



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA  
EMPRESA CRIPOLLO (GRUPO KAY) EN LA  
CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en:  
Ingeniero Comercial

**Autores:**

Santiago Javier Vanegas López; Ángel Andrés Abad  
Villavicencio

**Directora:**

María Isabel Arteaga Ortiz

**CUENCA-ECUADOR**

**Año**

2022

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, queremos dedicarle nuestro trabajo de titulación a Dios por darnos la vida, brindarnos salud, fortaleza y entendimiento para seguir adelante y nunca rendirnos durante cada paso de nuestra vida universitaria hasta el desarrollo y culminación de nuestro trabajo de titulación

A nuestras familias, quienes son la razón de que estemos vivos y siempre nos apoyaron para poder cumplir nuestras metas y objetivos propuestos; gracias por siempre estar presentes en la formación de nuestra vida profesional. Además, agradecer en especial a nuestros padres quienes siempre han sido el pilar fundamental en nuestras vidas, quienes nos han apoyado en los buenos y malos momentos.

A nuestras amadas parejas y amigos quienes, con sus sabios consejos, nos guiaron en cada victoria o fracaso que tuvimos durante nuestro proceso universitario, gracias por siempre estar junto a nosotros y nunca permitir que nos rindamos, pero sobre todo gracias por siempre creer en Andrés Abad y Santiago Vanegas.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradecer a Dios por acompañarnos en cada uno de nuestros pasos, por brindarnos amor, fortaleza y valor para seguir adelante y nunca rendirnos.

Agradecemos a nuestros padres por apoyarnos económicamente, ya que sin su ayuda no habiésemos podido concluir nuestro trabajo de titulación. Además, agradecemos especialmente a nuestras mamás que siempre nos brindaron su amor y apoyo incondicional a lo largo de nuestro transcurso universitario y a nuestras parejas quienes siempre estuvieron apoyándonos.

También un agradecimiento especial a nuestra tutora de tesis la Magister Isabel Arteaga por la asesoría, colaboración y dirección que nos dio en el transcurso de nuestro trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Resumen y Abstract.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. La Empresa.....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Línea de productos de la empresa Cripollo.....	4
1.3 Objetivo Maestro .....	7
1.4 El sector avícola.....	9
CAPÍTULO 2 .....	10
2. Marco teórico.....	10
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	10
2.2 Subsistemas de la administración de recursos humanos .....	11
2.2.1 Subsistemas de la administración de recursos humanos según Wayne Mondy	11
2.2.2 Subsistemas de recursos humanos según Idalberto Chiavenato.....	15
2.2.3 Subsistemas de recursos humanos según Martha Alles .....	20
2.3 Análisis de puestos .....	24
2.3.1 Tipo de información del análisis de puesto.....	27
2.3.2 Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puestos .....	27
2.3.3 Métodos de análisis de puestos .....	28
2.3.4 Realización de un análisis de puesto.....	30
2.3.5 Descripción del puesto .....	30
2.3.6 Momento oportuno para el análisis de puestos .....	33
2.3.7 Evaluación de desempeño .....	33
2.3.8 Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares). .....	35
2.3.9 Responsabilidad por las evaluaciones.....	37
2.3.10 Periodo de evaluación .....	38
2.3.11 Métodos de evaluación de desempeño .....	39
2.3.12 Entrevista de retroalimentación de resultados.....	41
2.3.13 Estructura de la entrevista de retroalimentación de resultados .....	41

