comparte publicaciones en Instagram.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente comparte publicaciones en Instagram.
	50% – 75%	Regular	A veces comparte publicaciones en Instagram.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca comparte publicaciones en Instagram.
Responde a preguntas que realizan clientes vía redes.	100%	Excelente	Siempre responde a preguntas que realizan clientes vía redes.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente responde a preguntas que realizan clientes vía redes.
	50% – 75%	Regular	A veces responde a preguntas que realizan clientes vía redes.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca responde a preguntas que realizan clientes vía redes.
Realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.	100%	Excelente	Siempre realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza folletos y todo lo que tiene que ver con la imagen de la empresa.

Realiza manejo de redes sociales.	100%	Excelente	Siempre realiza manejo de redes sociales.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza manejo de redes sociales.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza manejo de redes sociales.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza manejo de redes sociales.

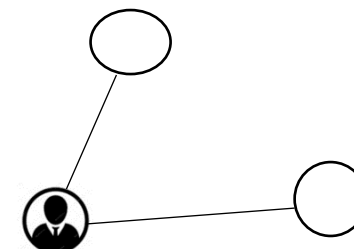
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 104. Evaluación de desempeño (gestor de ventas)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE GESTOR DE VENTAS

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Gestor de Ventas
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza visitas a clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza visitas a clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza visitas a clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza visitas a clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza visitas a clientes.		
Realiza atención al público.	100%	Excelente	Siempre realiza atención al público.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza atención al público.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza atención al público.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza atención al público.		
Realiza y envía cotizaciones a los clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza y envía cotizaciones a los clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza cotizaciones.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza cotizaciones.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza cotizaciones.		
Debe tener stock necesario en los percheros.	100%	Excelente	Siempre debe tener stock necesario en los percheros.		

	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente debe tener stock necesario en los percheros.
	50% – 75%	Regular	A veces debe tener stock necesario en los percheros.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca debe tener stock necesario en los percheros.
Realiza órdenes de pedido de productos necesarios.	100%	Excelente	Siempre realiza órdenes de pedido de productos necesarios.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza órdenes de pedido de productos necesarios.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza órdenes de pedido de productos necesarios.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza órdenes de pedido de productos necesarios.

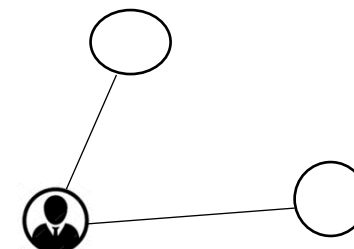
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 105. Evaluación de desempeño (auxiliar contable)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE AUXILIAR CONTABLE

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Auxiliar Contable
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza asientos contables diarios.	100%	Excelente	Siempre realiza asientos contables diarios.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza asientos contables.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza asientos contables.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza asientos contables.		
Lleva un registro del libro diario.	100%	Excelente	Siempre lleva un registro del libro diario.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente lleva un registro del libro diario.		
	50% – 75%	Regular	A veces lleva un registro del libro diario.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca lleva un registro del libro diario.		

Realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.	100%	Excelente	Siempre realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza informes contables junto con el coordinador administrativo.
Realiza conciliaciones bancarias.	100%	Excelente	Siempre realiza conciliaciones bancarias.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza conciliaciones bancarias.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza conciliaciones bancarias.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza conciliaciones bancarias.
Emite retenciones.	100%	Excelente	Siempre emite retenciones.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente emite retenciones.
	50% – 75%	Regular	A veces emite retenciones.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca emite retenciones.

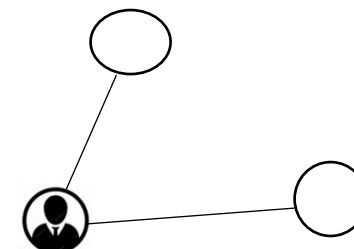
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 106. Evaluación de desempeño (vendedor)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE VENDEDOR

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Vendedor
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza atención al cliente.	100%	Excelente	Siempre realiza atención al cliente.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza atención al cliente.		
	50% – 75%	Regular	A veces realiza atención al cliente.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza atención al cliente.		
Coordina despachos con el departamento operativo.	100%	Excelente	Siempre coordina despachos con el departamento operativo.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente coordina despachos con el departamento operativo.		
	50% – 75%	Regular	A veces coordina despachos con el departamento operativo.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca coordina despachos con el departamento operativo.		

