



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

ELABORACION DE MANUAL DE FUNCIONES  
Y PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE  
EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL  
ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE LA  
EMPRESA “CAR SOUND VISION”

TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION  
DEL GRADO EN LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS

Autores:

**Paul Andres Cuesta Orellana.; Esteban Israel Ortega  
Granda.**

Director:

**Econ. Gianni Fabriccio Salamea Alvear**

**Cuenca – Ecuador  
2022**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo quiero dedicarlo a mis padres, mi hermana que fueron mi apoyo en todo este momento, a mi esposa Viviana y a mi hijo Nicolas que son mi motivación para ser mejor cada día, y una dedicatoria especial a mis abuelos que están en el cielo.

Paul Cuesta

Quiero dedicar este trabajo especialmente a mi esposa, Chave Tenorio, quién me ayudó a emprender este viaje y sobre todo me brindó su apoyo incondicional cuando lo necesitaba, a mi hija, Belén, quién fue mi guía para no perder de vista el camino correcto, a mis papás Margarita y Marcelo, y a mi hermano, Jhonny, quienes han sido sin duda mis fuerzas para seguir adelante en este largo recorrido de mi vida; gracias a todos ellos soy la persona en la que me he convertido hoy, sin ellos, no podría haber logrado llegar aquí, ni tampoco hubiera tenido las fuerzas que ellos lograron generar en mí. Mi valentía, convicción, compromiso y responsabilidad se los debo a ellos porque me enseñan día a día el valor de la vida y el verdadero sentido de salir adelante. Finalmente quiero agradecer a mi amigo y compañero Paul Cuesta por ser parte de este camino y por ser parte de esta meta tan ansiada.

Esteban Ortega

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a todos quienes colaboraron a terminar este trabajo de titulación, a mi familia, amigos que fueron de suma importancia para cumplir con todo el recorrido universitario, de igual manera agradecer a la empresa CAR SOUND VISIÓN por darnos las facilidades para cumplir con este trabajo y a nuestro tutor Econ. Gianni Salamea que ha sido una guía durante el desarrollo de la presente investigación.

Paul Cuesta

Quiero dedicar este agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma colaboraron y apoyaron con la elaboración de este trabajo de grado.

Principalmente a Dios y a mi familia por haber confiado en mí, no solo en la elaboración de este proyecto sino a lo largo de mi vida, finalmente quiero agradecer a mis amigas y amigos que fueron de vital importancia para culminar mi carrera. Por otro lado, quiero agradecer a la empresa CAR SOUND VISION CIA. LTDA. por abrirnos sus puertas y facilitarnos los recursos necesarios para llevar a cabo este trabajo.

Esteban Ortega

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>II</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES Y FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>2</b>
<b>1. LA EMPRESA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Misión, Visión y Valores .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Misión.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Visión.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3 Valores.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.4 Objetivos de calidad .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Estructura organizacional.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Políticas .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.1 Política de calidad.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.2 Políticas de seguridad y salud del trabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Participación en el mercado.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>8</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Administración de talento humano.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Subsistemas de gestión de talento humano .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 Subsistema de integración de recursos humanos .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.1 Planeación de RH .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.2 Mercado de trabajo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.3 Mercado de recursos humanos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1.4 Reclutamiento de personal .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.5 Investigación interna de las necesidades.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.6 Investigación externa del mercado .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.7 Proceso de reclutamiento.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.8 Medios de reclutamiento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.9 Selección del personal.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.10 Concepto .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.11 Bases para la selección del personal.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.12 Entrevista de selección .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.13 Proceso de selección .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Subsistema de organización de recursos humanos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2.1 Inducción organizacional.....</b>	<b>21</b>

2.2.2.2	Diseño de puestos.....	22
2.2.2.3	Concepto de puesto.....	22
2.2.2.4	Diseño de puestos.....	22
2.2.2.5	Descripción de puestos.....	23
2.2.2.6	Análisis de puestos.....	23
2.2.2.7	Evaluación de desempeño.....	25
2.2.2.8	Objetivo de la evaluación de desempeño.....	26
2.2.2.9	Beneficios de la evaluación de desempeño.....	26
2.2.3	Subsistema de retención de los recursos humanos.....	27
2.2.3.1	Remuneración.....	28
2.2.3.2	Carácter de múltiples salarios.....	28
2.2.3.3	Prestaciones sociales.....	29
2.2.3.4	Higiene y seguridad en el trabajo.....	29
2.2.4	Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	30
2.2.4.1	Capacitación y desarrollo del personal.....	31
2.2.4.2	Desarrollo organizacional (DO).....	35
2.2.5	Subsistema de auditoría de recursos humanos.....	36
2.2.5.1	Banco de datos y sistemas de información.....	37
2.3	Análisis de puestos.....	38
2.3.1	Método para la descripción y el análisis de puestos.....	39
2.4	Evaluación de desempeño.....	41
2.4.1	Fases para la evaluación de desempeño.....	42
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>44</b>
3.1	<b>MANUAL DE FUNCIONES.....</b>	<b>44</b>
3.1.1	Observación directa.....	45
3.1.2	Cuestionario.....	45
3.1.3	Entrevista directa.....	45
3.1.4	Método mixto.....	45
3.2	Metodología.....	45
3.2.1	Indicadores de gestión.....	55
3.3	Manual de gestión.....	57
<b>CAPÍTULO 4.....</b>		<b>146</b>
<b>PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....</b>		<b>146</b>
4.1	Parámetros de evaluación.....	146
4.2	Elaboración de matrices.....	147
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>		<b>204</b>

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>205</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>206</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y FIGURAS

<b>Ilustración 1. Logo de la empresa.....</b>	<b>2</b>
<b>Ilustración 2. Logo iso 9001.....</b>	<b>3</b>
<b>Ilustración 3. Build in quality supply .....</b>	<b>4</b>
<b>Ilustración 4. Participación en el mercado de la empresa Mp3 Car Soundvision ....</b>	<b>7</b>
<b>Ilustración 5: Oficinas de Car Sound Vision.....</b>	<b>213</b>
<b>Ilustración 6: Fachada de la empresa.....</b>	<b>213</b>
<b>Figura 1 Estructura organizacional .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 2 Eficiencia y eficacia.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 3 Los cinco sistemas en la administración de recursos humanos y su interacción .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 4 Subsistema de integración de recursos humanos.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 5 Datos para el reclutamiento interno .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 6 Información del puesto para el proceso de selección .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 7 Subsistema de organización de recursos humanos .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 8 Adaptación mutua entre personas y organizaciones.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 9 Hoja de descripción de puesto .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 10 Ejemplo de descripción y análisis de puesto .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 11 Subsistema de retención de recursos humanos .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 12 Asociados de la organización .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 13 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 14 Estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 15 Cambios de conducta por medio de la capacitación .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 16 Situaciones en los procesos de desarrollo de personal .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 17 Subsistema de auditoría de recursos humanos .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 18 “Banco de datos”.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 19 Esquema simplificado de los factores de análisis Administración de recursos humanos.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 20: valoración de las actividades.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 21: guía para identificar conocimientos informativos .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>208</b>
<b>Anexo 1: Manual de funciones en blanco .....</b>	<b>208</b>
<b>Anexo 2: Instalaciones de la empresa:.....</b>	<b>213</b>



## **RESUMEN:**

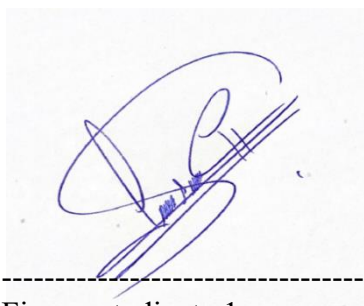
En el presente trabajo se muestra una revisión bibliográfica completa sobre temas relacionados al manual de funciones y evaluación de desempeño, los mismos que fueron guía de aplicación en el departamento de abastecimiento de la empresa “MP3 Car Sound Vision”, estructurando los respectivos manuales para cada cargo del área mencionada, con indicadores de gestión que ayudarán a medir el comportamiento del empleado, para de esta manera establecer medidas correctivas adecuadas a tomar posteriormente, además una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para aplicarlo contribuyendo a mejorar el rendimiento de la organización, cumpliendo con los objetivos planteados de una manera ordenada y sistemática, cabe recalcar que los manuales están elaborados de forma que puedan ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Palabras clave:** manual de funciones, indicadores de gestión, evaluación de desempeño

### ABSTRACT:

In the present work, we show a complete bibliographic review on topics related to the function manuals and performance evaluation, which also served as an application guide in the supply area of the company "MP3 Car SoundVision". We made function manuals for each position in the area mentioned, each with management indicators that would help us measure the behavior of the employee in the area evaluated, and thus, know the appropriate corrective measures to take in the future, as well as making a proposal for an evaluation model of performance that will serve for future applications that help improve the performance of the organization and meet all the objectives set in an orderly and systematic manner. These manuals were prepared so that they could be modified according to the needs of the company.

**Keywords:** function manual, management indicators, performance evaluation.



Firma estudiante 1  
Paul Cuesta Orellana  
83452  
0984953745  
pacco2271@es.uazuay.edu.ec



Firma estudiante 2  
Esteban Ortega Granda  
82651  
0983025203  
israesteban14@es.uazuay.edu.ec



MSc. Gianni F. Salamea A.  
ECONOMISTA E ING. COMERCIAL  
C.I. 010242074 - 2

Firma del director del trabajo  
Econ. Gianni Salamea



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Opto. Idiomas

Firma Unidad de Idiomas

## **Introducción**

En la actualidad, las empresas han desarrollado grandes alcances tecnológicos que son vitales para el funcionamiento correcto y eficaz de cada uno de sus procesos, sin duda uno de los grandes desarrollos empresariales es el comportamiento que demuestran cada uno de los integrantes de las diferentes áreas que conforman la empresa, es por ello que el desenvolvimiento correcto de la empresa radica en todo el personal que labora dentro de la misma.

CAR SOUND VISION CIA. LTDA. ha dedicado su producción a productos enfocados en la tecnología, audio y video, en donde, la demanda ha experimentado fluctuaciones y con esto se ha visto en la necesidad de acoplarse a las diferentes realidades, experimentando cambios, generando nuevos procesos, estandarizando varios cargos, etc. esto ha implicado que las funciones a desempeñar por cada trabajador se hayan formado de una manera informal y no con un manual acorde a las actividades que permita el flujo correcto en cada proceso.

En este trabajo de investigación se busca desarrollar mediante el levantamiento de información, el análisis de cada cargo administrativo del área de abastecimiento de tal manera que permita entregar a CAR SOUNDVISION CIA. LTDA. el desarrollo del manual de funciones que impulsará el trabajo de manera organizada, reducción de tiempos de ejecución y el mejoramiento del desempeño.

# CAPÍTULO 1

## 1. LA EMPRESA

En este capítulo se pretende conocer a la empresa, a que se dedica, su impacto en el mercado, misión, visión, sus valores institucionales y además su estructura organizacional que es una de las partes más importantes ya que será la base para el desarrollo de esta investigación.

### 1.1 Antecedentes

*Ilustración 1. Logo de la empresa*



Fuente: mp3 Electronics. Tomado de: <https://www.mp3electronics.com/nosotros>

Tarpuq MP3 Electronics es una empresa dedicada a la fabricación de componentes electrónicos y ensamblaje de equipos de audio y video bajo condiciones controladas dando cumplimiento estricto a planos técnicos, diagramas eléctricos y especificaciones debidamente aprobadas por nuestros clientes.

La empresa fue fundada el 4 de septiembre del 2008 por la asociación entre los señores Bruno Correa y Cristian Crespo. En sus inicios se dedicaba a la comercialización minorista realizando la venta de equipos de audio para carros, sin embargo, pasando los años se especializaron en su rama y lograron constituir una ensambladora de equipos y de esta manera poder vender productos con marcas propias y también patentadas, además presentando Servicio Técnico (post venta).

En la actualidad, la planta y oficinas administrativas se encuentran en el sector de Racar en la ciudad de Cuenca, además cuenta con tres sucursales que están ubicadas en Turi, Quito y Guayaquil. También cuenta con oficinas en Huizhou- China, las mismas que facilitan las operaciones y gestiones internacionales.

Tarpuq MP3 Electronics ofrece servicios de manufactura de PCBA (soldadura de circuitos electrónicos) para tecnologías de montaje superficial, agujero pasante y mixta, usando procesos de control de calidad que garantizan el correcto manejo de dispositivos

ESD y MSD (conexiones de tierra) tanto en operación como en almacenamiento, Ingeniería y desarrollo de nuevos productos.

Algunos de sus clientes selectos son: SAMSUNG, JVC, WESTINGHOUSE entre otros. Disponen de líneas de ensamblaje donde se fabrican televisores de las marcas JVC, WESTINGHOUSE, DIGGIO, INNOVA, GLOBAL, NAKAMICHI, BLAUPUNKT y radios para las ensambladoras de vehículos como GMOBB, Chevrolet y CIAUTO (Great Wall) en Ecuador y COLMOTORES (Chevrolet) en Colombia, así también para clientes importadores de vehículos en Ecuador como: TOYOTA, MITSUBISHI, RENAULT, CHEVROLET, VOLKSWAGEN, NISSAN, entre otras; además ensamblan su propia línea de equipos de sonido OEM para venta a concesionarios y locales.

Cada línea está debidamente equipada con sistemas de control que garantizan la calidad de los productos finales y facilitan el trabajo de los operadores, dando como resultado la efectividad de rendimiento y satisfacción en la entrega oportuna a cada cliente.

*Ilustración 2. Logo iso 9001*



Fuente: mp3 electronics. Tomado de: <https://www.mp3electronics.com/nosotros>

### **(International Standard Organization)**

La ISO es un estándar internacional de calidad que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Car Soundvision cuenta con un certificado vigente en ISO 9001:2008 y se encuentra en un proceso de transición para la versión 2015.

### *Ilustración 3. Build in quality supply*



Fuente: mp3 electronics. Tomado de: <https://www.mp3electronics.com/nosotros>

#### **(Build in Quality Supply)**

BIQS es un sistema de gestión de manufactura que General Motors ha desarrollado para sus proveedores TIER 1. Las BIQS están compuestas de 30 herramientas que tienen el objetivo de estandarizar los procesos de manufactura y evitar la entrega de producto no Conforme a la planta de ensamble de GM. Certificar en BIQS es un requisito de General Motors para establecer una relación comercial con el proveedor y entregar productos a la planta de ensamble, en agosto de 2017 Car Soundvision obtuvo la certificación BIQS 3, a través de un proceso de Auditoría de Segunda Parte realizada por el Supplier Quality & Development Engineer de General Motors.

## **1.2 Misión, Visión y Valores**

### **1.2.1 Misión**

“Ser una empresa de integración tecnológica, industrial y comercial de equipos de audio, video y relacionados”

### **1.2.2 Visión**

En el 2025 contaremos con un mercado sostenible para productos de audio, video y complementarios en Latam.

### **1.2.3 Valores**

- Responsabilidad
- Igualdad
- Equidad
- Honestidad

#### **1.2.4 Objetivos de calidad**

- Cumplir y superar los Estándares de Aceptabilidad de Fabricación Electrónica.
- Incrementar permanentemente la Productividad de la Planta.
- Mejorar la rentabilidad y liquidez de la Empresa.
- Mejorar permanentemente la Satisfacción de los Clientes.

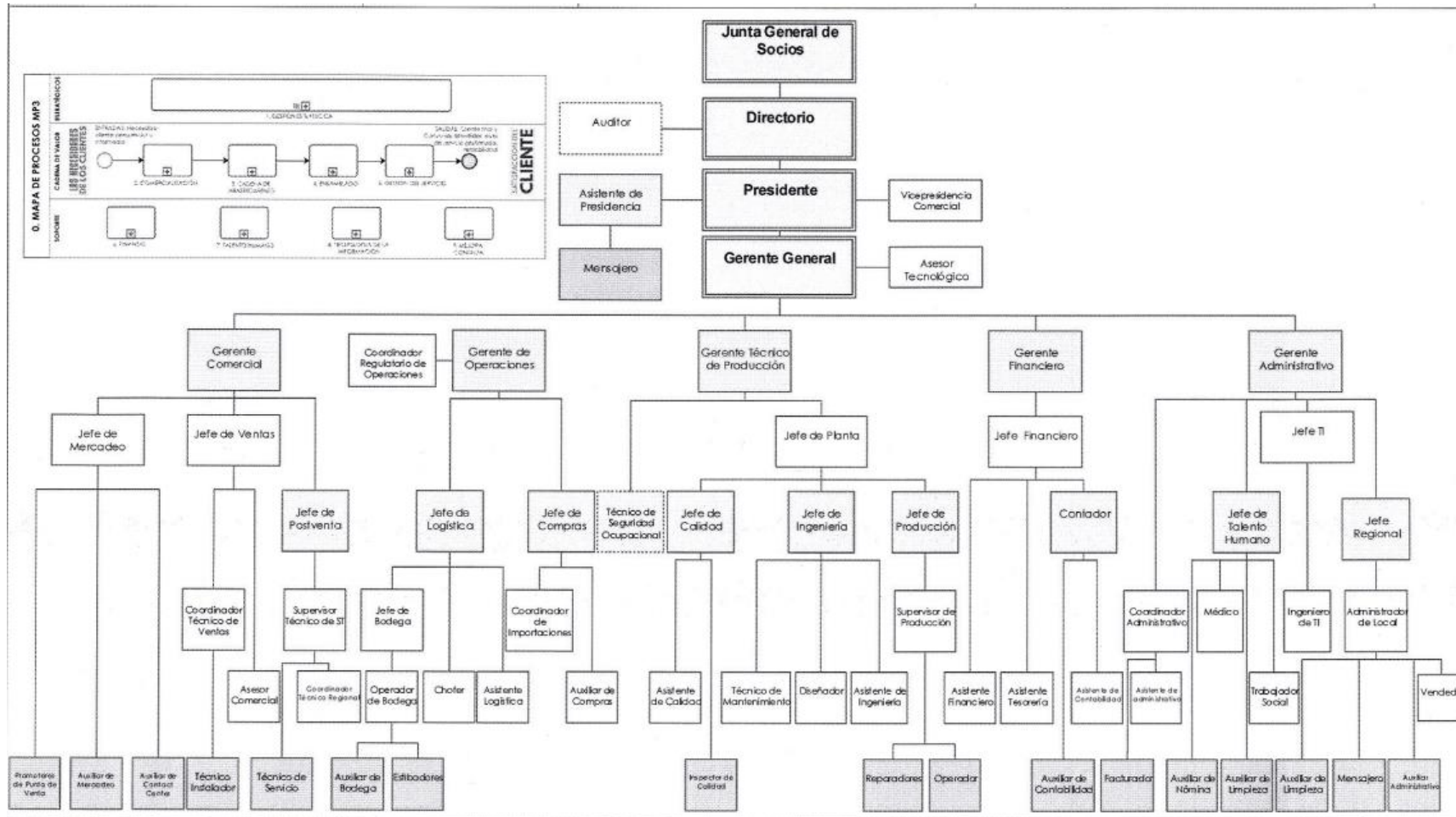
La empresa Mp3 Car Soundvision se compromete a:

- a. Prevenir, registrar y controlar los accidentes y enfermedades ocupacionales que se puedan desarrollar en la actividad que realizamos.
- b. Capacitar al personal en materia de seguridad y salud.
- c. Proporcionar los recursos económicos, humanos y la infraestructura necesaria para disminuir los accidentes y enfermedades laborales.
- d. Crear conciencia sobre los derechos a la seguridad, así como, los deberes que ella impone.
- e. La presente Política de Seguridad y Salud en el Trabajo será aprobada por la Gerencia, revisada cada dos años y estará sujeta a variaciones encaminadas al mejoramiento continuo, además será publicada internamente, comunicada, difundida y explicada a los colaboradores y se mantendrá disponible a terceras partes interesadas. (*Mp3 Electronics, 2017, p.5*).

#### **1.3 Estructura organizacional**

Durante los años de servicio la empresa no cuenta con una estructura definida hasta este momento, por lo cual se ha procedido a generar un organigrama de acuerdo con los puestos jerárquicos existentes y de esta manera poder llevar un orden adecuado en el desarrollo y aplicación del trabajo de investigación el mismo que servirá para usos futuros de la empresa. A continuación, se presenta la gráfica correspondiente.

Figura 1.  
Estructura organizacional



Fuente: mp3 electronics.



## 1.4 Políticas

### 1.4.1 Política de calidad

En Car Sound Vision estamos comprometidos en cumplir con entusiasmo, excelencia y dinamismo las necesidades de nuestros clientes, a través del ensamble y comercializar productos electrónicos relacionados con audio, video, entretenimiento y afines. Nuestra actividad está sustentada en el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, tecnología de punta, personal competente y la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad. (Mp3 Electronics, 2020,).

### 1.4.2 Políticas de seguridad y salud del trabajo

CAR SOUNDVISION CÍA. LTDA. es una empresa dedicada a la venta al por mayor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar, y venta al por menor de aparatos de radio para vehículos; caracterizada por su calidad en busca de atender las necesidades del mercado local y nacional, identificaremos, evaluaremos y controlaremos los riesgos laborales generados en la actividad que realizamos, nos preocuparemos por la salud y seguridad de nuestros trabajadores, clientes y proveedores, así como el medio ambiente, promoviendo la prevención del consumo de alcohol, cigarrillo y drogas, a través de programas que erradiquen la discriminación laboral, incentiven el ejercicio físico y una alimentación equilibrada y saludable, cumpliendo las disposiciones y normas técnico legales vigentes que rigen en el país. (Mp3 Electronics, 2017, p.5).

## 1.5 Participación en el mercado

La participación que MP3 Car Soundvision tiene dentro del mercado es el siguiente: 33% en televisores, 50% en tarjetas y 65% en radios, de esta manera brindando un servicio de calidad y de mejora continua para beneficio y crecimiento propio y para sus clientes.

*Ilustración 4. Participación en el mercado de la empresa Mp3 Car Soundvision*



Fuente: (Mp3 Electronics, 2020)

# **CAPÍTULO 2**

## **Introducción**

En este capítulo se va a desarrollar todo el marco teórico necesario para poder poner en práctica este trabajo de investigación, el mismo que va a abordar conceptos básicos sobre la administración de recursos humanos, los subsistemas que lo conforman además se va a realizar un análisis de puestos de acuerdo con el orden jerárquico para poder realizar una descripción correcta de los cargos respectivos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El estudio de recursos humanos en una empresa es de suma importancia para el desarrollo de esta ya que esto permite llevar una buena administración a futuro, de acuerdo como dice Flores (2014) la administración de recursos humanos es aquella que se encarga del cumplimiento eficaz de los recursos materiales, humanos y económicos.