Envía mercadería a clientes.	100%	Excelente	Siempre envía mercadería a clientes.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente envía mercadería a clientes.
	50% – 75%	Regular	A veces envía mercadería a clientes.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca envía mercadería a clientes.
Realiza explicación de productos a los clientes.	100%	Excelente	Siempre realiza explicación de productos a los clientes.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza explicación de productos a los clientes.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza explicación de productos a los clientes.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza explicación de productos a los clientes.
Realiza facturación al cliente.	100%	Excelente	Siempre realiza facturación al cliente.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente realiza facturación al cliente.
	50% – 75%	Regular	A veces realiza facturación al cliente.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca realiza facturación al cliente.

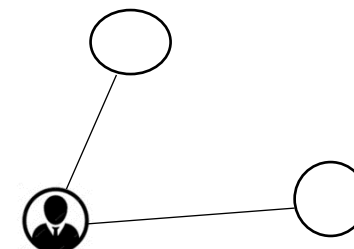
Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

Tabla 107. Evaluación de desempeño (auxiliar de bodega)

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE AUXILIAR DE BODEGA

Empresa: Comercial Figueroa
Cargo Evaluado: Auxiliar de Bodega
Criterio: Logro de metas
Periodo: Anual
Método: Escalas de calificación
Responsabilidad: 90°
Fecha: 17/02/2021



La matriz de actividades esenciales debe ser calificada con total seriedad y objetividad, en un rango de 100 al 0.
 En la calificación marque con una "X" la opción que corresponda a los resultados obtenidos por el personal evaluado.

Actividades Esenciales	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Despacha mercadería a clientes.	100%	Excelente	Siempre despacha mercadería a clientes.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente despacha mercadería a clientes.		
	50% – 75%	Regular	A veces despacha mercadería a clientes.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca despacha mercadería a clientes.		
Codifica mercadería para poder identificarla.	100%	Excelente	Siempre codifica mercadería para poder identificarla.		
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente codifica mercadería para poder identificarla.		
	50% – 75%	Regular	A veces codifica mercadería para poder identificarla.		
	0% – 49%	Malo	Casi nunca codifica mercadería para poder identificarla.		

Apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.	100%	Excelente	Siempre apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.
	50% – 75%	Regular	A veces apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca apoya en el desarrollo de Kárdex al coordinador de bodega e inventario.
Carga cajas con mercadería.	100%	Excelente	Siempre carga cajas con mercadería.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente carga cajas con mercadería.
	50% – 75%	Regular	A veces carga cajas con mercadería.
	0% – 49%	Malo	Casi nunca carga cajas con mercadería.
Revisa mercadería nueva.	100%	Excelente	Siempre revisa mercadería nueva.
	76% – 99%	Muy bueno	Frecuentemente revisa mercadería nueva
	50% – 75%	Regular	A veces revisa mercadería nueva
	0% – 49%	Malo	Casi nunca revisa mercadería nueva

Comentarios:

Fuente: (Sánchez, 2019)

3.3. Retroalimentación de resultados de evaluación del desempeño

Como punto final, la persona responsable del proceso presenta un informe de retroalimentación de resultados de evaluación del desempeño, en donde se realiza una descripción del documento con el nombre y cargo de la persona evaluada y del evaluador. Después se describen brevemente los aspectos positivos y negativos que se han obtenido de la evaluación y el evaluado afirma que está o no de acuerdo con los resultados, junto con un compromiso en el caso de que si, y si no, indica las razones por las cuales no está de acuerdo. Finalmente, firman el evaluador, el evaluado y el gerente general de la empresa.

EMPRESA COMERCIAL FIGUEROA	
	
INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Código del Evaluado:	Fecha de Evaluación:

Figura 68. Cabecera de informe de evaluación de desempeño

3.3.1. Descripción del documento

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño de (nombre y cargo) _____, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por _____ (cargo del evaluador).

3.3.2. Informe de resultados

Recaltar los aspectos positivos y luego los negativos, como resultado de la evaluación de desempeño.

3.3.2.1. Aspectos positivos

Son todas las actividades que obtuvieron calificación del 100% del cumplimiento.