La gestión de talento humano es una rama muy compleja dentro de la organización, porque depende en gran parte por no decir en su totalidad su triunfo o fracaso, comenzando desde la selección del personal adecuado para cada puesto de trabajo, hasta las promociones de empleados a mejores rangos dentro de la misma, para esto se debe tener amplio conocimiento de la forma en la que los colaboradores realizan sus funciones y así aplicar una herramienta correcta de mejora, con esto se llega a la conclusión de que invertir en capital humano es una correcta decisión para el funcionamiento adecuado de las empresas, según Milla (2010) el objetivo fundamental de las compañías no solo debe estar orientada a generar riqueza a sus accionistas, lo que se denomina la gestión orientada hacia el valor, sino es necesario tener una relación entre los resultados económicos de la empresa y la contribución de su capital humano para el logro de los objetivos.

Se puede decir también que el triunfo o fracaso de las organizaciones no está definido en su totalidad por la selección correcta del capital humano, sino también por factores económicos externos que son muy independientes a las funciones de los empleados dentro de las empresas por esta razón es necesario realizar evaluaciones objetivas sobre la participación de los empleados en las organizaciones.

De esta manera una correcta inversión en recursos económicos, técnicos y humanos acompañados de normas y guías de administración van a llevar hacia un

excelente camino a las organizaciones, el principal objetivo es preparar a los empleados de tal forma que se sientan cómodos en todos los aspectos en la organización, por esta razón es importante mantener un orden organizativo.

Según Chiavenato (2007) la expresión de recursos humanos se refiere a un conjunto de personas que integran organizaciones y a su vez desempeñan funciones específicas, de esta manera no solo enfatiza en el cumplimiento de los recursos sino además desempeñar funciones de acuerdo a sus capacidades y preparaciones, por esta razón es de suma importancia tener un correcto sistema de selección de personal en las organizaciones, todo esto acompañado de perfiles adecuados en los puestos de trabajo para que cada empleado tenga conocimiento de las funciones que desempeñan dentro de la organización y más importante aún que se den cuenta que su trabajo puede tener una compensación a futuro.

De aquí la importancia de tener un correcto manual de funciones en las organizaciones ya que esto muestra de manera ordenada y estructurada el orden de los cargos, las actividades a desempeñar por cada empleado facilitando así su evaluación y en un futuro un ascenso en la compañía. Beltrán (2013) la define como:

Un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas, basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas laborales cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Beltrán, 2013, pág. 12).

Esto nos muestra la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones para desarrollar manuales de funciones adecuados para cada cargo y de esta manera poder cumplir los objetivos que se plantea la organización.

Por otra parte, la evaluación de desempeño es una herramienta sumamente importante en las organizaciones, según Flores y Cervantes (2019) la evaluación de desempeño es un proceso de medición del rendimiento o logro de los resultados de una persona considerando su potencial y nivel de competencia, esto cabe recalcar que es específico para cada organización ya que cada una tiene metas que cumplir.

De esta manera Alles (2008) dice que la correcta evaluación de desempeño tiende un puente entre el responsable y los colaboradores para llegar a un acuerdo mutuo mediante el dialogo de lo que esperan el uno del otro de esta manera mejorar las expectativas y mejorar los resultados, nos dice también que las evaluaciones de desempeño no solo se utilizan para pedir aumentos de salario o mejoras a nivel de puestos de trabajo, sino que su objetivo va mucho más allá, está relacionado en gran parte a mejorar la relación jefe-empleado, de esta forma conocer los objetivos que los superiores tienen en la organización y a su vez el grado de satisfacción del empleado en la empresa.

## **2.1 Administración de talento humano**

La administración de los recursos humanos en una empresa es de suma importancia, ya que una correcta administración de los empleados en conjunto con un manejo adecuado de los demás recursos facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto o a largo plazo.

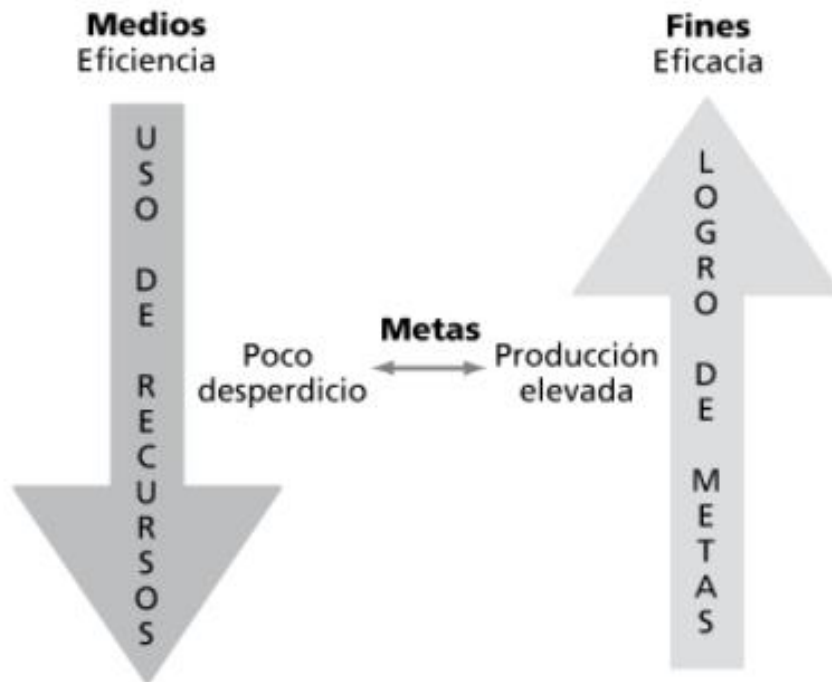
Según Flores Villalpando (2014) la administración es una ciencia, la misma que se encarga del cumplimiento adecuado de los objetivos los mismo que se llevan a cabo gracias al desempeño de tres recursos importantes: materiales, humanos y económicos, cada uno cumpliendo un rol específico para el futuro desarrollo de la organización.

Por lo tanto, la administración en recursos humanos tiene que ver con el correcto manejo de las personas, “el termino administración se refiere al proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas” (Robbins y Decenzo, 2009, p. 6).

Esto quiere decir que para poder llevar una organización al éxito no solo se debe coordinar el correcto manejo de los recursos materiales, sino como empresarios el saber guiar a las personas para que cumplan las metas propuestas utilizando la menor cantidad de recursos posibles, ya sea dinero, tiempo, etc. (eficiencia), pero a su vez que realicen sus tareas asignadas de manera correcta (eficacia), en la gráfica a continuación, se explica el proceso.

Figura 2

Eficiencia y eficacia



Fuente: Robbins y Decenzo (Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones, 2009, pág. 7)

El departamento de recursos humanos es de suma importancia en la organización y este no solo debería limitarse a empresas grandes ya sean nacionales o internacionales, debería estar presente en todas las empresas ya que es un área muy importante que va a ayudar al desarrollo de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Como dice Chiavenato (2007) el área de recursos humanos es situacional en una empresa, es flexible a las políticas y necesidades de estas, no hay una norma o una ley específica para desarrollar esta área dentro de una organización, es flexible a la filosofía de cada empresa y más aún sensible en el tiempo ya que una forma de llevar una administración correcta en un año específico no es la misma en otro por esto su carácter situacional.

Al ser un área compleja ya que no es fácil manejar y dirigir el capital humano presenta varios inconvenientes que deben ser afrontados en el tiempo de vida de la organización.

Santana (2019) en su artículo recalca seis problemas importantes que afrontan las empresas dentro de su vida diaria:

### **Conseguir el talento adecuado**

Como es de conocimiento en una organización se deben cumplir perfiles adecuados para desarrollar actividades específicas, y mucho más si es una empresa grande como una multinacional, que requieren talentos para áreas que son muy complejas de manejar, el principal problema que se puede encontrar aquí es el no tener en el mercado personas capacitadas o especializadas para hacerse cargo de ciertas áreas por eso algunas empresas optan por importar personal adecuado a sus perfiles ya que en el mercado local no logran encontrarlos.

### **Mantener alineada la estrategia**

La correcta selección y capacitación del talento humano lleva a la organización a cumplir sus metas a largo y corto plazo mejorando así su productividad y la rentabilidad, por esta razón es importante que los nuevos talentos sean idóneos y estén alineados a los objetivos de la empresa.

Para esto es importante fomentar en la empresa perfil de puestos adecuado creando metas las mismas que direccionen a los trabajadores al cumplimiento de los objetivos.

### **Hacer trazabilidad en su gestión**

Es necesario tener correctos indicadores de calidad y saber manejarlos ya que estos nos van a ayudar a medir el desempeño de actividades dentro de las diversas áreas de la empresa y de esta manera identificar los factores críticos que están generando problemas.

Entre estos son: tasas de ausentismo, costos por contratación, rotación del personal, ganancias por empleado.

Todos estos indicadores ayudan a tener una buena gestión y controlar los departamentos teniendo dominio de los procesos que son de responsabilidad del departamento de talento humano, además se deben fusionar con otras áreas de la empresa para poder interpretar estos resultados no solo como factor de cumplimiento, sino también en términos financieros y así comunicar a toda la organización para que tenga conocimiento del impacto de sus actividades.

## **Cambiar la cultura y los estilos de liderazgo**

Hay organizaciones que todavía se manejan con sistemas jerárquicos precarios los mismos que en la actualidad están descontinuados y no aportan en nada al correcto funcionamiento de las instituciones, está en responsabilidad del departamento de talento humano cambiar esa forma de pensar sustituyendo estos sistemas por otros más ágiles y flexibles donde también se tengan en cuenta las opiniones y las nuevas ideas de los empleados.

Pero no solo se debe enfocar en las áreas de toma de decisiones sino también en los demás aspectos que traban el correcto funcionamiento de la organización, puestos innecesarios, procesos mal hechos que retrasan las actividades, procedimientos lentos, fomentar el uso de herramientas de digitalización de procesos.

## **Concepción de la alta gerencia**

Se debe cambiar la perspectiva del área de recursos humanos ante los gerentes de las empresas ya que creen que solo las grandes industrias pueden tener este departamento, y no es así, esta área es de suma importancia en una organización ya que debe trabajar de la mano con la alta gerencia para poder llevar a cabo los objetivos establecidos.

Los dueños de las empresas ven a sus empleados solo como activos que deben generar ganancias o como máquinas para producir, esto niega el valor agregado que tiene esta área al hacer ver a los empleados no como máquinas generadoras de utilidades, sino como una sociedad que genera valor y no solo económico sino de muchas otras maneras dentro de la organización.

## **Fidelizar a los empleados**

Este es uno de los problemas más importantes que debe afrontar este departamento, ya que cada empleado es un mundo diferente y sería imposible complacer a todos, por esta razón se deben crear planes de compensación, incentivos adecuados para fomentar ese sentido de pertenencia en los empleados.

Pueden ser incentivos personalizados dirigidos a cada área específica como cumplimientos de metas, capacitaciones, cursos en el exterior, esto genera un ganar y ganar ya que el empleado se siente importante en su rol y la empresa gana capacitando a sus trabajadores para cumplir con sus funciones de mejor manera.

## 2.2 Subsistemas de gestión de talento humano

Según Chiavenato (2007) el área de recursos humanos tiene un efecto directo en las personas y en la organización ya que engloba todo el proceso de selección, capacitación, contratación, ascensos, recompensas, evaluaciones y auditorías a las funciones, lo que quiere decir que la correcta forma en que se maneja a los trabajadores en una organización tiene un impacto fundamental para que la empresa sea competitiva.

Para esto existen procesos o subsistemas que interrelacionan entre sí para poder lograr una correcta gestión.

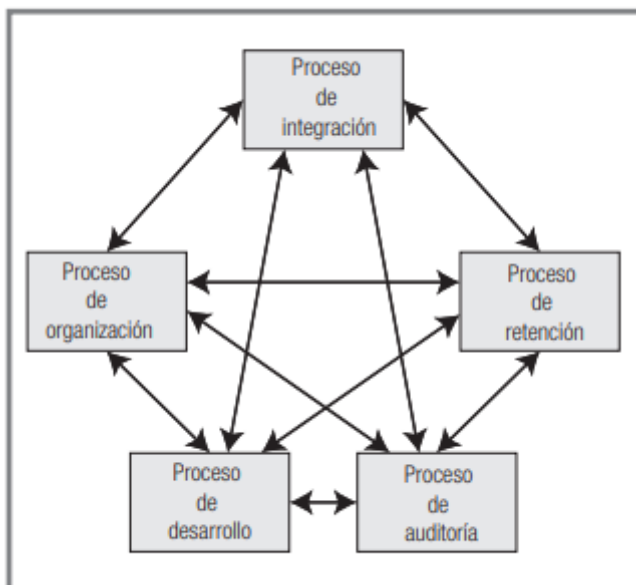
Estos subsistemas son independientes, pero al mismo tiempo se relacionan entre si ya que cualquier cambio en uno de ellos afecta al otro ajustando así todo el sistema con el fin de lograr en conjunto una correcta sinfonía en la toma de decisiones con respecto a la selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de las personas dentro de la organización.

Chiavenato (2007) los clasifica en 5 subsistemas:

- Subsistema de integración de recursos humanos
- Subsistema de organización/empleo de recursos humanos
- Subsistema de retención de recursos humanos
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos
- Subsistema de auditoría de recursos humanos

*Figura 3.*

*Los cinco sistemas en la administración de recursos humanos y su interacción*



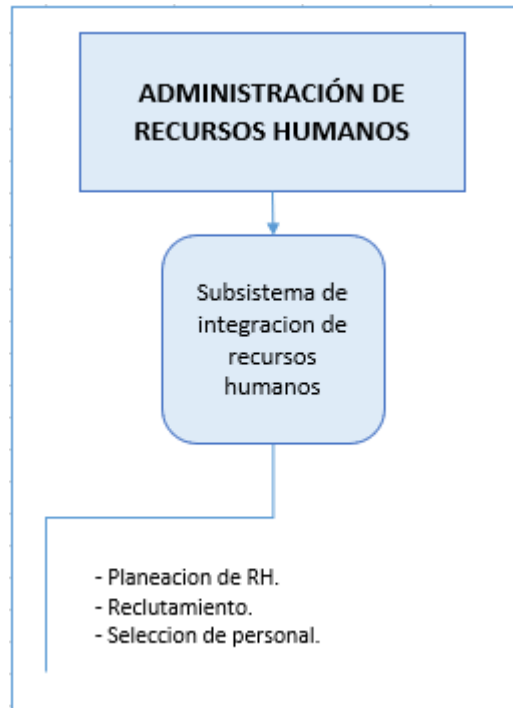
Fuente: Chiavenato (Administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 119)



## 2.2.1 Subsistema de integración de recursos humanos

Figura 4.

*Subsistema de integración de recursos humanos*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 129)

### 2.2.1.1 Planeación de RH

Esta etapa es de suma importancia en la organización, ya que engloba todos los procesos desde que ingresa un empleado, hasta su ubicación en el puesto de trabajo y posterior retroalimentación.

Por esta razón es clave entender el ambiente global donde se desarrolla la organización y de esta manera determinar las respectivas ofertas y demandas en el campo laboral, para esto es necesario entender los dos tipos de mercados que nos presenta Chiavenato.

### 2.2.1.2 Mercado de trabajo

Chiavenato (2007) en su libro dice que el mercado de trabajo varía según la oferta y la demanda, en otras palabras, va de acuerdo entre la disponibilidad de empleos y demanda de empleos, y lo califica en tres situaciones posibles:

- Oferta mayor a la demanda

Es cuando hay una disponibilidad alta de trabajo para un mercado y una baja cantidad de candidatos que lo desempeñen.

Esto se puede dar a varias razones, personal no capacitado para trabajar en áreas específicas, fuertes políticas de reclutamiento por parte de la empresa, oferta salarial no es muy convincente con respecto a la competencia, el trabajo amerita tomar riesgos altos, horarios no adecuados.

- Oferta igual a la demanda

Aquí existe un equilibrio entre la oferta de empleo por parte de la organización y los candidatos para desempeñar las funciones.

- Oferta menor a la demanda

Cuando hay una escasez de oferta de trabajo por parte de las organizaciones y hay una sobrepoblación de candidatos para poder desempeñar los cargos.

Esto puede traer grandes consecuencias en torno al mercado, por defecto de que existe una alta demanda de empleo las empresas no invierten en hacer reclutamientos ya que no tienen necesidad, no invierten en capacitación ya que pueden escoger dentro de la demanda empleados con experiencia y ya capacitados, hay organizaciones que se aprovechan de esto y realizan ofertas salariales bajas gracias a la alta demanda de trabajo en el mercado.

### **2.2.1.3 Mercado de recursos humanos**

Según Chiavenato (2007) es el conjunto de personas que están capacitadas para desarrollar un trabajo en un lugar determinado y en determinada época, este mercado está definido por el conjunto de personas empleadas o desempleadas y las que están aptas para trabajar. Este mercado está conformado por el conjunto de personas aptas para desarrollar un trabajo, por esta razón es muy grande y complejo, está formado por las distintas personas que se capacitan en sus especialidades afines ya sean: médicos, ingenieros, abogados, etc.

#### **2.2.1.4 Reclutamiento de personal**

Las empresas y las personas se interrelacionan entre sí, el personal escoge dentro de las opciones de empresas en el medio donde trabajar de acuerdo con el prestigio empresarial, a su preparación, aspiraciones económicas, etc. Y a su vez la organización tiene la capacidad de escoger su personal de acuerdo con las necesidades por medio de métodos de captación y así determinan que personal entra y cual no.

El objetivo principal del reclutamiento es brindar a la organización candidatos adecuados de acuerdo con las necesidades del cargo, captarlos por medio de técnicas adecuadas y de estos seleccionarlos con una visión no solo al presente, sino también a largo plazo, de esta forma capacitarlos constantemente y así desarrollen su potencial dentro de la organización, ganando las dos partes.

#### **2.2.1.5 Investigación interna de las necesidades**

De acuerdo con la visión de la empresa a largo plazo el departamento de recursos humanos va a identificar las necesidades de la organización y sus planes de crecimiento y desarrollo los mismos que implican a futuro el aporte de nuevo personal capacitado. Esta investigación debe ser constante en el tiempo y no solo por un tiempo determinado, ya que esta determinara las futuras promociones en los cargos y contrataciones a puestos especializados.

#### **2.2.1.6 Investigación externa del mercado**

Ya que la mayoría de las ocasiones el mercado de recursos humanos es amplio y está conformado por todo tipo de personas ya sean aptas o no para diferentes cargos, el objetivo de esta investigación es segmentar dicho mercado y diferenciarlo, de esta manera facilitar su análisis para posteriormente hacer buen uso de este de acuerdo con las necesidades que tenga la empresa en ese momento

#### **2.2.1.7 Proceso de reclutamiento**

Es un proceso específico para cada organización y varía de acuerdo con el área donde se necesite la vacante, por esta razón el departamento de recursos humanos debe trabajar en conjunto con el área respectiva y de esta manera lograr una correcta selección de acuerdo con las necesidades.

### 2.2.1.8 Medios de reclutamiento

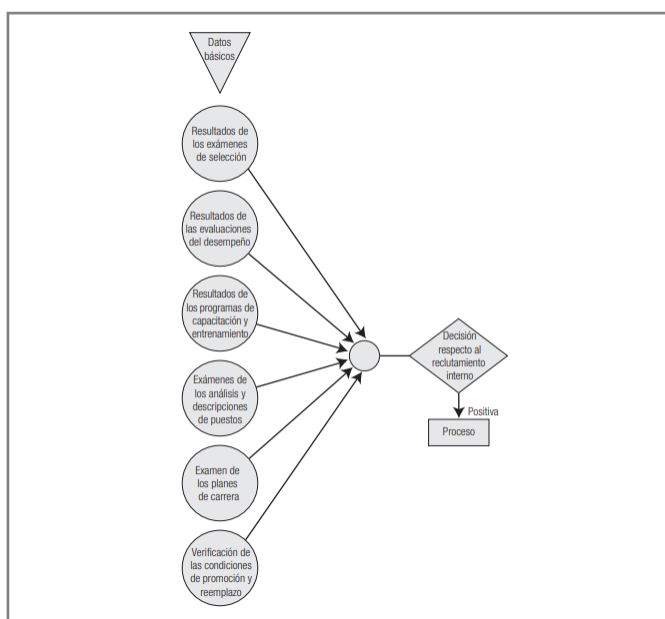
Si bien en el mercado de recursos humanos hay una extensa variedad de personal por el cual decidirse, se deben aplicar medios adecuados para poder focalizarse en el personal específico para el área específica por la cual se pretende cubrir la vacante, en todo este universo Chiavenato nos dice que hay candidatos ocupados o disponibles los mismos que pueden ser reales o potenciales de acuerdo a si están o no en busca de empleo, al mismo tiempo estos candidatos pueden estar dentro de la misma organización y por esta razón se han determinado los medios de reclutamiento internos y externos.

- Reclutamiento interno

Cuando exista una vacante la empresa pone prioridad en buscar llenarla por medio del personal propio de la institución, el mismo que debe cumplir una serie de características y pasar pruebas de acorde al puesto y a la capacidad requerida.

El departamento de recursos humanos debe trabajar en conjunto con el área que requiere la vacante y de esta manera determinar que concursante cumple con las características propuestas para el correcto cumplimiento del puesto de trabajo

*Figura 5.*  
*Datos para el reclutamiento interno*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 158)

- Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es cuando la organización pone en prioridad candidatos externos ya sean reales o potenciales, estén libres o trabajando en otra institución, para esto se pueden aplicar varias técnicas que van a ser adecuadas de acuerdo con la vacante que se pretenda cubrir.

### 2.2.1.9 Selección del personal

### 2.2.1.10 Concepto

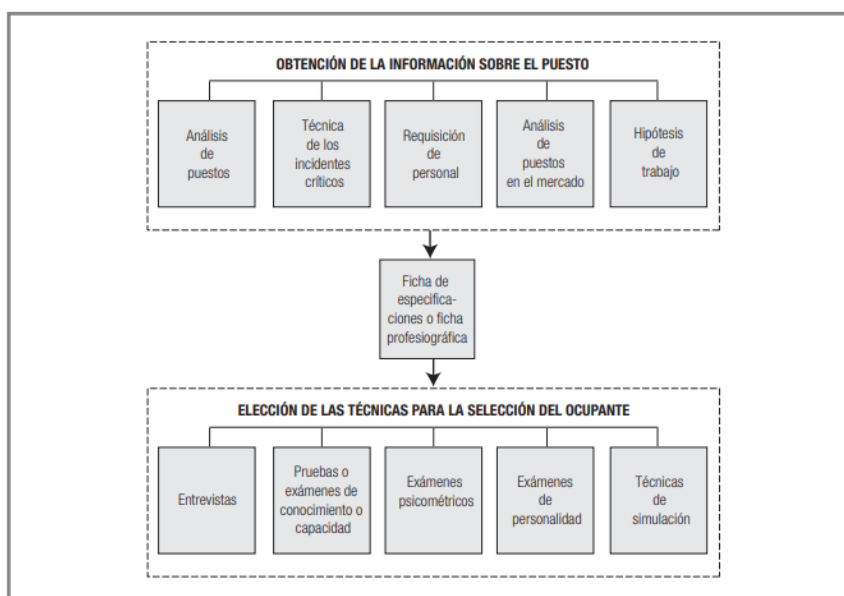
Es aquella que entre los candidatos reclutados por medio de los procesos previos selecciona a los más adecuados para los puestos solicitados con el objetivo de aumentar el rendimiento de la organización a largo plazo cumpliendo con los objetivos planteados.

### 2.2.1.11 Bases para la selección del personal

Lo más importante es conocer las características necesarias que debe cumplir la persona para poder ganar el concurso de vacante, de esta manera se comparan entre los candidatos ya sean internos o externos y se elige al que mejor haya pasado los filtros de selección.

*Figura 6*

*Información del puesto para el proceso de selección*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 174)

### **2.2.1.12 Entrevista de selección**

Esta al ser considerada una técnica subjetiva e imprecisa es la técnica más utilizada en todas las empresas sean grandes transnacionales o microempresas locales, este método permite conocer de manera directa al participante por el cargo y por medio de esto se puede aplicar diversas estrategias para poder determinar la respuesta de la persona frente a trampas o estímulos los mismos que son evaluados posteriormente y tienen gran influencia en el proceso final de selección

### **2.2.1.13 Proceso de selección**

Este proceso está formado por un conjunto de fases o etapas por las cuales el candidato tiene que pasar y aprobar para poder ser selecto al puesto requerido.

Es un proceso que requiere una inversión considerable por parte de la organización, por esta razón al inicio al tener un gran número de participantes se emplean técnicas un poco más económicas, y es en las instancias finales donde ya se tienen a los candidatos finales y que hayan pasado la mayor cantidad de filtros donde se aplican las técnicas más complejas y caras.

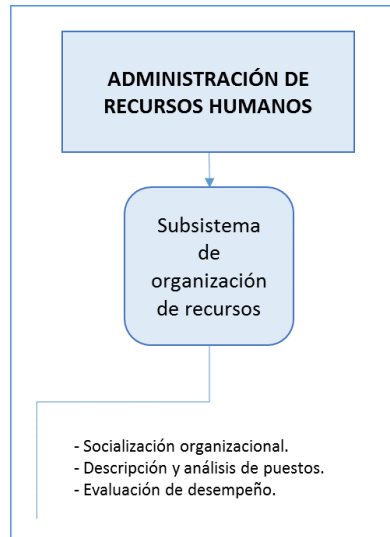
Chiavenato (2007) nos muestra 4 alternativas para el proceso de selección de personal:

- Con un único acto para decidir
- Secuencial de dos actos de decisión
- Secuencial de tres actos de decisión
- Secuencial de cuatro o más actos de decisión

## 2.2.2 Subsistema de organización de recursos humanos

Figura 7

Subsistema de organización de recursos humanos



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 195)

Completado el paso de selección de personal en el mercado de recursos humanos, hay que continuar con el siguiente proceso que presenta igual o mayor importancia que es integrarlas a la organización y realizar una evaluación constante de su desempeño.

### 2.2.2.1 Inducción organizacional

Para que un aspirante pueda ingresar a la organización debe pasar una serie de filtros selectivos que eligen al mejor aspirante para cubrir la vacante disponible, luego de aceptadas la empresa debe preparar, capacitar e inducir al empleado en la organización en un proceso que ayuda a su adaptabilidad.

En el proceso de inducción la empresa da a conocer al nuevo empleado las normas y las bases por las cuales se maneja la organización, para que de esta manera el nuevo colaborador pueda tener una rápida adaptabilidad y no cometa errores ni realice hábitos o comportamientos indeseables dentro de la misma.

*Figura 8*

*Adaptación mutua entre personas y organizaciones*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 196)

### **2.2.2.2 Diseño de puestos**

Dentro de las organizaciones las personas cumplen actividades puntuales, esto se traduce en el puesto que ocupa, es de vital importancia ya que el diseño de puestos ayuda a la empresa a llevar un orden jerárquico y además cada trabajador sabe la función que desempeña en la organización.

### **2.2.2.3 Concepto de puesto**

Para esto la empresa debe tener un organigrama bien definido ya que los puestos en la organización delimitan las funciones de sus colaboradores y los diferencian de los demás.

El puesto de trabajo según Chiavenato (2007) está definido por un conjunto de obligaciones que lo hacen distinto a los demás puestos y que se basa en las nociones de tarea, obligación y función respectivamente.

### **2.2.2.4 Diseño de puestos**

Según Chiavenato (2007) el diseño de puestos debe establecer cuatro condiciones:

- Obligaciones que el ocupante debe desempeñar como función
- Como se debe desempeñar esa función, procedimientos estandarizados
- Un organigrama bien definido para que el empleado tenga conocimiento a quien debe reportar su trabajo
- En el caso de ser una autoridad, tener el conocimiento de a quién debe supervisar en las funciones que desempeña



El diseño de puestos es un sistema general que la organización va integrando por unidades de acuerdo con las necesidades que quiere solventar en la empresa, especificando de esta forma el contenido del puesto, las formas de realizarlo (estandarización) y las relaciones que debe llevar el empleado con sus pares, subordinados y supervisores.

### 2.2.2.5 Descripción de puestos

Este concepto es necesario para tener un mayor conocimiento sobre el puesto, la descripción consiste en enumerar las funciones que debe realizar determinado empleado, más las responsabilidades que este afronta que lo hacen diferente a los demás puestos de trabajo dentro de la organización.

Es decir, según Chiavenato (2007) es una enumeración por escrito de los principales aspectos del puesto, de las obligaciones y responsabilidades adquiridas por el empleado.

*Figura 9.*

*Hoja de descripción de puesto*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 227)

### 2.2.2.6 Análisis de puestos

Es el paso siguiente a la descripción de puestos, este se encarga de estudiar el impacto del puesto de trabajo en la organización, es decir estudia las condiciones que necesita el puesto para su desempeño correcto.

En el análisis de puestos se revisan las tareas antes expuestas en la descripción de cargos para determinar los requisitos no solo físicos que debe tener el empleado para poder realizar sus funciones de una manera correcta.

Según Chiavenato (2007) el análisis de puestos implica cuatro importantes variantes:

- Requisitos intelectuales

Experiencias, aptitudes, estudios que debe tener el ocupante para poder realizar una correcta función en su puesto de trabajo

- Requisitos físicos

Habilidades, destrezas, esfuerzo físico que debe tener el ocupante para poder desarrollar su función

- Responsabilidades adquiridas

Son las responsabilidades que debe cumplir el empleado muy aparte de las relacionadas con su puesto, esto engloba cuidado del material de trabajo, supervisión a sus subordinados, información confidencial, etc.

- Condiciones de trabajo

Consiste en la adaptación que exige el puesto para el ocupante, el mismo que debe afrontar condiciones de acuerdo con el puesto establecido, ambiente laboral, riesgos del trabajo, enfermedades, etc.

Figura 10

Ejemplo de descripción y análisis de puesto

<p><b>ALFA, S.A.</b></p> <p><b>Descripción genérica:</b> <i>Redactar en español, mecanografiar en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.</i></p> <p><b>Descripción del puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos anotando su devolución y archivándolos.</li><li>• Preparar correspondencia y textos en español.</li><li>• Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes.</li><li>• Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior.</li><li>• Prever oportunamente necesidades básicas como: material de oficina, servicios generales, facilidades, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior.</li><li>• Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.</li></ul>
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Escolaridad indispensable:</i> Secundaria. Secretariado o equivalente.</li><li>• <i>Experiencia:</i> 6 a 12 meses de experiencia en taquigrafía y conocimiento de las normas y funciones de la empresa.</li><li>• <i>Aptitudes adicionales:</i> Excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y fisionomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y para adaptarse a nuevas situaciones.</li></ul> <p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Relaciones:</i> se requiere extrema discreción en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.</li></ul> <p><b>Condiciones de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ambiente de trabajo:</i> normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas.</li></ul>

Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 230)

### 2.2.2.7 Evaluación de desempeño

Es un proceso complejo que engloba muchas variantes, depende del tipo de persona que realiza la función en el cargo, del ambiente laboral, de los incentivos que la empresa esté dispuesta a ofrecer, es una relación de costo y beneficio, además aquí no se refiere al desempeño en general, sino al desempeño específico de un puesto.

Chiavenato (2007) define a la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática y ordenada de como una persona se desenvuelve en una organización y con esto determinar su potencial hacia el futuro.

### **2.2.2.8 Objetivo de la evaluación de desempeño**

Es una herramienta que se utiliza para determinar las mejoras dentro del ámbito laboral de los empleados, aquí nos damos cuenta si es necesario o no modificar el desempeño del evaluado y al mismo tiempo darle a conocer los motivos por el cual se dan estas modificaciones, explicándole los procesos que esté fallando y en donde debe mejorar, además debe ir acompañada de una retroalimentación continua y de esta manera colaborar de mejor manera con los objetivos empresariales.

### **2.2.2.9 Beneficios de la evaluación de desempeño**

Cuando el responsable ha cumplido todos los pasos y ha realizado de una forma sistemática y ordenada la evaluación de desempeño, se tienen varios beneficios que engloban toda la organización y no solo en el área específica donde se evaluó.

- Beneficios para el gerente

Contar con un sistema adecuado que permite medir el rendimiento de los subordinados de una forma imparcial, además a partir de esto establecer propuestas de mejora continua por medio de la comunicación correcta con sus empleados.

- Beneficios para el subordinado

Conocer las normas dentro de la organización y saber que su correcta aplicación va a ser recompensada en el tiempo, conocer las expectativas de la organización con el empleado y a partir de una correcta evaluación determinar las falencias y las oportunidades de mejora por medio de una autoevaluación personal, además conocer las medidas que se tomaran para mejorar el desempeño organizacional

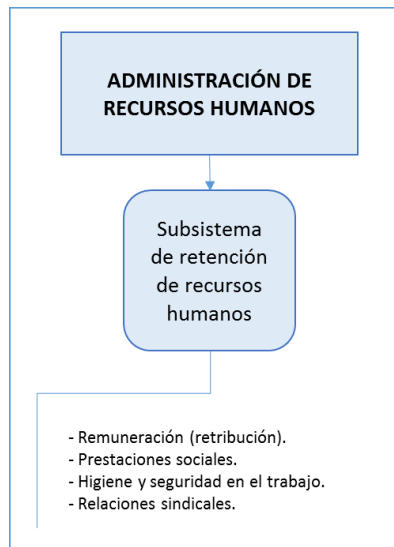
- Beneficios para la organización

Evalúa el potencial de cada empleado y gracias a esto determina la contribución que realiza dentro de la organización ya sea a corto o a largo plazo, se identifica a los empleados que requieren una retroalimentación, los que no están preparados para el cargo o los que son más aptos para promoverse a mejores puestos dentro de la empresa, gracias a esto se pueden generar mejoras en las relaciones laborales por medio de incentivos ya sean económicos o de otra índole.

### 2.2.3 Subsistema de retención de los recursos humanos

*Figura 11*

*Subsistema de retención de recursos humanos*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 275)

Las organizaciones para poder ser competitivas y tener la capacidad de retener a sus empleados a largo plazo deben tenerlos motivados y de esta manera poder cumplir con los objetivos planteados, además para estar dentro de su orden establecido deben tener un plan de premios los mismos que sirven para estimular al empleado y al mismo tiempo sanciones o penalizaciones para frenar ciertos tipos de comportamientos.

Las personas y las instituciones están relacionadas entre sí y el mismo hecho de dirigir un número grande de empleados va a llevar de manera directa o indirecta a las comparaciones entre las contribuciones que hace un empleado con las de otros y al mismo tiempo los beneficios o premios que recibe un empleado con las de otro, por esta razón es de vital importancia tener un sistema de equidad para evitar futuros inconvenientes.

$$\frac{\text{MIS BENEFICIOS}}{\text{BENEFICIOS DE OTROS}} = \frac{\text{MIS CONTRIBUCIONES}}{\text{CONTRIBUCIONES DE OTROS}}$$

Como vemos en la ecuación estos términos son directamente proporcionales, y si el colaborador ve que no está siendo correctamente atribuido por uno de ellos va a intentar

equiparar la ecuación, es decir si sus recompensas son menores a las de otros va a mermar sus contribuciones y así sucesivamente.

### 2.2.3.1 Remuneración

La organización debe trabajar en sinergia y de manera ordenada aprovechando los recursos ya sean naturales, humanos o de capital, con una correcta administración aplicando estos términos se obtienen beneficios económicos los mismos que tienen que ser distribuidos entre todas las partes que conforman la empresa.

Es un proceso colaborativo en donde los clientes contribuyen consumiendo productos o servicios de la empresa, los empleados aportando con sus conocimientos, habilidades y la empresa retribuyendo todo esto con salarios dignos.

*Figura 12*

*Asociados de la organización*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 282)

### 2.2.3.2 Carácter de múltiples salarios

La remuneración se puede traducir como la recompensa que percibe el empleado a cambio de un servicio prestado a la empresa, este va basado de acuerdo con sus conocimientos, tiempo, dificultad de trabajo, etc. Los mismos que son negociados por ambas partes al inicio del contrato.

De aquí se desprenden dos conceptos, el salario directo que es el sueldo acordado en el contrato inicial. Este es equivalente de acuerdo con las horas trabajadas, y el salario indirecto, que son beneficios aparte que ofrece la organización a sus empleados como beneficios extra ya sean vacaciones, bonos, utilidades, horas extras, alimentación, transporte, etc.

Entonces podemos decir que la unión del salario directo más el indirecto forman la remuneración total del empleado dentro de la empresa.

### **2.2.3.3 Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales son un componente de todo el paquete salarial que ofrecen las organizaciones a sus empleados, si bien el sueldo es relativo y va de acuerdo con varios factores como antigüedad, riesgo en el trabajo, nivel jerárquico en la organización, las prestaciones sociales son iguales para todos independientemente de la función que desempeñen.

Chiavenato (2007) nos dice que las prestaciones sociales son facilidades, ventajas o servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con la finalidad de ahorrarles esfuerzos pudiendo ser pagadas de manera total o parcial por las organizaciones y de suma importancia para mantener la fuerza laboral.

### **2.2.3.4 Higiene y seguridad en el trabajo**

Una de las principales obligaciones de las organizaciones es brindar garantías a sus empleados en temas de seguridad y salud para que estos puedan realizar su trabajo de manera correcta y en un estado de ausencia de riesgos, ya que según la organización mundial de la salud la salud engloba el bienestar total ya sea físico, mental o social y no necesariamente la ausencia de enfermedad.

Entonces se define a la higiene laboral como aquella que pretende proteger al empleado de accidentes laborales ya sean físicos o mentales, generando de esta manera procedimientos adecuados para disminuir o prevenir estos males ocupacionales.

Chiavenato (2007) define a la seguridad laboral como:

El conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen

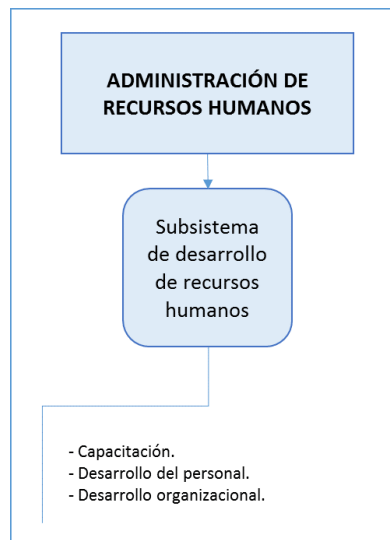
prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (Chiavenato,2007, pág. 336)

De esta manera la organización debe aplicar la mayor cantidad de recursos que le sean posibles para disminuir los riesgos laborales entre sus empleados en la organización.

## 2.2.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

*figura 13*

*Subsistema de desarrollo de recursos humanos*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 279)

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.” (Chiavenato, 2017, pág. 324)

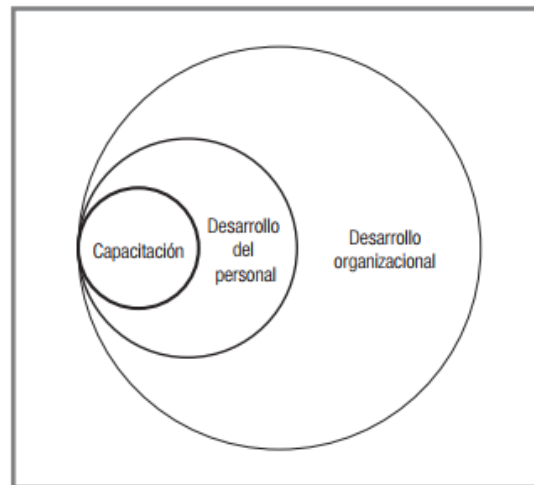
Explicado de otra manera, el subsistema de desarrollo de recursos humanos a más de ser un factor fundamental para la empresa, ya que, financieramente representa la mayor inversión para el crecimiento y desarrollo productivo de la misma, es el estudio más importante y exhaustivo por la constante capacitación del personal, por la búsqueda de la eficacia, eficiencia y el desarrollo oportuno de las habilidades y destrezas de los trabajadores dentro de la organización.

El subsistema de desarrollo de recursos humanos según el autor Idalberto Chiavenato, se divide en tres etapas: Capacitación – Desarrollo del personal – Desarrollo organizacional.



*figura14*

*Estratos de capacitacion, desarrollo del personal y desarrollo organizacional*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 380)

#### **2.2.4.1 Capacitación y desarrollo del personal**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato I. 2001)

La capacitación responde a un impulso necesario que plantea como objetivo, la adquisición y desarrollo de habilidades y destrezas que lanzarán resultados positivos dentro del desarrollo que plantea la empresa, el objetivo final es aplicar conocimientos específicos en cargos específicos de tal manera que la agilidad, flujo, eficacia y eficiencia laboralmente, sean resultantes de diferentes capacitaciones planificadas con enfoque sistemático.

S. Hoyler, en su libro de “Manual de relaciones industriales” menciona que, la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”.

Con esta perspectiva, toda capacitación que la empresa decide efectuar para impulsar el crecimiento de su personal consta como una inversión generada por la organización y no como un gasto.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (Capacitación y desarrollo de personal, 2004, pág. 26)

Chiavenato menciona cuatro etapas que considera debe contener la capacitación enfocada al personal:

1. Transmitir la información eficazmente.

Plantear el contenido de la capacitación es esencial para el conocimiento que se debe impartir al personal; la información puede ser de forma general y se debe considerar impartir en primer lugar, la información de la empresa, es decir, servicios y productos, políticas de calidad, proveedores y clientes, reglamentos y procedimientos, en fin, toda información referente a la empresa es válida para iniciar a capacitar.

2. Trabajar en las habilidades del personal para diferentes escenarios.

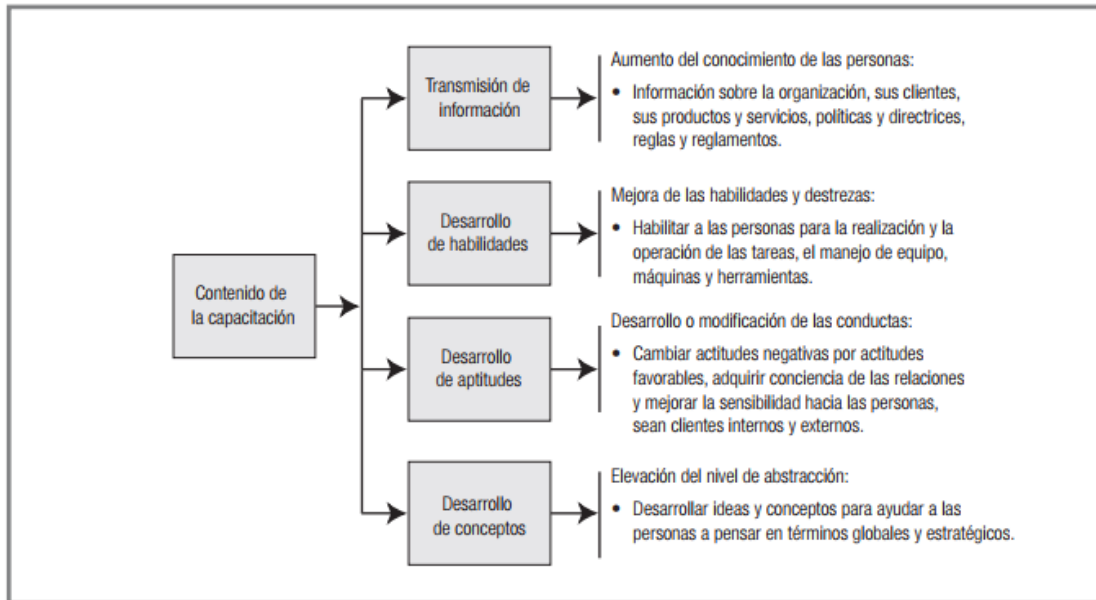
Desarrollar al personal en habilidades y destrezas que sean directamente relacionadas con la ejecución de las actividades dentro de la organización es fundamental para mejorar el desempeño general y las operaciones.

3. Generar en los trabajadores, aptitudes que colaboren con el rendimiento de la empresa.

Es necesario generar en los trabajadores aptitudes y actitudes positivas que ayuden mejorar las relaciones laborales y permita mejorar el desempeño de cada trabajador en sus actividades diarias, en este punto los trabajadores convierten sus aptitudes negativas en aptitudes favorables a la empresa.

Figura 15

*Cambios de conducta por medio de la capacitación*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 387)

4. Plantear conceptos generales.

En la capacitación se puede trabajar con un enfoque de reforzamiento de ideologías y conceptos obtenidos dentro de la empresa de tal manera que se pueda facilitar el entendimiento de las actividades realizadas dentro de la empresa, con esto, la visión del trabajador será más amplia y facilitará el desarrollo de estas.

La capacitación brinda un enfoque de aprendizaje al personal, Chiavenato también menciona en su libro de Administración de recursos humanos, un proceso de cuatro etapas que se debe cumplir para ejercer una capacitación efectiva.