No.	ACTIVIDAD ESCENCIAL	CALIFICACIÓN

COMETARIOS POSITIVOS DE LOS EVALUADORES:

Figura 69. Aspectos positivos de informe de evaluación de desempeño

3.3.2.2. Aspectos negativos

Son todas las actividades que no obtuvieron calificación del 100% del cumplimiento, por lo tanto, se consideran para procesos de capacitación.

No.	ACTIVIDAD ESCENCIAL	CALIFICACIÓN	ACCIÓN PROPUESTA PARA PROCESO DE CAPACITACIÓN	FECHAS O PLAZOS

Figura 70. Aspectos negativos de informe de evaluación de desempeño

3.3.3. Consentimiento

¿EL EVALUADO ESTÁ DE ACUERDO CON LOS DATOS EXPUESTO DE SU EVALUACIÓN?

SI

NO

Si el evaluado está de acuerdo con los resultados obtenidos, ¿Cuál es su compromiso para el siguiente período de evaluación?

Si el evaluado, no está de acuerdo, incluir sus razones

Figura 71. Consentimiento de informe de evaluación de desempeño

3.3.4. Unidad de administración de talento humano

Nombre y firma del responsable de la retroalimentación de resultados	Nombre y firma del evaluado	Nombre y firma del gerente
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

Figura 72. Firmas de informe de evaluación de desempeño

3.3.5. Fecha

Se coloca la fecha en la que se firma el informe.

Conclusión

Se puede concluir que, para proceder a realizar las herramientas para la evaluación al desempeño se obtuvo, principalmente, información de los manuales de funciones. Se definió el criterio de evaluación, que, en este caso se eligió logro de metas. Se propuso una responsabilidad de 90 grados, es decir, que sirva para autoevaluación y evaluación por parte del jefe inmediato de cada puesto de trabajo, ya que, es la primera vez que la empresa se expondrá ante una evaluación del desempeño.

Se decidió definir un periodo anual, y se escogió el método por escalas de calificación para la evaluación, así como, se realizó la definición de los rangos de calificación para cada actividad esencial, dejando espacios en blanco para la calificación y observaciones que serán llenados por los encargados del proceso. Como paso final, se obtuvo la aprobación del gerente general, de esta manera, se crearon las herramientas, para que, posteriormente se pueda evaluar el desempeño de cada puesto de trabajo en la empresa. Al tener creadas las herramientas, las personas encargadas de cada evaluación deberán dar calificaciones en base a su criterio objetivo y profesional, para después, presentar una retroalimentación de los puntos positivos y negativos encontrados.

Finalmente, la creación de las herramientas presentadas servirá para medir el desempeño de cada trabajador, y a través de una efectiva retroalimentación poder conseguir el desempeño esperado para alcanzar las metas organizacionales.

CONCLUSIONES GENERALES

Comercial Figueroa es una empresa familiar reconocida en el mercado cuencano, cuenta con aliados estratégicos muy importantes del país y sus principales competidores se encuentran cercanos a su ubicación en el centro de la ciudad de Cuenca. La empresa cuenta con un extenso portafolio que se ha incrementado conforme pasan los años, y, adaptándose a las necesidades, condiciones y exigencias del mercado.

En cuanto al análisis teórico realizado, se pudo destacar, que la administración del talento humano es un proceso que conlleva varias fases, y es muy importante su correcta coordinación, ya que, esto es la base para crear buenas relaciones en la empresa, para cumplir con las metas organizacionales, e impulsar el buen desempeño de los trabajadores.

Al tratar la administración de talento humano es importante destacar a los subsistemas del talento humano como: la dotación del personal que es la etapa en donde la empresa se asegura de contar con la cantidad necesaria de colaboradores, el desarrollo de recursos humanos, que se encarga de la capacitación, el desarrollo, la administración y la evaluación del desempeño, la remuneración, que es cualquier tipo de compensación para los trabajadores, la seguridad y la salud, que es la protección de los empleados en el trabajo, y el cuidado de la salud física y mental de los mismos, las relaciones laborales y con los empleados, que se da porque las personas tienen necesidades sociales con base en sus deseos e intereses, como en este caso, es la creación de los sindicatos.