1. Investigar las necesidades que la empresa o las áreas necesitan ejecutar.
2. Gestionar capacitaciones que cubran las necesidades de la empresa.
3. Implementar y ejecutar las habilidades adquiridas en las capacitaciones.
4. Evaluar las habilidades adquiridas.

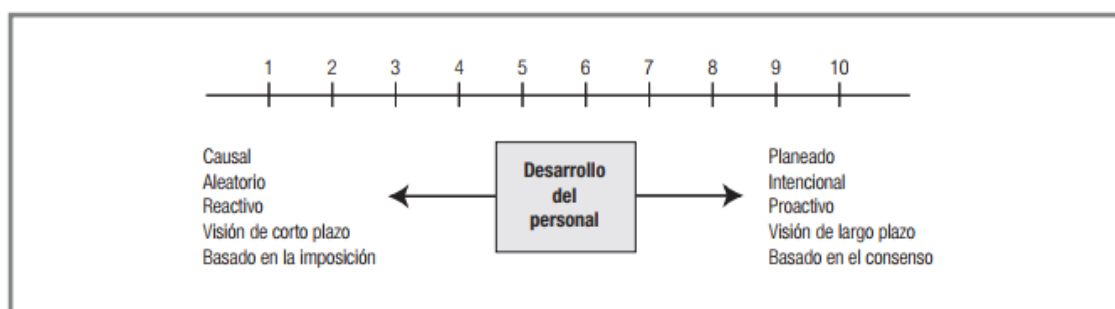
La finalidad de las capacitaciones es brindar al personal y a la empresa por medio del aprendizaje, destrezas y habilidades que permitan colaborar de manera conjunta en objetivos comunes y alineados para el beneficio de la empresa.

El desarrollo busca por medio de la formación integral, impulsar a los trabajadores a nivel personal y a nivel profesional dentro de la empresa, con la única finalidad de garantizar el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados por la empresa.

En el siguiente cuadro podemos analizar el comportamiento que presenta una empresa con respecto al desarrollo del personal, en un extremo precario y poco organizado, y en otro extremo una situación compleja y bien sustentada.

*figura 16*

*Situaciones en los procesos de desarrollo de personal*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 382)

Cuando existe una necesidad dentro de la empresa, en la parte izquierda del gráfico se puede evidenciar que indica un desarrollo casual y poco selectivo para el personal, dándose de manera aleatoria, es reactivo porque se enfoca nada más en problemas ya existentes mas no en el estudio de futuros problemas, por esta misma razón es que la visión no se enfoca en más allá de un corto plazo. Se dice que se basa en la imposición, esto es porque no hubo una planificación previa para desarrollar capacitaciones, sino que, más bien se procedió a manera de imposición.

En la parte derecha del gráfico podemos observar que el desarrollo es planificado e intencional, esto porque surge la necesidad de desarrollar algún tema puntual dentro de la preparación del personal y se trabaja por la búsqueda de cambios que permitan mejorar puntos clave de la ejecución de las labores, además, proactivo porque el objetivo está

planteado para el mediano y largo plazo. Al existir una planificación previa y un enfoque planificado, los objetivos son aplicados a largo plazo y consensuado con todo el personal para solventar todos los objetivos planteados.

#### **2.2.4.2 Desarrollo organizacional (DO)**

Al hablar de desarrollo organizacional, se considera de manera muy amplia a todos los factores que complementan la empresa, es decir, es un desarrollo macro a diferencia de la capacitación y desarrollo que, está más enfocada a una parte específica de la formación de sus trabajadores, es decir, una visión más micro.

El desarrollo organizacional es una herramienta fundamental para encontrar cambios significativos que permitan favorecer a la empresa con la eficiencia colectiva del personal, brindando de esta manera una ejecución más efectiva en todas las actividades que la empresa gestiona.

#### **Concepto de organización**

Según Lawrence y Lorsch, “Organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”

Con este planteamiento podemos enfatizar en que, la organización comprende varios pasos, etapas y factores para su correcto funcionamiento, el orden lógico que se le otorga a los diferentes pasos responde a una organización propiamente planteada por el medio y la forma de realizar las distintas actividades.

#### **Concepto de cultura organizacional**

“El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. *Cultura organizacional* significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.” (Chiavenato, 2017, pág. 418)

Una cultura no tiene que ser buena o mala simplemente existe y se debe procurar una cultura que ayude con el correcto funcionamiento de las actividades, así, la empresa podrá desarrollarse de mejores formas.

## Concepto de cambio organizacional

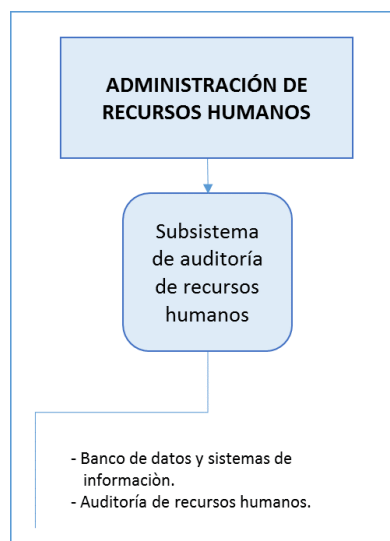
“El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia.” (Chiavenato, 2017, pág. 418)

El factor “cambio”, es muy constante a nivel mundial, con ello, las empresas se ven obligadas a actualizarse y cambiar constantemente para poder encajar en las nuevas formas y modalidades de trabajo, sin esto, las empresas podrían estar envueltas en grandes problemas, llevándolas a un posible fracaso empresarial. Las empresas deben cambiar de acuerdo con los cambios tecnológicos, científicos, médicos, políticos, sociales, etc., que el mundo moderno va desarrollando, es decir, evolucionar y transformar son procesos que constantemente deben estar en caso de análisis.

### 2.2.5 Subsistema de auditoría de recursos humanos

*Gráfica 17*

*Subsistema de auditoría de recursos humanos*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 441)

“El control busca asegurar que todo ocurra conforme a los planes adoptados y a los objetivos establecidos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan.” (Chiavenato, 2017, pág. 442)

El análisis de auditoría de Recursos Humanos busca controlar que las actividades y los involucrados con el desarrollo de la organización funcionen de manera acorde a lo previsto, a medida que el entorno operativo regule sus actividades conforme lo planeado, la organización se verá más beneficiada y el sistema no dejará de funcionar.

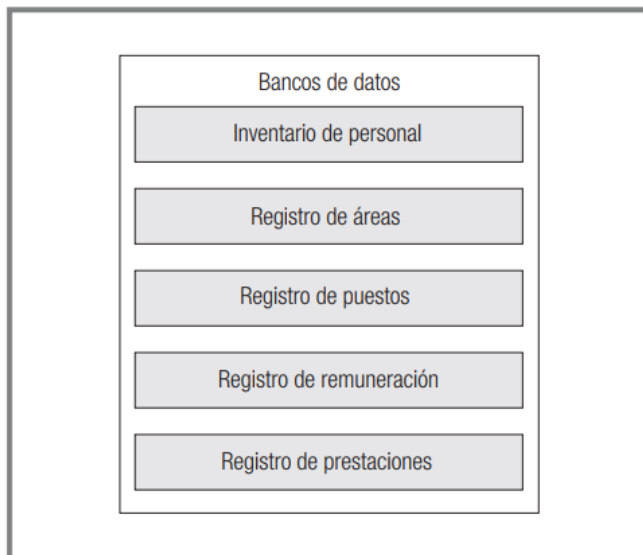
### 2.2.5.1 Banco de datos y sistemas de información.

“Es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.” (Chiavenato, 2017, pág. 450)

En este punto y con los niveles de datos que las empresas manejan, se procura almacenar datos relevantes que permitan la toma de decisiones, estos datos se encuentran relacionados de manera lógica por medio de algunas herramientas informáticas, esto permite evitar redundancias y facilitar el acceso a los datos de una manera ágil y segura.

*Figura 18*

*“Banco de datos”*



Fuente: Chiavenato (administración de recursos humanos el capital humano en las organizaciones, 2007, pág. 451)

1. Datos personales como inventario.
2. Datos de los empleados por áreas.
3. Datos del empleado por cada puesto.
4. Datos de los sueldos por cada empleado.
5. Datos adicionales de los empleados como seguridad social, aportaciones, etc.

## 2.3 Análisis de puestos

“El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”. Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003 (G. Bolander, et al)

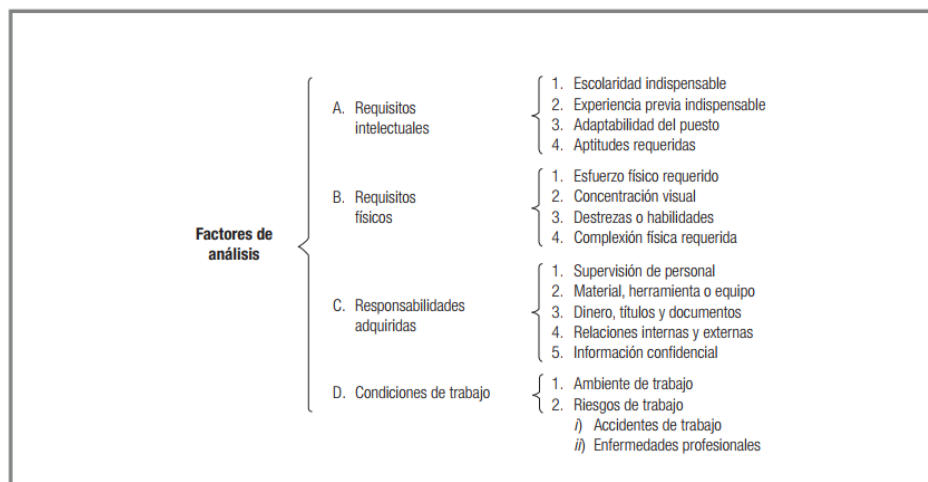
La respuesta que tienen los trabajadores frente a sus actividades responde básicamente a la forma en la que sus puestos fueron ordenados y organizados, es decir la manera en la que se haya establecido las funciones. Todos los puestos de trabajo contemplan actividades que se deben ejecutar sistemáticamente según la estructura del puesto. Si bien, este análisis de puesto es una herramienta que toda empresa debe aplicar en sus operaciones, existen varias empresas que no lo hacen y esto significa un largo trabajo que ejecutar para el mejoramiento de las operaciones.

Según el libro de Administración de recursos humanos, el análisis de puestos se relaciona directamente con los requisitos que cada perfil exige para su cumplimiento. Se manifiesta cuatro tipos de requisitos o niveles:

- Intelectuales
- Físicos
- Responsabilidades adquiridas
- Condiciones de trabajo

*Figura 19*

*Esquema simplificado de los factores de análisis Administración de recursos humanos*



Fuente: Bolander, et al (Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, 2003, pág. 229)



### **2.3.1 Método para la descripción y el análisis de puestos**

Para la descripción y el análisis de los diferentes puestos de trabajo, es necesario poder interpretar correctamente las actividades detalladas por los colaboradores.

Existen diferentes métodos que permiten una mejor interpretación de la información:

- Observación directa

Consiste en la ejecución plena y natural de las actividades que realiza rutinariamente un colaborador, esto bajo la vista del observador quien es el encargado de levantar la información y anotar cada paso que intervenga con las funciones del colaborador. Es común que al finalizar no se obtenga claramente detallado los pasos ejecutados, por esto es importante concluir con una serie de preguntas que permitan aclarar los pasos realizados en la ejecución de las actividades.

- Cuestionario

Consiste en la contestación de una serie de preguntas que permitirán aclarar las funciones de un colaborador, es por ello por lo que, el cuestionario debe estar enfocado completamente a la obtención de los datos sobre el puesto de trabajo, características del puesto y detalles del mismo.

- Entrevista

Consiste básicamente en entrevistar al trabajador con un enfoque de obtención de datos de forma detallada, cada característica de las funciones debe estar sustentada en la entrevista; mediante la entrevista se pretende obtener los datos más importantes sobre la ejecución de actividades principales y cotidianas que ejecuta normalmente el trabajador.

La entrevista debe ser llenada con preguntas y respuestas inmediatas y bastante detalladas, la participación del entrevistador y el entrevistado debe ser activa y de dos direcciones para poder ampliar el conocimiento para quien no conoce el puesto.

- Métodos mixtos

Estos métodos pueden ser combinados entre los mencionados anteriormente, así, dependiendo de los métodos que se combinen, se podrá obtener datos mucho más detallados y eficaces. Para ello, es necesario analizar profundamente los pro y contras que tiene cada método y poder elegir los más convenientes para la definición de las funciones.

Según menciona M<sup>a</sup> del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado, en su libro Fundamentos de Recursos Humanos (2004), el análisis del puesto conlleva 4 etapas diferentes, las cuales son:

- Primera etapa. Objetivos del análisis.

La primera etapa habla sobre los objetivos del análisis, el objetivo será determinar el perfil de cada cargo y sus actividades, esta información se recolecta gracias a los datos que la empresa proporciona.

- Segunda etapa. Delimitación del análisis.

Si bien, con el levantamiento de la información de los perfiles se puede identificar diferentes factores o análisis que podrán servir a la empresa; es necesario que, con la información adquirida se enfoque los resultados únicamente al tema de análisis y así, poder delimitar la información hasta ese punto.

- Tercera etapa. Análisis de puestos.

La tercera etapa habla sobre el análisis de puestos, es importante recolectar la mayor información que se pueda obtener de los trabajadores, dentro de la información necesaria es importante las actividades, conductas adoptadas, capacidades, herramientas y características necesarias para el desarrollo del puesto. Es importante repasar la información levantada juntamente con el trabajador para aclarar cualquier duda o ejecutar modificaciones en el caso de ser necesario. De ser posible, aplicar más de un método para la obtención de la información es necesario de tal manera que

se pueda comparar el levantamiento con otro y tener los datos más cercanos a la realidad.

- Cuarta etapa. Descripción y especificación del puesto.

En la cuarta y última etapa, un resumen adecuado se debe generar a partir de la información levantada de tal manera que permita el entendimiento completo de todas las actividades que se desarrolla en determinados puestos de trabajo.

En síntesis, el análisis de puestos no es más que un detalle de todas las actividades que se realizan día tras día, al igual que todas las competencias, herramientas y requisitos que son necesarias en cada puesto de trabajo para poder ejecutar de forma correcta las actividades únicas de cada cargo. Dentro de la descripción de cada uno de los pasos que se ejecutan en cada cargo, se encuentran las actividades más esenciales y las actividades comunes, estas actividades únicamente podrán ser identificadas por cada trabajador y es importante identificarlas o resaltarlas.

## **2.4 Evaluación de desempeño**

Según (Puchol, 2000) es un procedimiento ordenado en donde se generan juicios sobre el personal de la organización relacionados con su trabajo diario, esta evaluación tiene un objetivo de análisis histórico y de oportunidades de mejora a futuro, de esta manera adjuntar en uno solo los objetivos individuales con los de la empresa.

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite medir de forma integral el desempeño de todo el personal, también permite evaluar las destrezas, debilidades, fortalezas y productividad en la ejecución de sus labores cotidianas. El resultado de esta evaluación de desempeño brindará a la empresa un amplio conocimiento de cómo sus trabajadores están siendo efectivos o no dentro de cada cargo laboral.

Esta evaluación pretende llegar a todas las posibles falencias que pueden existir en los puestos de trabajo, de esta manera se puede corregir dichas falencias existentes y por otro lado se puede reforzar las actividades que se hacen de manera efectiva, con el único objetivo de mejorar los procesos continuamente.

La evaluación de desempeño pretende brindar una visión más amplia y global de toda la organización en cuanto a la ejecución de las actividades y la respuesta de los trabajadores con respecto a las metas planteadas por la organización, de esta manera se identificará diferentes tipos de problemas que se pueden encontrar en cada proceso y así, poder generar una política de respuesta a estos posibles problemas.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño estará a cargo del área de Gestión Humana o Talento Humano, esto permitirá cuantificar la calidad del trabajo que desempeñan los diferentes colaboradores de la empresa para que, de esta manera, se pueda tomar decisiones a corto y largo plazo con un enfoque de mejora continua ya sea en el talento humano o en la forma de ejecutar las diferentes actividades.

Es decir, el objetivo de esta evaluación es obtener datos que permitan visualizar la situación actual en cuanto al desempeño de los trabajadores ya que tienen un papel significativo en el cumplimiento de las metas y el buen proceder de la empresa en un tiempo determinado.

#### **2.4.1 Fases para la evaluación de desempeño**

Cómo se menciona anteriormente, la dirección de toda la organización es quien tiene la decisión de aplicar o no la evaluación de desempeño y los demás directivos y responsables de procesos son quienes deben responsabilizarse de la ejecución de la evaluación.

En su libro de evaluación de desempeño como herramienta para el análisis del capital humano (Montoya. C, 2009) plante tres fases para ejecutar la evaluación.

Fase 1: Para los trabajadores.

Después de la inducción, acercamiento y ejecución en el puesto de trabajo es necesario generar la autoevaluación de las actividades para esto el trabajador debe estar ya familiarizado con las actividades; se debe calificar cada uno de los pasos que se ejecutan para que de esta manera exista una retroalimentación que permita evaluar cada proceso.

Fase 2: Seguimiento.

Con el objetivo de apoyar en todo momento el desempeño de los trabajadores en cada paso de su puesto de trabajo, es necesario monitorear el comportamiento de

cada trabajador, así, garantizar la retroalimentación de dos direcciones que permitirá fortalecer los pasos que se ejecutan en las diferentes actividades.

### Fase 3: Evaluación.

Esta fase tiene que ser ejecutada de manera paulatina según la planificación, puede ser de manera mensual, semestral o anual, esto dependerá de que tan efectivos se quiere llegar a ser y según el planteamiento de metas de la empresa; el objetivo de esta fase es realizar un análisis que permita controlar las actitudes entre el trabajador y los responsables de los procesos, de tal manera que se pueda obtener datos representativos para la decisión de los directivos.

# CAPÍTULO 3

## Introducción

El manual de funciones es una herramienta de suma importancia dentro de una empresa, sea grande o pequeña, ya que aquí se encuentra descritas las actividades del cargo, su importancia y como estas afectan a la correcta función de la organización. Gracias a esto se puede delimitar las funciones de los trabajadores y al mismo tiempo conocer las responsabilidades que se necesita en cada cargo.

Las empresas en la actualidad para poder cumplir sus objetivos de una manera ordenada deben tener un manual de funciones, así los trabajadores saben dónde comienza y donde terminan sus funciones, quienes son sus subordinados y a quien deben reportar su trabajo y así poder llevar un orden dentro de la organización

En este capítulo vamos a realizar el manual de funciones para el área de abastecimiento de la empresa “car soundvision Ltda.” El mismo que va a ser de vital apoyo para el área administrativa en donde se va a delimitar las funciones de cada cargo y al mismo tiempo determinar las actividades esenciales de cada uno, esto ayudara a determinar en qué aspectos se necesitan capacitación y de esta manera también conociendo ya las funciones respectivas ser una ayuda para en un futuro saber contratar al personal correcto para el puesto.

### 3.1 MANUAL DE FUNCIONES

Según Chiavenato (2007) el manual de funciones es aquel documento donde se describen las tareas y responsabilidades que conforman el puesto y lo hacen diferente a los demás que conforman la organización.

Si bien en el manual de funciones se delimitan las actividades del cargo, también se pueden agregar otras características como quienes son los subordinados o los superiores para cada cargo, nivel de conocimiento de la persona que va a realizar las funciones, si requiere capacitación extra, niveles de estudio, experiencia, sueldos, materiales a disposición, etc.

Para Chiavenato (2007) son cuatro los métodos más utilizados para realizar el manual de funciones, siendo los siguientes:

- Observación directa
- Cuestionario

- Entrevista directa
- Métodos mixtos

### **3.1.1 Observación directa**

Este es uno de los métodos más utilizados y más antiguos, consiste en observar al empleado en pleno ejercicio de sus funciones y anotar los puntos más importantes observados, esto se realiza en puestos donde las actividades se puedan identificar fácilmente por el método de observación, ya sean trabajos manuales, trabajos rutinarios o repetitivos.

### **3.1.2 Cuestionario**

Acá se les pide a los ocupantes del cargo llenar un cuestionario por escrito donde responden las indicaciones respectivas del puesto con sus características, debe ser un cuestionario específico para cada puesto en la organización y de esta manera poder obtener los resultados adecuados.

### **3.1.3 Entrevista directa**

Es un método donde el analista realiza entrevistas verbales a los ocupantes del puesto o a sus supervisores, donde se obtiene información importante de las características del puesto y descripción de las tareas que lo componen, este a diferencia de los demás se pueden aplicar a cualquier tipo de puesto.

### **3.1.4 Método mixto**

Si bien los métodos antes descritos tienen un nivel alto de eficiencia no son perfectos en su totalidad, por esta razón para mejorar el nivel de evaluación y obtener mejores resultados es recomendable combinar métodos, de esta manera se disminuye el nivel de error por parte del analista, por ejemplo, se puede realizar la técnica del cuestionario al ocupante del cargo y una entrevista a su supervisor, ampliando así la visión del cargo.

## **3.2 Metodología**

Se procedió a entregar los cuestionarios a cada colaborador del área de abastecimiento de la empresa para que lo completen con las respectivas indicaciones del analista, luego de esto presentamos los cuestionarios al supervisor de cada cargo para que lo revise y nos defina mejor los conceptos si fueran necesarios, luego se procedió a sacar las actividades esenciales de cada cargo para generar los indicadores de gestión.

A continuación, describimos el formato y la forma correcta de llenado del manual.

### 1) Identificación del cargo

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

Aquí se describen los aspectos generales del cargo:

- Nombre del puesto: es el nombre del cargo que ocupa la persona a la que se le hace llenar el manual, cabe recalcar que debe ser el mismo nombre que esta en el organigrama de la empresa
- Nombre del ocupante del puesto: los nombres completos de la persona que esta desempeñando el puesto específico
- Nombre del puesto superior inmediato: esta casilla se llena con el nombre del cargo del supervisor, el cargo a quien el trabajador tiene que rendirle cuentas de sus funciones.
- Nombre del superior inmediato: se llena con el nombre del supervisor
- Departamento al que pertenece: se llena con el área de la empresa en la cual corresponde el puesto, se puede guiar con el organigrama de la empresa
- Fecha de elaboración: fecha en la cual se llena el documento

### 2) Defina la misión del puesto

Para tener una respuesta correcta a esta pregunta el analista o la persona que está realizando el manual debe preguntar al encuestado, ¿para que existe el puesto?

### 3) Dimensión

#### III.DIMENSION

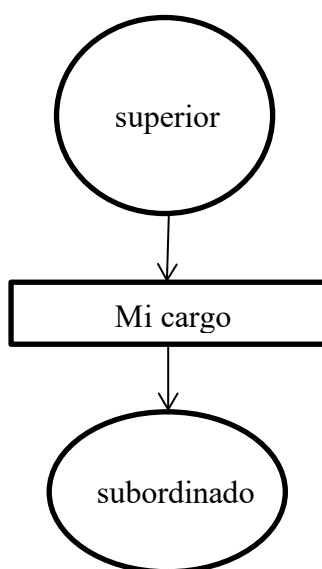
<b>CARGO:</b>	
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	



- **Cargo:** el cargo que desempeña la persona que está llenando el manual, debe ser el mismo nombre que se puso en la primera parte
- **No. De subordinados:** cuantos cargos están a su supervisión, para un correcto llenado de igual forma se puede guiar con el organigrama.
- **Dimensiones económicas:** acá se pregunta al encuestado si gana un salario fijo, o si varía cada mes (premios, comisiones, etc.)
- **Dimensiones materiales:** los materiales que la persona necesita para cumplir su trabajo de una manera correcta.

#### 4) Organigrama del puesto

De forma gráfica se coloca el cargo que la persona está desempeñando, en la parte de arriba el cargo de su superior (si lo tiene) y en la parte baja el cargo de los subordinados (si los tiene)



5) Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

- **Actividades desempeñadas en la posición:** el analista pide al encuestado que llene con todas las actividades que realiza en su trabajo, ya sean estas constantes o poco periódicas, su estructura debe estar precedida de un verbo y luego el complemento ej.: “coordina los trabajos de campo”

Figura 20: valoración de las actividades

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar e identificar las actividades esenciales de los cargos, donde:	
F = Frecuencia	
CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad	
CM = Grado de dificultad en la ejecución de la actividad	
Factores / definición	Para aplicar esta escala, hágase la siguiente pregunta
<b>Frecuencia:</b> periodicidad con la que se realiza la tarea o actividad	¿Con que frecuencia realiza la actividad?
<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad:</b> qué tan graves son las consecuencias de no aplicar la tarea o un incorrecto desempeño	¿Qué tan graves son las consecuencias por no aplicar la actividad o un incorrecto desempeño?

<b>Grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la tarea	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?
--	---

Graduación de los factores:

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad</b>	<b>Grado de dificultad de la actividad</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización	Máxima complejidad: la actividad demanda mayor grado de esfuerzo o conocimiento
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo o conocimiento
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en las actividades de otros	Complejidad moderada: la actividad demanda un grado medio de esfuerzo o conocimiento
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en actividades del mismo cargo	Baja complejidad: la actividad demanda un bajo nivel de esfuerzo o conocimiento
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades	Mínima complejidad: la actividad demanda un mínimo nivel de esfuerzo o conocimiento

Fuente: Paredes y Asociados (Metodología modelo perfiles por competencias, 2001, págs. 122-124)

Para llenar las columnas F, CE, CM, TOT, el encuestado debe guiarse con la tabla presentada anteriormente y así facilitar la aplicación.

Descripción de cada columna para el correcto llenado.

- Frecuencia (F): es el tiempo en que el trabajador realiza las actividades desempeñadas en el puesto ya que hay cargos en donde se realizan actividades diarias, mensuales, quincenales, etc. Para su mejor entendimiento debe guiarse en la tabla de valoración de actividades.
- Consecuencia de la no aplicación de la actividad (CE), Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM): al igual que en el cuadro de frecuencia, para un correcto llenado de estas dos columnas el encuestado debe guiarse en la tabla de valoración de actividades en donde están divididas de acuerdo con el grado de complejidad.
- Total (TOT): para esto se multiplica la consecuencia de la no aplicación de la actividad por la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad y el resultado se suma a la frecuencia.  $[(CE*CM) + F]$

#### 6) Actividades esenciales

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

En esta parte se deben colocar las actividades esenciales en el cargo, es decir un número máximo de 5 y un número mínimo de 3 actividades que tengan mayor puntuación en el total, en el caso de que existan actividades con igual puntuación se debe pedir al encuestado o a su supervisor que de acuerdo con su experiencia elija las actividades que mejor representen dicha importancia y la coloquen en la tabla.

## 7) 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)

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

Se pide al encuestado que coloque el título requerido junto con el área de conocimiento formal que en base a su experiencia él cree que una persona deba cumplir para poder acceder a ese puesto si entrara a trabajar en la empresa, aquí no se refiere a la condición actual para ejercer el cargo sino a los conocimientos que debe cumplir una persona que en un futuro pueda cubrir la vacante.

## 8) Capacitación adicional

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

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

El encuestado debe colocar cursos, capacitaciones adicionales que se deben cumplir para poder ocupar el cargo, así mismo debe colocar el número de horas requeridas.

## 9) Conocimientos académicos

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

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

Son los conocimientos requeridos que el trabajador debe tener por cada actividad esencial a desarrollar en el puesto, estos conocimientos son en base a la educación percibida por el trabajador y pueden repetirse en varias actividades esenciales.

- **Requerimiento de selección:** se marca esta casilla cuando se cumplen los conocimientos en el momento de selección al puesto
- **Requerimientos de capacitación:** cuando al momento de estar cubriendo la vacante se le capacita para el puesto

## 10) 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.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Se deben completar los conocimientos requeridos de acuerdo con la guía para identificar los conocimientos informativos de Alfredo Paredes así mismo completar la descripción de acuerdo con el criterio seleccionado

Figura 21: guía para identificar conocimientos informativos

Los conocimientos presentados a continuación se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades esenciales del puesto:

Áreas de conocimientos informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
8. Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.
11. Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.

Fuente: Paredes y Asociados (Metodología modelo perfiles por competencias, 2001, págs. 122-124)

Luego de la selección y la descripción de los conocimientos informativos se deben identificar si estos son de selección, es decir que ya deben presentar estos conocimientos antes de cumplir la vacante, o de capacitación, que pueden ser inducidos al momento de estar en el puesto.

### 11) Experiencia laboral requerida

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres meses .....</li> <li>• Seis meses .....</li> <li>• Un año .....</li> <li>• Uno a tres años .....</li> <li>• Tres a cinco años .....</li> <li>• Mas de cinco años .....</li> </ul>
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

- Tiempo de experiencia: se completa con el tiempo en donde el empleado a trabajado en puestos o empresas similares.
- Experiencia en instituciones similares: se marca con una X si la experiencia requerida para el cargo debe ser exclusivamente en instituciones o cargos similares
- Tiempo de adaptación: es el tiempo que se espera que el empleado se va a adaptar al nuevo puesto, luego de este periodo el trabajador debe ser capaz de resolver todos los problemas sin necesidad de ayuda.

### 12) Validación

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

Esta parte sirve para verificar que toda la información completada sea verídica por esta razón se debe colocar los nombres completos de la persona que verifica que los datos estén correctos, nombres completos de quien realizo la encuesta y la fecha.



### 3.2.1 Indicadores de gestión

Son una herramienta que ayuda a las organizaciones a tener un control sobre todas las acciones que se realizan dentro de ella, si se están cumpliendo con las metas planteadas, resultados esperados, además se pueden identificar aspectos fuera de lo común en cualquier tipo de proceso y corregirlos a tiempo.

Según Ivette (2021) los indicadores de gestión son variables cuantitativas que miden los comportamientos, procesos y desempeño de las organizaciones.

Hay muchas razones de importancia para trabajar con indicadores de gestión, pero hay tres que son las más importantes:

- Ayuda a planificar las políticas de la empresa
- Motiva a los empleados de la organización, ya que les indica las metas que deben cumplir y si las alcanzan les brindan incentivos ya sean económicos o de otra índole
- Ayuda al mejoramiento continuo con las correcciones en los procesos que lo necesiten

Los indicadores más importantes son:

- Eficiencia: permite evaluar las gestiones por medio de la optimización de los recursos
- Eficacia: miden la calidad de la gestión de acuerdo con los resultados
- Efectividad: evalúan el impacto de los objetivos o misión de los procesos

Componentes de los indicadores de gestión:

- Nombre: debe definir el objetivo a calcular
- Objetivo: ¿por qué se calcula ese el indicador?
- Formula: la ecuación definida de una forma correcta
- Unidad de medida: puede ser porcentaje, kg, horas, etc. De acuerdo lo que se mida
- Meta: nivel de objetivo que se desee cumplir

En la empresa “CAR SOUNDVISION LTDA” vamos a aplicar indicadores de gestión para determinar los procesos correctamente realizados y en cuales se necesita mejorar y de esta manera ayudar en el trabajo que está realizando la administración en su proceso de mejora continua.

Vamos a realizar indicadores por cada una de las actividades esenciales de los cargos y la tabla va a estar incluida en el manual de funciones a desarrollar.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida

### 3.3 Manual de gestión



#### MANUAL DE FUNCIONES

##### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	JAVIER VALDIVIESO
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	NINGUNO
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	NINGUNO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

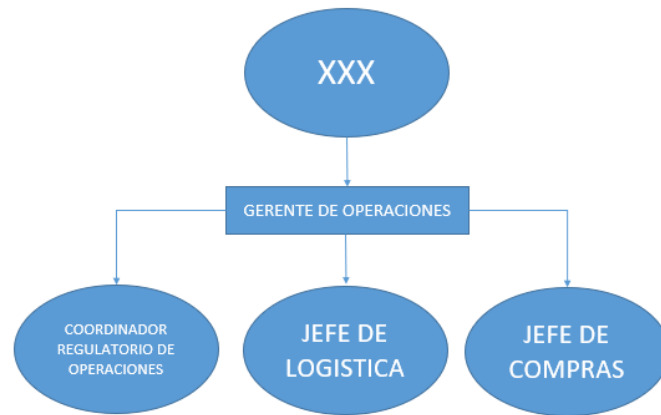
##### II. Defina la MISIÓN del puesto

Dirigir y administrar el área a su cargo y de esta manera analizar los resultados obtenidos en su gestión

##### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	3
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	COMPUTADORA, TELEFONO FIJO, IMPRESORA, OFICINA, ESFEROS

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Planificar, definir, implementar y monitorear el cumplimiento de las estrategias de abastecimiento	5	4	3	17
2	Optimizar y controlar los niveles de inventario	4	4	3	16
3	Direccionar y supervisar la optimización de los recursos financieros	4	4	3	16
4	Informar oportunamente sobre cualquier eventualidad, riesgos o siniestros generados en su área.	3	3	3	12
5	Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano y su bienestar	3	3	3	12
6	Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos	3	3	3	12
7	aprovaciones de presupuesto	1	3	3	10

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Planificar, definir, implementar y monitorear el cumplimiento de las estrategias de abastecimiento	5	4	3	17
2	Optimizar y controlar los niveles de inventario	4	4	3	16
3	Direccionar y supervisar la optimización de los recursos financieros	4	4	3	16
4	Informar oportunamente sobre cualquier eventualidad, riesgos o siniestros generados en su área.	3	3	3	12
5	Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano y su bienestar	3	3	3	12

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Planificar, definir, implementar y monitorear el cumplimiento de las estrategias de abastecimiento	Eficiencia en la planificación de estrategias	(número de estrategias cumplidas/número de estrategias que se debían cumplir) *100	$\geq 80$	Porcentaje
Optimizar y controlar los niveles de inventario	Eficiencia en el control de niveles de inventario	(inventario total utilizado/inventario total requerido) *100	$\geq 80$	Porcentaje

Direccionar y supervisar la optimización de los recursos financieros	Eficiencia en el uso de recursos financieros	(recursos utilizados en el periodo/recursos designados al área) *100	$\geq 80$	Porcentaje
Informar oportunamente sobre cualquier eventualidad, riesgos o siniestros generados en su área.	Veces en las que se ha informado una eventualidad	(número de informes a tiempo/eventualidades totales) *100	$\geq 80$	porcentaje
Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano y su bienestar	Eficiencia en el manejo del talento humano	(quejas recibidas del personal/total del personal por área) *100	$\leq 5$	porcentaje

## VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
3r. O 4to. Nivel	Ingeniería Comercial, Comercio Exterior, Ingeniería de Producción, Abastecimiento - Logística y/o afines	Administración de empresas

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de personal	(50-100 horas)
Ingles	(50-100 horas)
Marketing	(50-100 horas)

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Planificar, definir, implementar y monitorear el cumplimiento de las estrategias de abastecimiento	-Administración de empresas  -Uso de herramientas para proyectos	X	

Optimizar y controlar los niveles de inventario	- Análisis de datos financieros - Ratios financieras	X	
Direccionar y supervisar la optimización de los recursos financieros	-Manejo de presupuesto -Negocios	X	
Informar oportunamente sobre cualquier eventualidad, riesgos o siniestros generados en su área.	-Primeros auxilios -riesgos ambientales		X
Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano y su bienestar	-Manejo de talento humano -Relaciones interpersonales	X	



## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

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

	externos relevantes para el trabajo.		
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	x	
Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas 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	
Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.	x	

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tres meses .....</li> <li>· Seis meses .....</li> <li>· Un año .....</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uno a tres años .....</li> <li>· Tres a cinco años     X</li> <li>· Mas de cinco años .....</li> </ul>
2.Experiencia en instituciones similares	x
2. Experiencia en puestos similares	x
3.Tiempo de adaptación al puesto	1 año

### XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	31/01/2022
<b>Realizado por:</b>	Esteban Ortega
<b>Validado por:</b>	Paul Cuesta



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	ANDREA VICUÑA
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	JAVIER VALDIVIESO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

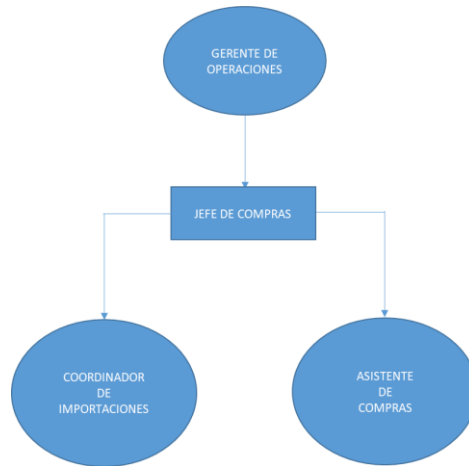
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Establecer políticas y reglamentos que permitan realizar las diferentes compras requeridas por todas las áreas de la empresa, así como también, coordinar en todo momento la entrega de dichas compras en las fechas programadas o planificadas.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	2
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Seleccionar, calificar, negociar y mantener comunicación activa con proveedores.	4	4	3	16
2	Planificar, dirigir y monitorear las importaciones y compras	5	5	5	30
3	Garantizar el correcto manejo de la documentación de respaldo de las compras.	5	5	4	25
4	Coordinar y comunicar los requerimientos de compras, para contar con información oportuna y confiable.	5	5	3	20
5	Liquidar y costear la importación de forma oportuna.	5	5	3	20
6	Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano para el bienestar.	1	2	3	7
7	Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos y su estructura.	2	2	2	6

#### VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Planificar, dirigir y monitorear las importaciones y compras nacionales.	5	5	5	30
2	Garantizar el correcto manejo de la documentación de respaldo de las compras.	5	5	4	25
3	Coordinar y comunicar los requerimientos de compras, para contar con información oportuna y confiable.	5	5	3	20
4	Liquidar y costear la importación de forma oportuna.	5	5	3	20
5	Seleccionar, calificar, negociar y mantener comunicación activa con proveedores.	4	4	3	16

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

<b>Actividades esenciales de la posición</b>	<b>Nombre y Tipo del Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Unidad de Medida</b>
Planificar, dirigir y monitorear las importaciones y compras nacionales.	Eficiencia en la planificación de importaciones y compras.	$(\text{Importaciones planificadas} / \text{Total de importaciones}) * 100$	100	Porcentaje
Garantizar el correcto manejo de la documentación de respaldo de las compras.	Eficiencia de la documentación de respaldo.	$(\text{Compras documentadas correctamente} / \text{Total de compras}) * 100$	100	Porcentaje
Coordinar y comunicar los requerimientos de compras, para contar con información oportuna y confiable.	Calidad en la comunicación de los requerimientos de compras.	$(\text{Requerimientos de compra coordinados} / \text{Total de requerimientos}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Liquidar y costear la importación de forma oportuna.	Calidad en la liquidación y costeo de importación.	$(\text{Importaciones liquidadas correctamente} / \text{Total de importaciones}) * 100$	100	Porcentaje

Seleccionar, calificar, negociar y mantener comunicación activa con proveedores.	Eficiencia en la comunicación con los proveedores.	(Proveedores calificados correctamente/Total de proveedores)*100	>=90	Porcentaje
--	--	--	------	------------

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
3r. Nivel	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Estudios Internacionales, Comercio Exterior, Contabilidad y/o afines.	Administración de empresas/Contabilidad/Economía

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Idiomas	60 horas
Gestión de compras y suministros	30 horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Planificar, dirigir y monitorear las importaciones	-Leyes públicas. -Conocimientos arancelarios.	X	

y compras nacionales.			
Garantizar el correcto manejo de la documentación de respaldo de las compras.	-Herramientas Informáticas. -Manejo de Drivers.	X	
Coordinar y comunicar los requerimientos de compras, para contar con información oportuna y confiable.	-Destrezas organizacionales.		X
Liquidar y costear la importación de forma oportuna.	-Costeo de mercadería. -Contabilidad. -Importaciones. -Conocimientos arancelarios.	X	
Seleccionar, calificar, negociar y mantener comunicación activa con proveedores.	-Técnicas de Talento Humano. -Manejo de personal.		X



## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

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

## XII. 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 X <input type="checkbox"/> Más de cinco años .....
2. Experiencia en instituciones similares	X
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 MESES

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022
<b>Realizado por:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Validado por:</b>	PAUL CUESTA



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	COORDINADOR DE IMPORTACIONES
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	KATALINA ALMACHE
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	ANDREA VICUÑA
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

### II. Defina la MISIÓN del puesto

Tramitar la mercadería importada según los lineamientos aduaneros del país y garantizar el cumplimiento de fechas para entrega según lo planificado, coordinar conjuntamente con las áreas involucradas la entrega de la misma para su debida movilización y traslado hacia las localidades de la empresa

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	COORDINADOR DE IMPORTACIONES
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP.

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Colaborar en la selección, calificación, y negociación con proveedores de servicios de importación.	3	2	2	7
2	Preparar los insumos requeridos para la liquidación y costeo de importación.	5	5	4	25
3	Creación del archivo físico, desde la compra hasta la liquidación contable.	4	3	3	13
4	Coordinar con las áreas relacionadas el arribo de productos a bodega y su correspondiente registro.	4	2	2	8
5	Tramitar pagos controlando la correcta emisión de documentos.	4	4	3	16
6	Elaboración semanal del estatus de importación para informe general de la empresa.	4	3	2	10
7	Preparación digital de documentos requeridos para la nacionalización de las mercaderías.	5	4	3	17

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Preparar los insumos requeridos para la liquidación y costeo de importación.	5	5	4	25
2	Preparación digital de documentos requeridos para la nacionalización de las mercaderías.	5	4	3	17
3	Tramitar pagos controlando la correcta emisión de documentos.	4	4	3	16
4	Creación del archivo físico, desde la compra hasta la liquidación contable.	4	3	3	13
5	Elaboración semanal del estatus de importación para información general de la empresa.	4	3	2	10

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Preparar los insumos requeridos para la liquidación y costeo de la importación.	Eficiencia en la preparación de insumos.	$(\text{Insumos preparados correctamente} / \text{Total de insumos}) * 100$	100	Porcentaje
Preparación digital de documentos requeridos para la nacionalización de las mercaderías.	Eficiencia en la preparación digital de documentos.	$(\text{Documentos digitalizados} / \text{Total de mercaderías}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Tramitar pagos controlando la correcta emisión de documentos.	Eficiencia en los tramites de pagos.	$(\text{Documentos emitidos correctamente} / \text{Total de trámites}) * 100$	100	Porcentaje

Creación del archivo físico, desde la compra hasta la liquidación contable.	Eficiencia en la creación de archivos físicos.	(Archivos físicos creados correctamente/Total de archivos)*100	>=95	Porcentaje
Elaboración semanal del estatus de importación para información general de la empresa.	Eficiencia en la elaboración de estatus de importación.	(Importaciones registradas/Total de importaciones)*100	100	Porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
3r. Nivel	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Estudios Internacionales y/o afines.	Importaciones /Logística

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Importaciones.	30 horas
Actualizaciones aduaneras.	8 horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Preparar los insumos requeridos para la liquidación	-Contabilidad. -Orden documental.	X	

y costeo de la importación.			
Preparación digital de documentos requeridos para la nacionalización de las mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Leyes públicas.</li> <li>-Conocimientos arancelarios.</li> <li>-Herramientas Informáticas.</li> </ul>	X	
Tramitar pagos controlando la correcta emisión de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destrezas organizacionales.</li> <li>-Contabilidad.</li> </ul>		X
Creación del archivo físico, desde la compra hasta la liquidación contable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costeo de mercadería.</li> <li>-Contabilidad.</li> <li>-Importaciones.</li> <li>-Conocimientos arancelarios.</li> </ul>	X	
Elaboración semanal del estatus de importación para información general de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Herramientas Informáticas.</li> </ul>		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento 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



## XII. 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 X
	<input type="checkbox"/> Tres a cinco años .....
	<input type="checkbox"/> Más de cinco años .....
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	Manejo de compras e importaciones.
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 MESES

## XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	10/1/2022
Realizado por:	ESTEBAN ORTEGA
Validado por:	PAUL CUESTA



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	ASISTENTE DE COMPRAS
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	PAOLA SAÑAY
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	ANDREA VICUÑA
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

### II. Defina la MISIÓN del puesto

Garantizar el correcto cumplimiento de los procedimientos de compras, canalizar todos los requerimientos de la empresa con la finalidad de brindar respuesta oportuna, generando las compras ordenadamente y en los tiempos establecidos.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	ASISTENTE DE COMPRAS
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP.