Sobre la evaluación al desempeño, se estudió que es una herramienta que ayuda a la empresa a medir el desempeño de cada colaborador, y poder retroalimentar los resultados de los mismos. Una vez, comprendidas las bases conceptuales, se procedió con realización del manual de funciones, para lo que, se recabó información mediante reuniones con todo el personal, que estuvo muy abierto para brindar información pertinente y oportuna, se revisó cada uno de los manuales con el dueño de cada puesto, y finalmente, el jefe inmediato realizó la validación para poder presentar el manual de funciones, el cual cuenta con la siguiente información: las actividades esenciales, misión del puesto, subordinados y jefe inmediato,

conocimientos requeridos, educación requerida, capacitaciones adicionales, experiencia necesaria e indicadores de desempeño, para cada puesto de trabajo.

Una vez creado el manual de funciones, se procedió a tomar información del mismo, para realizar la propuesta de la herramienta para la evaluación al desempeño, para lo que se definió adicionalmente información como: el criterio de evaluación que en este caso se eligió logro de metas, se propuso una responsabilidad de 90 grados, es decir, que sirva para realizar autoevaluación y evaluación por parte del jefe inmediato, ya que, es la primera vez que la empresa se expondrá ante una evaluación al desempeño, se decidió un periodo anual y se escogió el método por escalas de calificación para la evaluación, así como, se realizó la definición de los rangos de calificación para cada actividad esencial, dejando espacios en blanco para la calificación y observaciones que serán llenados por los encargados del proceso, y, para finalizar, se obtuvo la aprobación del gerente general.

Se incluyó también, una herramienta para la retroalimentación de resultados, en donde los encargados de las evaluaciones podrán expresar los puntos positivos y negativos encontrados.

Se han encontrado puntos positivos y de gran aporte que han servido para tener un conocimiento general de la empresa, y las bases conceptuales para posteriormente poder desarrollar y presentar el manual de funciones, y proponer la herramienta para la evaluación del desempeño de Comercial Figueroa, para que pueda ser aplicada por la empresa, y sirva para medir el desempeño y cumplimiento de las labores diarias que realizan los colaboradores, y a través, de una retroalimentación eficiente, se pueda cumplir con todas las metas organizacionales propuestas.

RECOMENDACIONES

A la empresa Comercial Figueroa, se recomienda:

- Incorporar a un experto en la administración del talento humano, para que la empresa cuente con un departamento especializado y se pueda gestionar adecuadamente los recursos de esta área, ya que, como se estudió en este trabajo de investigación, es importante la buena coordinación y gestión del talento humano.
- Aplicar periódicamente la herramienta para la evaluación al desempeño propuesta en este proyecto, para que puedan medir el cumplimiento de los trabajadores, y se pueda hacer una retroalimentación sobre los resultados encontrados para una mejora continua en el desempeño de cada colaborador, y también, para el cumplimiento de metas organizacionales.
- Realizar actualizaciones del manual de funciones según diversas necesidades a las que la empresa pueda enfrentarse, como: Incremento de puestos de trabajo, cambios de las actividades de los puestos de trabajos, o nuevos requerimientos en cuanto a experiencia, formación, educación, selección o evaluación.
- Realizar actualizaciones de la herramienta para la evaluación al desempeño en base a las exigencias o propósitos que la empresa pueda buscar en las evaluaciones que realice.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A de C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamérica* (5ta ed.). México: Pearson Educación de México.
- Figueroa, D. (13 de Octubre de 2020). *Historia de la empresa, sus principales proveedores y clientes*. (M. Figueroa, Entrevistador)
- HRider. (13 de Enero de 2016). *¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 grados?* Obtenido de www.hrider.net: <https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Pearson Educación.
- Paredes, A. (2008). *Metodología MPC*. Quito: Asociados CIA. LTDA.
- Sánchez, E. (2019). *Elaboración de un manual de funciones y propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el San Juan Hotel*. Tesis de grado, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Oficio de aceptación de manual de funciones



OFICIO DE ACEPTACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

La Gerencia General de la empresa Comercial Figueroa, ha revisado y analizado el Manual de Funciones presentado por la Srta. Mariangel Figueroa Álvarez con cédula 0106872203, y se acepta toda la información que estos incluyen, convirtiéndose en documentos formales para la organización.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Román Figueroa Carpio". The signature is written in a cursive style with a large, sweeping flourish at the end.

Román Figueroa Carpio
GERENTE GENERAL
COMERCIAL FIGUEROA