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Asistir en el proceso administrativo de compras locales de insumos y servicios.	2	2	2	6
2	Ejecutar las tareas definidas por el jefe de compras.	5	3	2	11
3	Gestionar cotizaciones con diferentes proveedores.	3	2	2	7
4	Gestionar los diferentes pagos pendientes con proveedores, verificando su estado de cuenta.	2	3	2	8
5	Registrar y actualizar en el sistema informático las transacciones de compra.	5	3	2	11
6	Coordinar con las áreas relacionadas el arribo de productos a bodega.	4	2	2	8
7	Calificar y evaluar proveedores.	2	2	2	6

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ejecutar las tareas definidas por el jefe de compras.	5	3	2	11
2	Registrar y actualizar en el sistema informático las transacciones de compra.	5	3	2	11
3	Coordinar con las áreas relacionadas el arribo de productos a bodega.	4	2	2	8
4	Gestionar los diferentes pagos pendientes con proveedores, verificando su estado de cuenta.	2	3	2	8
5	Gestionar cotizaciones con diferentes proveedores.	3	2	2	7

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Ejecutar las tareas definidas por el jefe de compras.	Eficiencia en las tareas definidas.	$(\text{Tareas realizadas} / \text{Total de tareas}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Registrar y actualizar en el sistema informático las transacciones de compra.	Eficiencia de registros en el sistema informático.	$(\text{Registro de compras} / \text{Total de compras}) * 100$	100	Porcentaje
Coordinar con las áreas relacionadas el arribo de productos a bodega.	Eficiencia en la coordinación con las áreas relacionadas.	$(\text{Productos coordinados} / \text{Total de productos arribados a bodega}) * 100$	100	Porcentaje

Gestionar los diferentes pagos pendientes con proveedores, verificando su estado de cuenta.	Eficiencia en la gestión de pagos pendientes.	(Pagos realizados/Total de pagos)*100	100	Porcentaje
Gestionar cotizaciones con diferentes proveedores.	Eficiencia en la gestión de cotizaciones.	(Cotizaciones gestionadas correctamente/Total de cotizaciones)*100	>=90	Porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
2do. Nivel	Bachiller o con Tecnología en Administración de Empresas, Comercio Exterior y/o afines	Herramientas Informáticas

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Evaluación de proveedores	8 horas
Compras e importaciones	30 horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ejecutar las tareas definidas por el jefe de compras.	-Capacidad retentiva. -Trabajo en equipo.	X	

Registrar y actualizar en el sistema informático las transacciones de compra.	-Herramientas informáticas.		X
Coordinar con las áreas relacionadas el arribo de productos a bodega.	-Capacidad de coordinación.		X
Gestionar los diferentes pagos pendientes con proveedores, verificando su estado de cuenta.	-Contabilidad. -Auditoría.		X
Gestionar cotizaciones con diferentes proveedores.	-Manejo de redes		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
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
Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

## XII. 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 .....X
	<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	X
3. Experiencia en puestos similares	X
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 MESES

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022
<b>Realizado por:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Validado por:</b>	PAUL CUESTA





## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	TANIA FAJARDO
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	JAVIER VALDIVIESO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

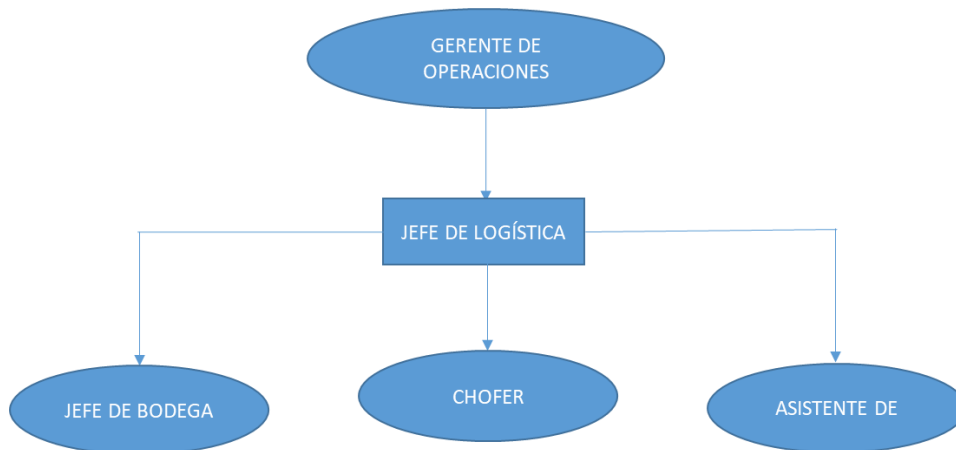
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Coordinar con los diferentes clientes internos y externos, la entrega de los diferentes productos en forma ordenada y con las debidas solicitudes, así como también garantizar las entregas de forma oportuna y en los tiempos establecidos.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	3
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organizar, dirigir y controlar las actividades de logística y distribución establecidas para el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos.	5	2	3	11
2	Administrar las bodegas a nivel nacional; coordinando su creación, uso, y puntos de almacenamiento.	5	3	3	14
3	Operativizar el servicio de transporte controlando su cumplimiento, proveyendo los recursos para asegurar la disponibilidad.	5	4	3	17
4	Asesorar, consolidar y validar la planificación financiera del área y monitorear resultados.	2	3	2	8
5	Supervisar el cumplimiento de los requerimientos administrativos en las áreas de la organización según corresponda.	2	3	3	11
6	Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano y su bienestar.	2	2	2	6
7	Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos y su estructura.	2	2	2	6

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Operativizar el servicio de transporte controlando su cumplimiento proveyendo los recursos para asegurar la disponibilidad.	5	4	3	17
2	Administrar las bodegas a nivel nacional; coordinando su creación, uso, y puntos de almacenamiento.	5	3	3	14
3	Organizar, dirigir y controlar las actividades de logística y distribución establecidas para el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos.	5	2	3	11
4	Supervisar el cumplimiento de los requerimientos administrativos en las áreas de la organización según corresponda.	2	3	3	11
5	Asesorar, consolidar y validar la planificación financiera del área y monitorear resultados.	2	3	2	8

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Operativizar el servicio de transporte controlando su cumplimiento y proveyendo los recursos para asegurar la disponibilidad.	Eficiencia en la operatividad del servicio de transporte.	$(\text{Transporte operativizado} / \text{Total de transportes}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Administrar las bodegas a nivel nacional; coordinando su creación, uso, y	Eficiencia en la coordinación de las bodegas a nivel nacional.	$(\text{Bodegas administradas correctamente} / \text{Total de bodegas}) * 100$	100	Porcentaje

puntos de almacenamiento.				
Organizar, dirigir y controlar las actividades de logística y distribución establecidas para el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos.	Eficiencia en el cumplimiento de las actividades de distribución.	(Actividades de logística organizadas/Total de actividades)*100	100	Porcentaje
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos administrativos con las áreas de la organización según corresponda.	Eficiencia en el cumplimiento de requerimientos de logística.	(Requerimientos cumplidos correctamente/Total de requerimientos)*100	100	Porcentaje
Asesorar, consolidar y validar la planificación financiera del área, monitorear resultados.	Eficiencia en la planificación financiera del área.	(Planificaciones consolidadas/Total de planificaciones)*100	>=90	Porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
3r. Nivel	Ingeniería Comercial, Producción y Operaciones, Logística y/o afines.	Logística /Administración de empresas

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Logística de entrada y salida	30 horas
Cadena de abastecimiento	30 horas

### X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Operativizar el servicio de transporte controlando su cumplimiento y proveyendo los recursos para asegurar la disponibilidad.	-Manejo de proveedores. -Manejo de Recursos financieros.	X	
Administrar las bodegas a nivel nacional; coordinando su creación, uso, y	-Capacidad de planificación. -Administración.	X	

puntos de almacenamiento.			
Organizar, dirigir y controlar las actividades de logística y distribución establecidas para el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos.	-Manejo de personal.	X	
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos administrativos con las áreas de la organización según corresponda.	-Supervisión.		X
Asesorar, consolidar y validar la planificación financiera del área, monitorear resultados.	-Contabilidad. -Auditoría.	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento Selección	Requerimiento 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	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.	X	

## XII. 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 .....X <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	X
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 MESES

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022
<b>Realizado por:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Validado por:</b>	PAUL CUESTA





## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	JEFE DE BODEGA
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	TANIA FAJARDO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

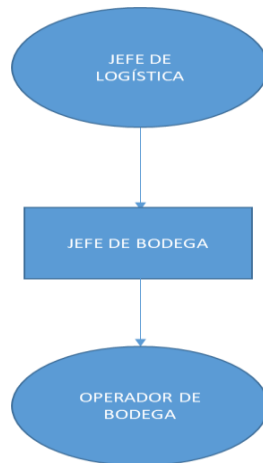
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Garantizar la preservación del inventario de inicio a fin, coordinar con clientes internos las entregas oportunas y en óptimas condiciones del producto y garantizar la veracidad del inventario por medio de tomas físicas de inventarios.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	JEFE DE BODEGA
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	19
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibir, preservar, despachar y coordinar la entrega de produ generandos los registros requeridos.	5	5	3	20
2	Coordinar con el Técnico de Seguridad Ocupacional las neces de seguridad.	2	2	2	6
3	Administrar la infraestructura de las bodegas; garantizando s integridad, seguridad.	5	4	3	17
4	Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento huma bienestar.	1	2	2	5
5	Garantizar que el inventario físico sea veraz y confiable media toma de inventario.	5	5	4	25
6	Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño procesos.	4	3	2	10
7	Reportar e informar de manera periódica los niveles de inventario y su estado.	2	2	2	6

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Garantizar que el inventario físico sea veraz y confiable mediante la toma de inventario.	5	5	4	25
2	Recibir, preservar, despachar y coordinar la entrega de producto generando los registros requeridos.	5	5	3	20
3	Administrar la infraestructura de las bodegas; garantizando su integridad, seguridad.	5	4	3	17
4	Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos.	4	3	2	10
5	Coordinar con el Técnico de Seguridad Ocupacional las necesidades de seguridad.	2	2	2	6

## VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Garantizar que el inventario físico sea veraz y confiable mediante la toma de inventario.	Eficiencia de inventario físico.	$(\text{Cantidad de inventario veraz} / \text{Total de inventario}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Recibir, preservar, despachar y coordinar la entrega de producto, generando los registros requeridos.	Eficiencia en la preservación del producto.	$(\text{Cantidad de producto bien preservado} / \text{Total del producto}) * 100$	100	Porcentaje

Administrar la infraestructura de las bodegas; garantizando su integridad, seguridad.	Eficiencia en la administración de la infraestructura.	(Cantidad de bodegas con infraestructura garantizada/Total de bodegas)*100	100	Porcentaje
Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos.	Eficiencia en el desempeño de los procesos.	(Eficacia de procesos/Total de procesos)*100	100	Porcentaje
Coordinar con el Técnico de Seguridad Ocupacional las necesidades de seguridad.	Cumplimiento de necesidades de seguridad del personal de bodega.	(Requerimientos de personal/Total de necesidades)*100	>=90	Porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
3r. Nivel o cursando estudios superiores	Ingeniería Comercial, Estudios Internacionales, Contabilidad, Logística y/o afines.	Administración de empresas/Logística/Contabilidad

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Cadena de Abastecimiento.	30 horas
Métodos de preservación de material.	30 horas

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Garantizar que el inventario físico sea veraz y confiable mediante la toma de inventario.	-Manejo de inventarios. -Control de Kardex.	X	
Recibir, preservar, despachar y coordinar la entrega de producto, generando los registros requeridos.	-Aplicaciones de preservación de producto	X	
Administrar la infraestructura de las bodegas;	-Observación y atención de requerimientos. -Manejo de personal.		X

garantizando su integridad, seguridad.			
Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos.	-Mejora continua.		X
Coordinar con el Técnico de Seguridad Ocupacional las necesidades de seguridad.	-Mejora continua. -Gestión departamental.	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

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

Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.		X

## XII. 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 checked="" type="checkbox"/> Uno a tres años X <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	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 MESES

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022
<b>Realizado por:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Validado por:</b>	PAUL CUESTA



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	ASISTENTE LOGÍSTICO
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	JOAQUÍN MOLINA
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	TANIA FAJARDO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

### II. Defina la MISIÓN del puesto

Garantizar el correcto cumplimiento de los procedimientos de Logística, organizar la diferente documentación generada dentro del área y garantizar el respaldo oportuno de todas las entregas a los clientes externos.

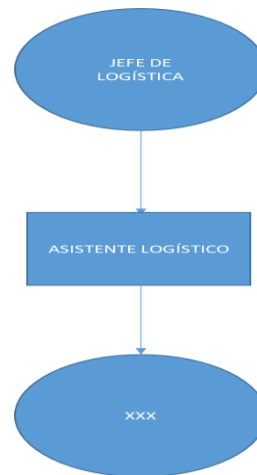
### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	ASISTENTE LOGÍSTICO
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP



#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO

V.



#### VI. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Coordinar operativamente los movimientos para el correcto despacho y recepción de mercadería.	5	3	3	14
2	Solicitar y controlar las proformas de proveedores de servicios logísticos.	5	3	3	14
3	Controlar y regularizar el sistema informático con herramientas y accesos que faciliten el proceso logístico.	4	2	2	8
4	Almacenar, controlar el ingreso y egreso de documentos de archivo.	5	2	2	9
5	Garantizar al herramientas informáticas para el cuadro de inventario.	2	3	2	8
6	Gestionar los pagos correspondientes a los proveedores.	2	2	2	6
7	Generar documentación necesaria para las debidas autorizaciones.	2	2	3	8

## VII. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Coordinar operativamente los movimientos para el correcto despacho y recepción de mercadería.	5	3	3	14
2	Solicitar y controlar las proformas de proveedores de servicios logísticos.	5	3	3	14
3	Almacenar, controlar el ingreso y egreso de documentos de archivo.	5	2	2	9
4	Controlar y regularizar el sistema informático con herramientas de accesos que faciliten el proceso logístico.	4	2	2	8
5	Generar documentación necesaria para las debidas autorizaciones.	4	2	3	8

## VIII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Coordinar operativamente los movimientos para el correcto despacho y recepción de mercadería.	Eficiencia en la operatividad de despachos y recepción de mercadería.	$(\text{Despachos y recepciones correctas} / \text{Total de despachos}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Solicitar y controlar las proformas de proveedores de servicios logísticos.	Eficiencia en la solicitud de proformas de proveedores.	$(\text{Proformas bien aplicadas} / \text{Total de proformas solicitadas}) * 100$	$\geq 90$	Porcentaje

Almacenar, controlar el ingreso y egreso de documentos de archivo.	Eficiencia en el almacenamiento documental.	(Gestiones documentales archivadas correctamente/Gestiones realizadas)*100	100	Porcentaje
Controlar y regularizar el sistema informático con herramientas y accesos que faciliten el proceso logístico.	Eficiencia en el control y regulación del sistema informático.	(Regularizaciones correctas/Total de regularizaciones solicitadas)*100	100	Porcentaje
Generar documentación necesaria para las debidas autorizaciones.	Eficiencia en la documentación generada para autorizaciones.	(Documentos generados correctamente/Total de documentos solicitados)*100	>=90	Porcentaje

### IX. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
2do. Nivel	Bachiller o con Tecnología en Administración de Empresas, Logística y/o afines	Administración de empresas/Herramientas informáticas

### X. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Herramientas informáticas	20 horas
Cadena de Abastecimiento	30 horas

## XI. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinar operativamente los movimientos para el correcto despacho y recepción de mercadería.	-Manejo documental -Organización.		X
Solicitar y controlar las proformas de proveedores de servicios logísticos.	-Trato al personal.		X
Almacenar, controlar el ingreso y egreso de documentos de archivo.	-Observación y atención de requerimientos.		X
Controlar y regularizar el sistema informático con herramientas y accesos que faciliten el proceso logístico.	-Mejora continua.		X
Generar documentación necesaria para las	-Gestión departamental.		X

debidas autorizaciones.			
-------------------------	--	--	--

## XII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
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
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

### XIII. 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 .....X
	<input type="checkbox"/> Uno a tres años .....
	<input type="checkbox"/> Tres a cinco años .....
	<input type="checkbox"/> Más de cinco años .....
3.Experiencia en instituciones similares	-
4. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 MESES

### XIV. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022
<b>Realizado por:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Validado por:</b>	PAUL CUESTA



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	CHOFER
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	DANIEL ORTEGA
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	JEFE DE LOGÍSTICA
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	TANIA FAJARDO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

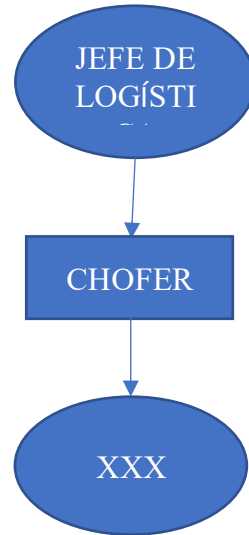
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Transportar al personal y mercadería de la empresa desde su punto de inicio hasta el punto de entrega final cumpliendo las normativas requeridas

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	CHOFER
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SUELDO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	CAMIÓN, DOTACIÓN DE UNIFORME

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Transportar con oportunidad la mercadería asegurando la integridad en cantidad y calidad	5	5	3	20
2	Retroalimentar las novedades en la entrega de producto de forma oportuna.	5	3	2	11
3	Cumplir con las normas de tránsito vigentes.	5	5	2	15
4	Trasladar al personal dentro o fuera de la ciudad	4	4	2	12
5	Revisar y llevar un control de las condiciones del vehículo	5	5	2	15
6	Mantener la agenda diaria de trabajo	5	3	1	8
7	informar a tiempo alguna falla del vehículo y gestionar la reparación en el taller	5	5	3	20



## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Transportar con oportunidad la mercadería asegurando la integridad en cantidad y calidad	5	5	3	20
2	informar a tiempo alguna falla del vehículo y gestionar la reparación en el taller	5	5	3	20
3	Cumplir con las normas de tránsito vigentes.	5	5	2	15
4	Revisar y llevar un control de las condiciones del vehículo	5	5	2	15
5	Trasladar al personal dentro o fuera de la ciudad	4	4	2	12

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Transportar con oportunidad la mercadería asegurando la integridad en cantidad y calidad	Transportar mercadería de forma eficiente	(mercadería que llega en mal estado/mercadería total transportada) *100	$\leq 5$	Porcentaje
Informar a tiempo alguna falla del vehículo y gestionar la	eficiencia en el manejo de daños en el vehículo	(fallas gestionadas a tiempo/total de fallas) *100	$\geq 85$	Porcentaje

reparación en el taller				
Cumplir con las normas de tránsito vigentes.	Eficiencia en el cumplimiento de las normas de tránsito	(multas generadas/ veces que ocupa el vehículo) *100	$\leq 10$	Porcentaje
Revisar y llevar un control de las condiciones del vehículo	Eficiencia en el manejo del vehículo	(daños y multas vehiculares/veces que se ocupa el vehículo) *100	$\leq 10$	porcentaje
Trasladar al personal dentro o fuera de la ciudad	Eficiencia en el correcto traslado del personal	(personal que llega a tiempo/total de personal transportado) *100	$\geq 80$	porcentaje

## VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
2do. Nivel	Bachiller con licencia profesional (Tipo C)	Título de segundo nivel, leyes de tránsito.

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Leyes de tránsito (ant)	(8 horas)
Primeros auxilios	(10 horas)

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Transportar con oportunidad la mercadería asegurando la integridad en cantidad y calidad	-Leyes de transito	X	
Informar a tiempo alguna falla del vehículo y gestionar la reparación en el taller	-Mecánica automotriz		X
Cumplir con las normas de tránsito vigentes.	-Leyes de transito	X	
Revisar y llevar un control de las condiciones del vehículo	-Mecánica general		X

Trasladar al personal dentro o fuera de la ciudad	-Primeros auxilios		X
---	--------------------	--	---

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

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

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

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 X <input type="checkbox"/> Uno a tres años ..... <input type="checkbox"/> Tres a cinco años ..... <input type="checkbox"/> Mas de cinco años .....
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	x
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	31/01/2022
<b>Realizado por:</b>	Esteban Ortega
<b>Validado por:</b>	Paul Cuesta



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	OPERADOR DE BODEGA
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	MATEO INGA
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	JEFE DE BODEGA
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	ESTEBAN ORTEGA
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

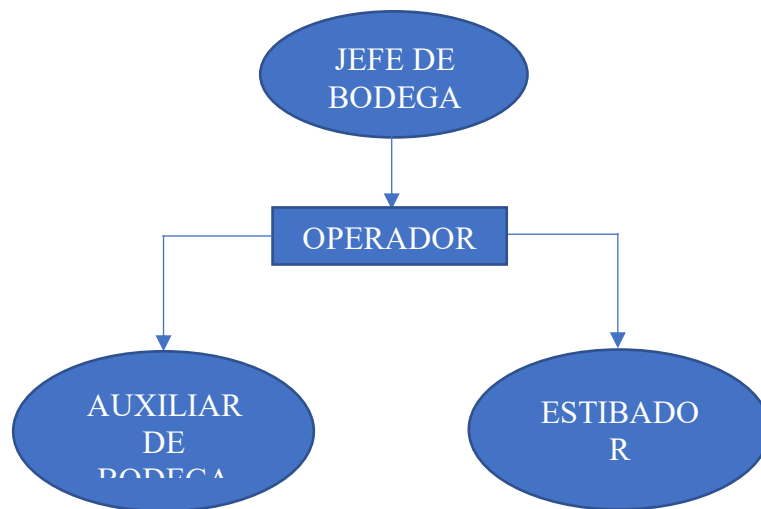
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Recibir, verificar el estado e ingresar toda la mercadería que llega a la bodega en un orden determinado llevando un adecuado procedimiento para el correcto cumplimiento de su cargo

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	OPERADOR DE BODEGA
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	2
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SUELDO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	UNIFORME, MATERIALES DE SEGURIDAD, TABLERO, HOJAS GUIA

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Responsable de la bodega a su cargo.	5	3	3	14
2	Solicitar la reposición del producto dañado	5	3	3	14
3	Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad.	5	3	3	14
4	Gestionar las labores de limpieza en las instalaciones asignadas	5	2	2	9
5	Despachar y corrdinar la entrega del producto	5	4	3	17
6	Controlar y cuadrar el inventario	5	4	2	13
7	Recibir y preservar el producto	5	5	2	15

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Despachar y corrdinar la entrega del producto	5	4	3	17
2	Recibir y preservar el producto	5	5	2	15
3	Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad.	5	3	3	14
4	Responsable de la bodega a su cargo.	5	3	3	14
5	solicitar reposicion del producto dañado	5	3	3	14

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Despachar y coordinar la entrega del producto	Eficiencia en el despacho del producto	(rapidez en el despacho de producto/total de pedidos realizados) *100	$\geq 90$	Porcentaje
Recibir y preservar el producto	Eficiencia en el control de inventario	(producto en buen estado en la bodega/total de inventario) *100	100	Porcentaje
Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad.	Eficiencia en el cumplimiento de normas de seguridad	(normas de seguridad cumplidas en el periodo/normas de seguridad en la bodega) *100	100	Porcentaje



Responsable de la bodega a su cargo.	Eficiencia en el manejo de la bodega a su cargo	(problemas solucionados en la bodega/total de problemas) *100	>= 95	porcentaje
solicitar reposición del producto dañado	Eficiencia en la reposición de productos defectuosos	(inventario repuesto/total de inventario dañado) *100	>= 95	porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
2do. Nivel	Bachiller o con tecnología en administración de empresas, contabilidad, logística y/o afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad</li> <li>- Manejo de inventario</li> <li>- Administración</li> </ul>

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de inventario	(40 horas)
Procesos de producción	(40 horas)
Funcionamiento de maquinaria	(40-50 horas)

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Despachar y coordinar la entrega del producto	-Procesos de entrega -correcto sistema de calendarización		X
Recibir y preservar el producto	-Análisis de control -Técnicas de almacenamiento por fechas		X
Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad.	-Primeros auxilios -Normas internas	X	
Responsable de la bodega a su cargo.	-Administración	X	
solicitar reposición del producto dañado	-Control de inventario -correcto manejo de inventario		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
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
Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.	X	

## XII. 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 X <input type="checkbox"/> Uno a tres años ..... <input type="checkbox"/> Tres a cinco años ..... <input type="checkbox"/> Mas de cinco años .....
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	31/01/2022
<b>Realizado por:</b>	Esteban Ortega
<b>Validado por:</b>	Paul Cuesta



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	AUXILIAR DE BODEGA
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	PABLO NAVARRETE
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	OPERADOR DE BODEGA
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	MATEO INGA
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

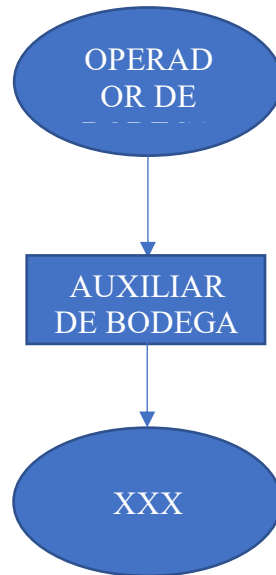
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Recibir la mercadería, mantenerla en buen estado y generar informes para el operador de bodega de tal manera de mantener un orden en el lugar de trabajo

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	AUXILIAR DE BODEGA
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	DOTACIÓN DE UNIFORME, TABLERO, MAQUINARIA

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresar y despachar materiales; preservándolos conforme a las directrices definidas.	5	2	2	9
2	Asistir a reuniones con jefaturas y personal colaborador	3	2	1	5
3	Entregar al personal tecnico los materiales adecuados para el trabajo	4	5	2	14
4	Alistar los pedidos de los materiales para despacho	5	4	3	17
5	Elaborar informes de las labores realizadas	3	3	1	6
6	Ejecutar tareas de apoyo al operador de bodega	3	2	2	7
7	Atender y resolver consultas de usuarios internos o externos	4	3	2	10

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Alistar los pedidos de los materiales para despacho	5	4	3	17
2	Entregar al personal tecnico los materiales adecuados para el trabajo	4	5	2	14
3	Atender y resolver consultas de usuarios internos o externos	4	3	2	10
4	Ingresar y despachar materiales; preservándolos conforme a las directrices definidas.	5	2	2	9
5	Ejecutar tareas de apoyo al operador de bodega	3	2	2	7

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Alistar los pedidos de los materiales para despacho	Eficiencia en el despacho de materiales	$(\text{pedidos listos para despachar} / \text{pedidos por despachar}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje
Entregar al personal técnico los materiales adecuados para el trabajo	Eficiencia en la entrega de material de trabajo adecuado	$(\text{personal con material adecuado} / \text{personal completo del área}) * 100$	100	Porcentaje
Atender y resolver consultas de usuarios	Eficiencia en la atención de consultas	$(\text{consultas resueltas} / \text{total de consultas realizadas}) * 100$	$\geq 90$	Porcentaje

internos o externos				
Ingresar y despachar materiales; preservándolos conforme a las directrices definidas.	Eficiencia en la conservación de materiales de trabajo	(materiales guardados adecuadamente/total de materiales) *100	100	porcentaje
Ejecutar tareas de apoyo al operador de bodega	Eficiencia en el apoyo en bodega	(apoyo realizado/total de tareas pendientes) *100	>= 95	porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
2do. Nivel	Bachiller	- Manejo de inventario - Excel, Word

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de inventario	(40 horas)
Programas de Office	(10 horas)
Funcionamiento de maquinaria	(40-50 horas)



## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Alistar los pedidos de los materiales para despacho	-Procesos de entrega -Trabajo sobre presión		X
Entregar al personal técnico los materiales adecuados para el trabajo	-Conocimiento de materiales para cada área		X
Atender y resolver consultas de usuarios internos o externos	-Conocimientos sobre los procesos de la empresa -Servicio al cliente		X
Ingresar y despachar materiales; preservándolos conforme a las directrices definidas.	-Conocimiento de Office -Manejo de inventario	X	
Ejecutar tareas de apoyo al operador de bodega	-Control de inventario -Procesos empresariales		X

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
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
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.	X	

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses X <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"/> Mas de cinco años .....
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

## XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	31/01/2022
<b>Realizado por:</b>	Esteban Ortega
<b>Validado por:</b>	Paul Cuesta



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	ESTIBADOR
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	LUIS CISNEROS
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	OPERADOR DE BODEGA
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	MATEO INGA
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

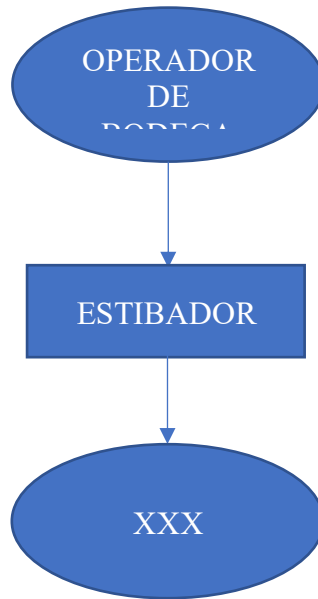
### II. Defina la MISIÓN del puesto

Cargar y descargar la mercadería o producto final para su transporte respectivo a los puntos específicos.

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	ESTIBADOR
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SALARIO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	DOTACIÓN DE UNIFORME, MATERIAL DE SEGURIDAD

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realizar las actividades encomendadas por el operador de bodega y/o auxiliar de bodega.	5	2	2	9
2	Garantizar el orden y la limpieza de la bodega.	5	2	1	7
3	Cargar y descargar el material a despacharse o a recibirse.	5	4	2	13
4	Garantizar el buen tratamiento a toda la mercadería.	5	4	3	17
5	Controlar el orden de descarga de los contenedores de CKD	3	3	3	12
6	Verificación de camiones y contenedores sellados con candados de seguridad y guías de remisión.	3	3	1	6
7	Garantizar el cuidado y limpieza de los contenedores	2	3	1	5

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Garantizar el buen tratamiento a toda la mercadería.	5	4	3	17
2	Cargar y descargar el material a despacharse o a recibirse.	5	4	2	13
3	Controlar el orden de descarga de los contenedores de CKD.	3	3	3	12
4	Realizar las actividades encomendadas por el operador de bodega y/o auxiliar de bodega.	5	2	2	9
5	Garantizar el orden y la limpieza de la bodega.	5	2	1	7

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Garantizar el buen tratamiento a toda la mercadería.	Eficiencia en el manejo de la mercadería	$(\text{Mercadería en buen estado} / \text{total de mercadería}) * 100$	100	Porcentaje
Cargar y descargar el material a despacharse o a recibirse.	Eficiencia en la descarga de material	$(\text{total de demora en descarga de material} / \text{total de material que llega a la fábrica}) * 100$	$\geq 90$	Porcentaje
Controlar el orden de descarga de los contenedores de CKD.	Eficiencia en la correcta descarga de contenedores	$(\text{mercadería en contenedores} / \text{mercadería descargada}) * 100$	$\geq 95$	Porcentaje

Realizar las actividades encomendadas por el operador de bodega y/o auxiliar de bodega.	Eficiencia en el cumplimiento de actividades realizadas	(actividades cumplidas correctamente/total de actividades) *100	$\geq 95$	porcentaje
Garantizar el orden y la limpieza de la bodega.	Eficiencia en el mantenimiento de la bodega	(orden de materiales en la bodega/total de materiales) *100	100	porcentaje

### VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
2do. Nivel	Bachiller	ninguna

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Manejo de maquinaria pesada	(20 horas)
Programas de Office	(10 horas)

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Garantizar el buen tratamiento a toda la mercadería.	-Manejo de material y maquinaria		X
Cargar y descargar el material a despacharse o a recibirse.	-aplicativos para control de tiempos de descarga		X
Controlar el orden de descarga de los contenedores de CKD.	-manejo de maquinaria pesada		X
Realizar las actividades encomendadas por el operador de bodega y/o auxiliar de bodega.	-Manejo de inventario -Control de calidad		X
Garantizar el orden y la limpieza de la bodega.	-Conocimiento de químicos para limpieza adecuada		X



## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	<input type="checkbox"/> Tres meses X <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"/> Mas de cinco años .....
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

### **XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración:</b>	31/01/2022
<b>Realizado por:</b>	Esteban Ortega
<b>Validado por:</b>	Paul Cuesta



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	COORDINADOR REGULATORIO DE OPERACIONES
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	JUANA SÁNCHEZ
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	JAVIER VALDIVIESO
<b>Departamento al que pertenece:</b>	OPERACIONES
<b>Fecha de elaboración:</b>	10/1/2022

### II. Defina la MISIÓN del puesto

Garantizar el cumplimiento con los organismos de control para la importación de partes y piezas de componentes electrónicos y/o colocación de partes y piezas requeridas y comprometidas en la producción

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	COORDINADOR REGULATORIO DE OPERACIONES
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	SUELDO FIJO
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	MATERIALES DE OFICINA, LAPTOP

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Garantizar el cumplimiento con los organismos de control para la importación.	5	5	5	30
2	Realizar todos los tramites pertinentes al Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca.	4	5	5	29
3	Revisión de facturas de Tarpuq emitidas a Mp3.	4	5	5	29
4	Revisar facturas y declaraciones de importaciones de producto en CKD.	4	5	5	29
5	Controlar el cumplimiento de las normativas vigentes en la importación y fabricación de componentes.	5	5	5	30
6	Elaborar los reportes requeridos por los clientes.	4	3	3	13
7	Capacitar a las áreas relacionadas sobre las actualizaciones a las normativas de importación y fabricación.	4	3	3	13

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Garantizar el cumplimiento con los organismos de control para la importación.	5	5	5	30
2	Controlar el cumplimiento de las normativas vigentes en la importación y fabricación de componentes.	5	5	5	30
3	Realizar todos los tramites pertinentes al Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca.	4	5	5	29
4	Revisión de facturas de Tarpuq emitidas a Mp3.	4	5	5	29
5	Revisar facturas y declaraciones de importaciones de producto en CKD.	4	5	5	29

## VII. INDICADORES DE DESEPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Garantizar el cumplimiento con los organismos de control para la importación.	Eficiencia en los procesos de importación	$(\text{Multas por incumplimiento} / \text{total de importaciones}) * 100$	$\leq 5$	Porcentaje
Controlar el cumplimiento de las normativas vigentes en la importación y	Eficiencia en normativas de fabricación e importación	$(\text{faltas a las normativas} / \text{total de fabricación e importación}) * 100$	$\leq 5$	Porcentaje

fabricación de componentes.				
Realizar todos los trámites pertinentes al Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca.	Eficiencia en tramites públicos realizados	(tiempo total en hacer los tramites/total de tramites por periodo) *100	$\leq 10$	Porcentaje
Revisión de facturas de Tarpuq emitidas a Mp3.	Eficiencia en el correcto cumplimiento de facturas	(facturas devueltas/total de facturas emitidas) *100	$\leq 5$	porcentaje
Revisar facturas y declaraciones de importaciones de producto en CKD.	Eficiencia en el control de facturas de producto	(facturas con deficiencias/total de facturas) *100	$\leq 5$	porcentaje

## VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
3er. Nivel	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Estudios Internacionales y/o afines.	- Contabilidad - Auditoria de gestión - Riesgos

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Finanzas o contabilidad	(40-50 horas)
Riesgos ambientales	(40-50 horas)
Normativas para tramites públicos	(40-50 horas)
Cursos SRI	(40-50 horas)

## X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Garantizar el cumplimiento con los organismos de control para la importación.	-Auditoria de gestión  -Contabilidad	X	
Controlar el cumplimiento de las normativas vigentes en la importación y	-Leyes públicas en importaciones  -administración	X	

fabricación de componentes.			
Realizar todos los trámites pertinentes al Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca.	-Manejo de aplicativos para tramites públicos  -Manejo correcto de páginas publicas		X
Revisión de facturas de Tarpuq emitidas a Mp3.	-Auditoria  -Contabilidad	X	
Revisar facturas y declaraciones de importaciones de producto en CKD.	-Contabilidad  -Administración	X	



## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
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
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	
Otros conocimientos informativos.	Conocimientos de base de datos, plataformas virtuales.	X	

## XII. 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 checked="" type="checkbox"/> Uno a tres años X <input type="checkbox"/> Tres a cinco años ..... <input type="checkbox"/> Mas de cinco años .....
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	1 año

### XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración:</b>	31/01/2022
<b>Realizado por:</b>	Esteban Ortega
<b>Validado por:</b>	Paul Cuesta

## CAPÍTULO 4

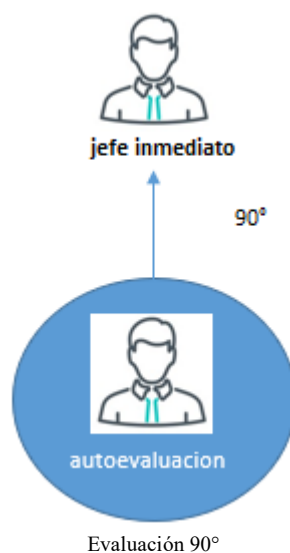
### PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

#### Introducción

Al ser la primera vez que se va a aplicar este método en el área de abastecimiento de la empresa “car sound visión” se propone un modelo fácil de aplicar y de entender ya sea para el evaluador y para el evaluado, de tal manera que sean aplicados de manera correcta y sirva para el correcto funcionamiento futuro del área mencionada.

#### 4.1 Parámetros de evaluación

- El primer parámetro es la forma o criterio de evaluación, esto lo hacemos de acuerdo con las actividades esenciales y a los indicadores de gestión, los mismos que están alineados al cumplimiento de metas, por tal motivo el criterio a utilizar es el logro de metas.
- El segundo parámetro es el tipo de evaluación, al ser la primera vez que se va a realizar se eligió la evaluación a 90 grados la misma que solo está enfocada en la autoevaluación y la del jefe inmediato, de esta manera teniendo resultados más objetivos.



Realizado por: los autores

- En el tercer parámetro se va a utilizar una escala de calificación de cuatro categorías: excelente, bueno, regular, malo. De esta manera se pueden calificar cada indicador de acuerdo a las metas que se cumplieron.

## **4.2 Elaboración de matrices**

Estas matrices están dirigidas al área de abastecimiento de la empresa “car sound visión” siguiendo los parámetros explicados anteriormente y de la misma manera se presenta una matriz de autoevaluación.

**EVALUACIÓN 90°**



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** Gerente de operaciones

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Planificar, definir, implementar y monitorear el cumplimiento de las estrategias de abastecimiento	eficiencia	porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre planifica estrategias		
			60 - 79	Bueno	Con frecuencia planifica estrategias		
			30 - 59	Regular	A veces planifica estrategias		

			0 - 29	Malo	Casi nunca planifica estrategias		
Optimizar y controlar los niveles de inventario	eficiencia	porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre optimiza el inventario		
			60 - 79	Bueno	Con frecuencia optimiza el inventario		
			30 - 59	Regular	A veces optimiza el inventario		
			0 - 29	Malo	Casi nunca optimiza el inventario		
Direccionar y supervisar la optimización de los recursos financieros	eficiencia	porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre optimiza los recursos		
			60 - 79	Bueno	Con frecuencia optimiza los recursos		
			30 - 59	Regular	A veces optimiza los recursos		
			0 - 29	Malo	Casi nunca optimiza los recursos		

Informar oportunamente sobre cualquier eventualidad, riesgos o siniestros generados en su área.	eficiencia	porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre informa oportunamente	
			60 - 79	Bueno	Con frecuencia informa oportunamente	
			30 - 59	Regular	A veces informa oportunamente	
			0 - 29	Malo	Casi nunca informa oportunamente	
Planificar, desarrollar, administrar y gestionar el talento humano y su bienestar	eficiencia	porcentaje	0-5	Excelente	nunca hay quejas recibidas por el personal	
			6-12	Bueno	a veces hay quejas recibidas por el personal	
			13-40	Regular	con frecuencia hay quejas recibidas por el personal	



			41-100	Malo	siempre hay quejas recibidas por el personal		
--	--	--	--------	------	--	--	--

## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** jefe de compras

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Planificar, dirigir y monitorear las importaciones y compras nacionales.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre planifica las importaciones y compras		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia planifica las		

					importaciones y compras		
			35 – 64	Regular	A veces planifica las importaciones y compras		
			0 - 34	Malo	Casi nunca planifica las importaciones y compras		
Garantizar el correcto manejo de la documentación de respaldo de las compras.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre maneja correctamente la documentación		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia maneja correctamente la documentación		
			35 – 64	Regular	A veces maneja correctamente la documentación		

			0 - 34	Malo	Casi nunca maneja correctamente la documentación		
Coordinar y comunicar los requerimientos de compras, para contar con información oportuna y confiable.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre coordina los requerimientos		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia o coordina los requerimientos		
			35 - 64	Regular	A veces coordina los requerimientos		
			0 - 34	Malo	Casi nunca coordina los requerimientos		
Liquidar y costear la importación de forma oportuna.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre liquida correctamente la importación		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia liquida correctamente la importación		

			35 – 64	Regular	A veces liquida correctamente la importación		
			0 - 34	Malo	Casi nunca liquida correctamente la importación		
Seleccionar, calificar, negociar y mantener comunicación activa con proveedores.	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre hay comunicación adecuada con los proveedores		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia hay comunicación adecuada con los proveedores		
			40 – 69	Regular	A veces hay comunicación adecuada con los proveedores		
			0 - 39	Malo	Casi nunca hay comunicación		

					adecuada con los proveedores		
--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--

## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** coordinador de importaciones

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Preparar los insumos requeridos para la liquidación y costeo de la importación.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre prepara los insumos correctamente		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia prepara los insumos correctamente		

			35 – 64	Regular	A veces prepara los insumos correctamente		
			0 - 34	Malo	Casi nunca prepara los insumos correctamente		
Preparación digital de documentos requeridos para la nacionalización de las mercaderías.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre digitaliza correctamente		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia digitaliza correctamente		
			35 – 64	Regular	A veces digitaliza correctamente		
			0 - 34	Malo	Casi nunca digitaliza correctamente		
Tramitar pagos controlando la correcta	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre emite los documentos correctamente		



emisión de documentos.			65 - 94	Bueno	Con frecuencia emite los documentos correctamente	
			35 - 64	Regular	A veces emite los documentos correctamente	
			0 - 34	Malo	Casi nunca emite los documentos correctamente	
Creación del archivo físico, desde la compra hasta la liquidación contable.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre crea los archivos de forma correcta	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia crea los archivos de forma correcta	
			35 - 64	Regular	A veces crea los archivos de forma correcta	

			0 - 34	Malo	Casi nunca crea los archivos de forma correcta		
Elaboración semanal del estatus de importación para información general de la empresa.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre registra correctamente las importaciones		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia registra correctamente las importaciones		
			35 - 64	Regular	A veces registra correctamente las importaciones		
			0 - 34	Malo	Casi nunca registra correctamente las importaciones		

## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** asistente de compras

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Ejecutar las tareas definidas por el jefe de compras.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre realiza las tareas adecuadamente		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia realiza las tareas adecuadamente		

			35 – 64	Regular	A veces realiza las tareas adecuadamente		
			0 - 34	Malo	Casi nunca realiza las tareas adecuadamente		
Registrar y actualizar en el sistema informático las transacciones de compra.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre registra adecuadamente las transacciones		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia registra adecuadamente las transacciones		
			35 – 64	Regular	A veces registra adecuadamente las transacciones		
			0 - 34	Malo	Casi nunca registra adecuadamente las transacciones		

Coordinar con las áreas relacionadas el arribo de productos a bodega.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre coordina adecuadamente el arribo de productos	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia coordina adecuadamente el arribo de productos	
			35 - 64	Regular	A veces coordina adecuadamente el arribo de productos	
			0 - 34	Malo	Casi nunca coordina adecuadamente el arribo de productos	
Gestionar los diferentes pagos pendientes con proveedores, verificando su estado de cuenta.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre gestiona adecuadamente los pagos pendientes	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia gestiona adecuadamente los pagos pendientes	

			35 – 64	Regular	A veces gestiona adecuadamente los pagos pendientes		
			0 - 34	Malo	Casi nunca gestiona adecuadamente los pagos pendientes		
Gestionar cotizaciones con diferentes proveedores.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la gestión con proveedores		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la gestión con proveedores		
			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en la gestión con proveedores		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la gestión con proveedores		

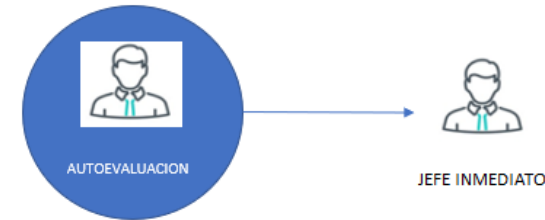
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** jefe de logística

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Operativizar el servicio de transporte controlando su	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre operativiza el transporte adecuadamente		

cumplimiento y proveyendo los recursos para asegurar la disponibilidad.			65 - 94	Bueno	Con frecuencia operativiza el transporte adecuadamente	
			35 - 64	Regular	A veces operativiza el transporte adecuadamente	
			0 - 34	Malo	Casi nunca operativiza el transporte adecuadamente	
Administrar las bodegas a nivel nacional; coordinando su creación, uso, y puntos de almacenamiento.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre administra adecuadamente las bodegas	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia administra adecuadamente las bodegas	



			35 – 64	Regular	A veces administra adecuadamente las bodegas		
			0 - 34	Malo	Casi nunca administra adecuadamente las bodegas		
Organizar, dirigir y controlar las actividades de logística y distribución establecidas para el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple eficientemente las actividades de distribución		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple eficientemente las actividades de distribución		
			35 – 64	Regular	A veces cumple eficientemente las actividades de distribución		

			0 - 34	Malo	Casi nunca cumple eficientemente las actividades de distribución		
Supervisar el cumplimiento de los requerimientos administrativos con las áreas de la organización según corresponda.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple los requerimientos de logística		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple los requerimientos de logística		
			35 - 64	Regular	A veces cumple los requerimientos de logística		
			0 - 34	Malo	Casi nunca cumple los requerimientos de logística		
Asesorar, consolidar y validar la planificación	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple con la planificación financiera		

financiera del área, monitorear resultados.		65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con la planificacion financiera	
		35 – 64	Regular	A veces cumple con la planificacion financiera	
		0 - 34	Malo	Casi nunca cumple con la planificacion financiera	

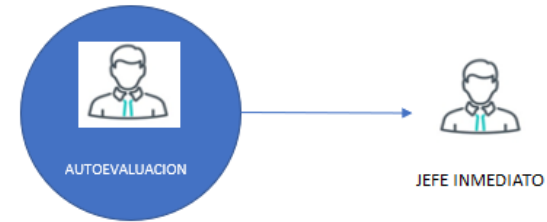
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** jefe de bodega

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Unidad de Evaluación</b>	<b>Rango</b>	<b>Equivalencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
Garantizar que el inventario físico sea veraz y confiable	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el control de inventario		

mediante la toma de inventario. asegurar la disponibilidad.			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el control de inventario	
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en el control de inventario	
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el control de inventario	
Recibir, preservar, despachar y coordinar la entrega de producto, generando los registros requeridos.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la coordinación de productos en bodega	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la coordinación de productos en bodega	
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en la coordinación de productos en bodega	

			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la coordinación de productos en bodega		
Administrar la infraestructura de las bodegas; garantizando su integridad, seguridad. cumplimiento de políticas y procedimientos.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple con el control de infraestructura de bodegas		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el control de infraestructura de bodegas		
			35 - 64	Regular	A veces cumple con el control de infraestructura de bodegas		
			0 - 34	Malo	Casi nunca cumple con el control de		

					infraestructura de bodegas		
Analizar, identificar y optimizar continuamente el desempeño de los procesos.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple con el desempeño de los procesos		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el desempeño de los procesos		
			35 - 64	Regular	A veces cumple con el desempeño de los procesos		
			0 - 34	Malo	Casi nunca cumple con el desempeño de los procesos		
Coordinar con el Técnico de Seguridad Ocupacional las	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre está pendiente de la seguridad del personal de bodega		

necesidades de seguridad.			70 - 89	Bueno	Con frecuencia está pendiente de la seguridad del personal de bodega	
			40 - 69	Regular	A veces está pendiente de la seguridad del personal de bodega	
			0 - 39	Malo	Casi nunca está pendiente de la seguridad del personal de bodega	



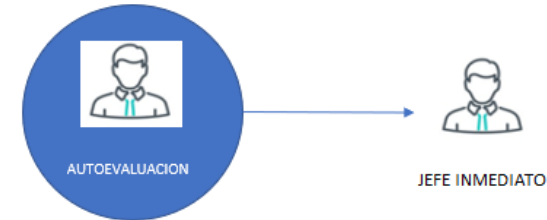
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** asistente logístico

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Coordinar operativamente los movimientos para el correcto despacho y	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el despacho y recepción de mercadería		

recepción de mercadería. asegurar la disponibilidad.			65 - 94	Bueno	Con frecuencia eficiente en el despacho y recepción de mercadería	
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en el despacho y recepción de mercadería	
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el despacho y recepción de mercadería	
Solicitar y controlar las proformas de proveedores de servicios logísticos	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la solicitud de proformas de proveedores	
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la solicitud de	

					proformas de proveedores	
			40 – 69	Regular	A veces es eficiente en la solicitud de proformas de proveedores	
			0 - 39	Malo	Casi nunca es eficiente en la solicitud de proformas de proveedores	
Almacenar, controlar el ingreso y egreso de documentos de archivo.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple con el almacenamiento de documentos	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el almacenamiento de documentos	

			35 – 64	Regular	A veces cumple con el almacenamiento de documentos		
			0 - 34	Malo	Casi nunca cumple con el almacenamiento de documentos		
Controlar y regularizar el sistema informático con herramientas y accesos que faciliten el proceso logístico.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el control del sistema informático		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el control del sistema informático		
			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en el control del sistema informático		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el		

					control del sistema informático		
Generar documentación necesaria para las debidas autorizaciones.	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre genera adecuadamente la documentación		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia genera adecuadamente la documentación		
			40 - 69	Regular	A veces genera adecuadamente la documentación		
			0 - 39	Malo	Casi nunca genera adecuadamente la documentación		

## EVALUACIÓN 90°



<b>Empresa:</b>	
<b>Cargo Evaluado:</b> chofer	
<b>Fecha:</b>	

A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Transportar con oportunidad la mercadería asegurando la integridad en cantidad y calidad	eficiencia	porcentaje	0-5	Excelente	nunca llega la mercadería en mal estado		
			6-12	Bueno	a veces llega la mercadería en mal estado		

asegurar la disponibilidad.			13-40	Regular	con frecuencia llega la mercadería en mal estado		
			41-100	Malo	siempre llega la mercadería en mal estado		
Informar a tiempo alguna falla del vehículo y gestionar la reparación en el taller	eficiencia	porcentaje	85 - 100	Excelente	Siempre gestiona a tiempo las fallas del vehículo		
			65 - 84	Bueno	Con frecuencia gestiona a tiempo las fallas del vehículo		
			35 - 64	Regular	A veces gestiona a tiempo las fallas del vehículo		
			0 - 34	Malo	Casi nunca gestiona a tiempo las fallas del vehículo		
Cumplir con las normas de tránsito vigentes.	eficiencia	porcentaje	0-10	Excelente	nunca presenta multas generadas		

			11-20	Bueno	a veces presenta multas generadas		
			21-40	Regular	con frecuencia presenta multas generadas		
			41-100	Malo	siempre presenta multas generadas		
Revisar y llevar un control de las condiciones del vehículo	eficiencia	porcentaje	0-10	Excelente	nunca presenta daños en el vehículo de turno		
			11-20	Bueno	a veces presenta daños en el vehículo de turno		
			21-40	Regular	con frecuencia presenta daños en el vehículo de turno		
			41-100	Malo	siempre presenta daños en el vehículo de turno		



Trasladar al personal dentro o fuera de la ciudad	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el traslado del personal	
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el traslado del personal	
			40 - 69	Regular	A veces es eficiente en el traslado del personal	
			0 - 39	Malo	Casi nunca es eficiente en el traslado del personal	

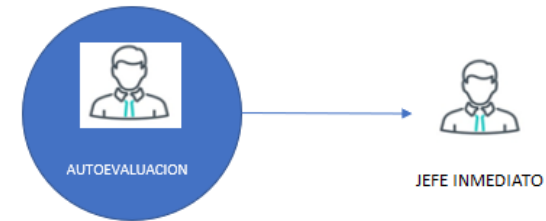
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** operador de bodega

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.


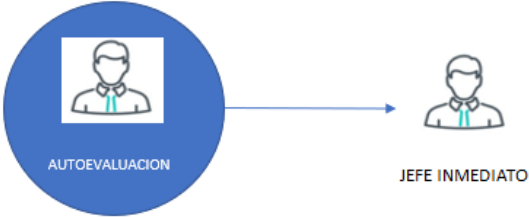
Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Despachar y coordinar la entrega del producto	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el despacho del producto		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el despacho del producto		

			40 – 69	Regular	A veces es eficiente en el despacho del producto		
			0 - 39	Malo	Casi nunca es eficiente en el despacho del producto		
Recibir y preservar el producto	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el control de inventario		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el control de inventario		
			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en el control de inventario		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el control de inventario		

Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre cumple y hace cumplir las normas de seguridad	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple y hace cumplir las normas de seguridad	
			35 - 64	Regular	A veces cumple y hace cumplir las normas de seguridad	
			0 - 34	Malo	Casi nunca cumple y hace cumplir las normas de seguridad	
Responsable de la bodega a su cargo.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el manejo de la bodega a su cargo	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el manejo de la bodega a su cargo	

			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en el manejo de la bodega a su cargo		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el manejo de la bodega a su cargo		
solicitar reposición del producto dañado	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la reposición de producto dañado		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la reposición de producto dañado		
			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en la reposición de producto dañado		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la		

					reposición de producto dañado		
--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--

<b><u>EVALUACIÓN 90°</u></b>							
<b>Empresa:</b>							
<b>Cargo Evaluado:</b> auxiliar de bodega							
<b>Fecha:</b>							
<p>A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.</p>							
Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones

Alistar los pedidos de los materiales para despacho	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el despacho de materiales		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el despacho de materiales		
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en el despacho de materiales		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el despacho de materiales		
Entregar al personal técnico los materiales adecuados para el trabajo	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la entrega de material adecuado al personal		

			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la entrega de material adecuado al personal	
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en la entrega de material adecuado al personal	
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la entrega de material adecuado al personal	
Atender y resolver consultas de usuarios internos o externos	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la atención de consultas	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la atención de consultas	



			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en la atención de consultas		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la atención de consultas		
Ingresar y despachar materiales; preservándolos conforme a las directrices definidas.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la conservación de materiales de trabajo		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la conservación de materiales de trabajo		
			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en la conservación de materiales de trabajo		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la conservación de materiales de trabajo		

Ejecutar tareas de apoyo al operador de bodega	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el apoyo al operador de bodega	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el apoyo al operador de bodega	
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en el apoyo al operador de bodega	
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el apoyo al operador de bodega	

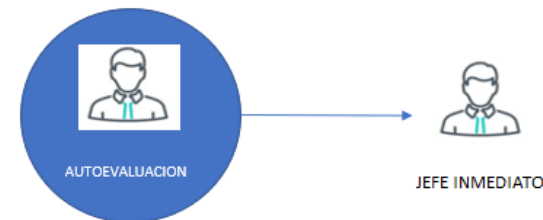
## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** estibador

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

Actividades Esenciales	Tipo de Indicador	Unidad de Evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Garantizar el buen tratamiento a toda la mercadería.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el manejo de la mercadería		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el		

					manejo de la mercadería		
			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en el manejo de la mercadería		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el manejo de la mercadería		
Cargar y descargar el material a despacharse o a recibirse.	eficiencia	porcentaje	90 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la descarga de material		
			70 - 89	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la descarga de material		
			40 – 69	Regular	A veces es eficiente en la descarga de material		

			0 - 39	Malo	Casi nunca es eficiente en la descarga de material		
Controlar el orden de descarga de los contenedores de CKD.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en la descarga de contenedores		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en la descarga de contenedores		
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en la descarga de contenedores		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en la descarga de contenedores		
Realizar las actividades encomendadas por el	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en las actividades que realiza		

operador de bodega y/o auxiliar de bodega.			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en las actividades que realiza	
			35 - 64	Regular	A veces es eficiente en las actividades que realiza	
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en las actividades que realiza	
Garantizar el orden y la limpieza de la bodega.	eficiencia	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente en el mantenimiento de la bodega	
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente en el mantenimiento de la bodega	

			35 – 64	Regular	A veces es eficiente en el mantenimiento de la bodega		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente en el mantenimiento de la bodega		

## EVALUACIÓN 90°



**Empresa:**

**Cargo Evaluado:** coordinador regulatorio de operaciones

**Fecha:**



A continuación, se presenta la matriz de actividades principales del cargo, la misma que debe ser calificada por usted 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.

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Unidad de Evaluación</b>	<b>Rango</b>	<b>Equivalencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
Garantizar el cumplimiento con los organismos de control para la importación.	eficiencia	porcentaje	0-5	Excelente	nunca tiene multas por incumplimiento		
			6-12	Bueno	a veces tiene multas por incumplimiento		



			13-40	Regular	casi siempre tiene multas por incumplimiento		
			41-100	Malo	siempre tiene multas por incumplimiento		
Controlar el cumplimiento de las normativas vigentes en la importación y fabricación de componentes.	eficiencia	porcentaje	0-5	Excelente	nunca genera faltas a las normativas		
			6-12	Bueno	a veces genera faltas a las normativas		
			13-40	Regular	con frecuencia genera faltas a las normativas		
			41-100	Malo	siempre genera faltas a las normativas		
Realizar todos los trámites pertinentes al Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca.	calidad	porcentaje	95 - 100	Excelente	Siempre es eficiente realizando los tramites públicos		
			65 - 94	Bueno	Con frecuencia es eficiente realizando los tramites públicos		

			35 – 64	Regular	A veces es eficiente realizando los tramites públicos		
			0 - 34	Malo	Casi nunca es eficiente realizando los tramites públicos		
Revisión de facturas de Tarpuq emitidas a Mp3.	calidad	porcentaje	0-5	Excelente	no presenta facturas devueltas		
			6-12	Bueno	a veces presenta facturas devueltas		
			13-40	Regular	con frecuencia presenta facturas devueltas		
			41-100	Malo	siempre presenta facturas devueltas		
Revisar facturas y declaraciones de importaciones de producto en CKD.	eficiencia	porcentaje	0-5	Excelente	no presenta facturas con deficiencias		
			6-12	Bueno	a veces presenta facturas con deficiencias		

			13-40	Regular	con frecuencia presenta facturas con deficiencias		
			41-100	Malo	siempre presenta facturas con deficiencias		

## Retroalimentación



- **Nombre del cargo:**

- **Descripción del documento:**

Aquí se describe el resultado de la evaluación de desempeño de cada cargo, aquí se toma en consideración la evaluación realizada por el encargado.

- **Informe de evaluación**

Aquí recalcar detenidamente los aspectos positivos y negativos de la evaluación

- **Aspectos positivos**

No.	Actividad esencial	resultado	Meta propuesta
1			
2			
3			

Comentarios

- **Aspectos negativos**

Actividades a mejorar	Grado requerido	Grado real	Acción propuesta	Plazos

- **¿El evaluado está de acuerdo con lo propuesto en el formulario?**

Si	
no	

- **Compromiso del evaluado de acuerdo a los resultados**
  
- **en caso de que el evaluado no esté de acuerdo, incluir las razones**

.....

.....

Nombre y firma del encargado de la retroalimentación

.....

Firma del evaluado

.....

Nombre y firma del jefe de talento humano

## CONCLUSIONES GENERALES

CAR SOUND VISION es una empresa cuencana que ha logrado posicionarse en el mercado no solo local, sino nacional gracias a su gran labor en la fabricación e importación de radios, chips y productos electrónicos para cubrir con las necesidades de un mercado nacional exigente, y de esta manera obligando a la compañía a mejorar cada día evolucionando en su manera de hacer empresa.

Uno de los principales objetivos de nuestro trabajo es colaborar con la evolución y mejora continua de la empresa, llevando un orden adecuado en la estructura organizacional del área de abastecimiento, asentando así las bases para llevar este proceso a todas las demás áreas de la organización.

De esta manera nuestra investigación consta con un análisis profundo sobre los temas que engloban una correcta administración de recursos humanos, describiendo sus subsistemas y al mismo tiempo conceptos de autores importantes sobre evaluación de desempeño, los mismos que ayudaron a desarrollar la parte práctica de este trabajo.

Conociendo así los conceptos más importantes y la estructura organizativa, se procedió a construir el manual de funciones para el área de abastecimiento, siguiendo un cronograma de entrevistas a cada área del departamento, al momento de llenar los manuales se indicó a los trabajadores, en especial a los de menor rango, que éste no iba a influir de ninguna manera negativa en su desempeño, o poner en peligro sus puestos de trabajo, y de esta forma contar con todo su compromiso, y que la elaboración de este manual sea completamente clara y objetiva.

Finalizada la estructuración de los manuales, se presentaron los mismos a los respectivos cargos superiores para su revisión, observaciones, y modificaciones de ser el caso.

Con las actividades definidas se procedió a realizar los indicadores de gestión, estos ayudan a medir el correcto desenvolvimiento de cada trabajador, y determinar si hay que realizar mejoras en las funciones que realizan, para luego y de acuerdo con los resultados futuros, hacer una retroalimentación

El principal objetivo es sentar una base en la empresa para que, a través de este departamento se creen directrices, que ayuden a llevar de una mejor manera el orden adecuado en las funciones que desempeña cada colaborador, detectando fallas en los procesos si hubiesen, y por medio de la evaluación de desempeño corregir dichas desviaciones, cumpliendo con los objetivos propuestos, además determinar las funciones

específicas para cada cargo, y evaluar a los empleados correctamente, conociendo el trabajo que realizan dentro de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

- Desarrollar manuales de funciones en todas las áreas respectivas en la empresa.
- Una vez estructurado los manuales de funciones para toda la empresa, se recomienda realizar la evaluación de desempeño propuesta en esta investigación para el área de abastecimiento, y a futuro próximo aplicar a toda la organización.
- Al momento de requerir nuevo personal, o realizar promociones internas, cumplir en mayor medida con los requisitos de selección según los manuales de funciones.
- Capacitar adecuadamente al personal que lo requiera de acuerdo con los requisitos de los manuales de funciones, y según los resultados de las futuras evaluaciones de desempeño.

## REFERENCIAS

- Ascendo, B. (18, abril, 2018). *5 KPIs clave para la medición en el departamento de RR.HH.* Blog de Talento Humano - Acendo. <https://blog.acendo.com/5-kpis-clave-para-la-medicion-en-el-departamento-de-rr-hh/>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/66695>
- Beltrán, L. (2013). *La Auditoría en Entidades de Salud*. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/.Licencia:CreativeCommonsBY-NC-ND>
- Cejas, M. et al. *Administración de recursos humanos la arquitectura estratégica de las organizaciones*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRATEGICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Cervantes, M. y Flores, R. (2019). *Evaluación del desempeño del gobierno corporativo*. Instituto mexicano de contadores públicos. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/124949>
- Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56995913/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_El\\_c-with-cover-page.pdf?Expires=1621448614&Signature=fi6wUSPx1-RxKVNNqPqcm8nT-UCZQcSYIgSVXUM~AYPYzFc64ZsaVwrLchvYjayhGLlhv1zkWuO8Q-2wjE0eSvsVeh6U86-DtXyhyoyCzkmfMoE92oU4huTaV~5J3xTW0ZFNGHQ3DPL9QPkmxS~mLxr0ir2xmWHaXGT9fjv2lnuWYN25VqBC0eyeCBbivebFLfDtVYuZn4b0C8XO6TSDeJJQ9ZhLux-v5Hyfe~SiD6B4pBmzLLRpLnvtnBB8rjhoj4OHQPgijZcryLTAPcALceaRmMEwfLepJ5Hu7ypmhw3NnP1X~C9N0tVpmU0gsPyJjLReu78KfzsP0ZXK~dx1xRA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56995913/Administracion_de_recursos_humanos_El_c-with-cover-page.pdf?Expires=1621448614&Signature=fi6wUSPx1-RxKVNNqPqcm8nT-UCZQcSYIgSVXUM~AYPYzFc64ZsaVwrLchvYjayhGLlhv1zkWuO8Q-2wjE0eSvsVeh6U86-DtXyhyoyCzkmfMoE92oU4huTaV~5J3xTW0ZFNGHQ3DPL9QPkmxS~mLxr0ir2xmWHaXGT9fjv2lnuWYN25VqBC0eyeCBbivebFLfDtVYuZn4b0C8XO6TSDeJJQ9ZhLux-v5Hyfe~SiD6B4pBmzLLRpLnvtnBB8rjhoj4OHQPgijZcryLTAPcALceaRmMEwfLepJ5Hu7ypmhw3NnP1X~C9N0tVpmU0gsPyJjLReu78KfzsP0ZXK~dx1xRA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Ferrín-Schettini, H. (2019). *Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial*. <file:///C:/Users/Angeles%20Cuesta/Downloads/60-Texto%20del%20art%C3%ADculo-81-1-10-20191023.pdf>
- Flores, R (2014). *Administración de recursos humanos*. Unid. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/41180>
- Hoyler, S (1970). *Manual de relaciones industriales*. Pionera. Sao Paulo
- Milla, A (2010). *Creación de valor para el accionista*. Diaz de Santos. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dXX-iUJ1vh8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=milla,+A++creacion+de+valor+para+el+accionista&ots=CPKbJHXfal&sig=ueQ2p5zUYD9cZuTioNknz6iUvQ0#v=onepage&q=milla%20A%20%20creacion%20de%20valor%20para%20el%20accionista&f=false>



Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista científica "Visión de Futuro", 11(1).

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

MP3 Electronics / Nosotros. (s. f.). MP3 Electronics. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://www.mp3electronics.com/nosotros>

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos. 7a Edición.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. (s. f.). *Fundamentos de administración conceptos esenciales y aplicaciones* (6.ª ed.). Pearson Education.

Santana, C. (28, febrero, 2019). *Los 6 problemas de recursos humanos más comunes en 2019*. Blog de Talento Humano - Acsendo. <https://blog.acsendo.com/problemas-de-recursos-humanos/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Manual de funciones en blanco Manual de Funciones



#### Identificación del cargo

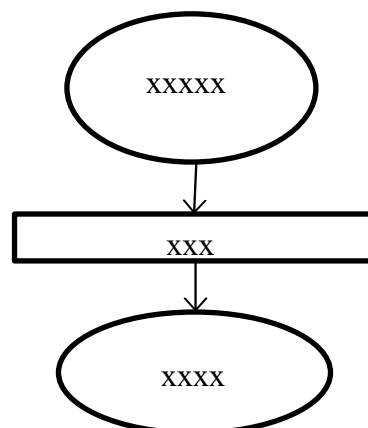
<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	
<b>Departamento al que pertenece:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	

#### Defina la misión del puesto

##### Dimensión

<b>CARGO:</b>	
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	

#### Organigrama del puesto



**Listado de actividades e identificación de actividades esenciales**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

**Actividades esenciales**

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

**Indicadores de desempeño**

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo del Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida


**Educación formal requerida**

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>

**Capacitación adicional**

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>

**Conocimientos académicos**

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

--	--	--	--

### Conocimientos informativos requeridos

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento Selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Información institucional a nivel estratégico			
Leyes y regulaciones			
Otros grupos			
Datos empresariales			
Mercado / entorno			
Personas y otras áreas			
Proveedores / contratistas			
Naturaleza del área / departamento			
Productos y servicios			
Clientes			

## Experiencia laboral requerida

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tres meses .....</li><li>• Seis meses .....</li><li>• Un año .....</li><li>• Uno a tres años .....</li><li>• Tres a cinco años .....</li><li>• Mas de cinco años .....</li></ul>
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

## Validación

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

**Anexo 2: Instalaciones de la empresa:**  
*Ilustración 5: Oficinas de Car Sound Vision*



Fuente: CAR SOUND VISION. (2022)

*Ilustración 6: Fachada de la empresa*



Fuente: CAR SOUND VISION. (2022)