2.3.14	Problemas en la evaluación de desempeño.....	42
2.3.15	Entrenamiento a evaluadores .....	44
2.3.16	Estructura de la entrevista .....	44
CAPÍTULO 3	.....	45
3.	Manual de funciones.....	45
3.1	Que es el manual de funciones .....	45
3.2	Metodología para la elaboración del manual de funciones para la empresa Cripollo (Incubandina S.A.) .....	46
3.2.1	Misión del puesto.....	47
3.3	Manual de funciones de la empresa Cripollo.....	52
3.4	Coordinador de Jefe de Zona del Austro .....	53
3.4.1	Defina la misión del puesto .....	53
3.5	Coordinador de logística .....	60
3.6	Asistente administrativa.....	67
3.6.1	Defina la misión del puesto .....	67
3.7	Auxiliar de tesorería .....	73
3.7.1	Defina la misión del puesto .....	73
3.8	Vendedor.....	79
A3.8.1	Defina la misión del puesto .....	80
3.9	Bodeguero.....	86
3.9.1	Defina la misión del puesto .....	86
3.9.2	Conocimientos informativos requeridos.....	90
CAPÍTULO 4	.....	93
4.	Diseño de la herramienta de evaluación de desempeño.....	93
4.1	Metodología .....	93
4.2	Formato de retroalimentación de resultado .....	107
4.3	Descripción del documento .....	107
4.4	Informe de evaluación .....	107
4.4.1	Unidad de administración de talento humano .....	108
Conclusión.....		109
Recomendaciones.....		111
Bibliografía.....		112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos de la empresa Cripollo.....	6
Figura 2: Instalaciones.....	7
Figura 3: Organigrama de Cripollo.....	8
Figura 4: Subsistemas de los recursos humanos.....	12
Figura 5: Subsistemas de la administración de recursos humanos.....	16
Figura 6: Subsistemas del talento humano.....	21
Figura 7: Razones para realizar un análisis de puestos.....	25
Figura 8: Etapas del proceso de evaluación de desempeño.....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Identificación del cargo.....	46
Tabla Nro. 2 Dimensión .....	47
Tabla Nro. 3 Organigrama del puesto.....	48
Tabla Nro. 4 Listado de actividades del puesto de trabajo .....	48
Tabla Nro. 5 Identificación de actividades esenciales.....	49
Tabla Nro. 6 Actividades esenciales.....	50
Tabla Nro. 7 Indicadores de desempeño.....	50
Tabla Nro. 8 Educación formal requerida.....	50
Tabla Nro. 9 Capacitación profesional.....	51
Tabla Nro. 10 Conocimientos académicos.....	51
Tabla Nro. 11 Conocimientos informativos requeridos .....	51
Tabla Nro. 12 Experiencia laboral requerida.....	52
Tabla Nro. 13 Validación.....	52
Tabla Nro. 14 Identificación del cargo.....	53
Tabla Nro. 15 Dimensión.....	53
Tabla Nro 16 Organigrama del puesto.....	54
Tabla Nro. 17 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	54
Tabla Nro. 18 Actividades esenciales.....	54
Tabla Nro. 19 Indicadores del desempeño.....	55
Tabla Nro. 20 Educación formal requerida.....	56
Tabla Nro. 21 Capacitación adicional.....	56
Tabla Nro. 22 Conocimientos académicos.....	57
Tabla Nro. 23 Conocimientos informativos requeridos.....	57
Tabla Nro. 24 Experiencia laboral requerida (MARQUE X) .....	59
Tabla Nro. 25 Validación.....	59
Tabla Nro. 26 Identificación del cargo.....	59
Tabla Nro. 27 Defina la misión del puesto.....	60
Tabla Nro. 28 Dimensión.....	60
Tabla Nro. 29 Organigrama del puesto.....	61
Tabla Nro. 30 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	61
Tabla Nro. 31 Actividades esenciales.....	62

Tabla Nro. 32 Indicadores de desempeño.....	62
Tabla Nro. 33 Educación formal requerida.....	63
Tabla Nro. 34 Capacitación adicional.....	63
Tabla Nro. 35 Conocimientos académicos.....	64
Tabla Nro. 36 Conocimientos informativos requeridos.....	64
Tabla Nro. 37 Experiencia laboral requerida (MARQUE X).....	66
Tabla Nro. 38 Validación.....	66
Tabla Nro. 39 Identificación del cargo.....	67
Tabla Nro. 40 Dimensión.....	67
Tabla Nro. 41 Organigrama del puesto.....	68
Tabla Nro. 42 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	68
Tabla Nro. 43 Actividades esenciales.....	68
Tabla Nro. 44 Indicadores de desempeño.....	69
Tabla Nro. 45 Educación formal requerida.....	69
Tabla Nro. 46 Capacitación adicional.....	70
Tabla Nro. 47 Conocimientos académicos.....	70
Tabla Nro. 48 Conocimientos informativos requeridos.....	71
Tabla Nro. 49 Experiencia laboral requerida (MARQUE X) .....	72
Tabla Nro. 50 Validación.....	72
Tabla Nro. 51 Identificación del cargo.....	73
Tabla Nro. 52 Dimensión.....	73
Tabla Nro. 53 Organigrama del puesto.....	74
Tabla Nro. 54 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	74
Tabla Nro. 55 Actividades esenciales.....	74
Tabla Nro. 56 Indicadores de desempeño.....	75
Tabla Nro. 57 Educación formal requerida.....	75
Tabla Nro. 58 Capacitación adicional.....	76
Tabla Nro. 59 Conocimientos académicos.....	76
Tabla Nro. 60 Conocimientos informativos requeridos.....	77
Tabla Nro. 61 Experiencia laboral requerida (MARQUE X) .....	78
Tabla Nro. 62 Validación.....	79
Tabla Nro. 63 Identificación del cargo.....	79
Tabla Nro. 64 Dimensión.....	80
Tabla Nro. 65 Organigrama del puesto.....	80
Tabla Nro. 66 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	80
Tabla Nro. 67 Actividades esenciales.....	81

Tabla Nro. 68 Indicadores de desempeño.....	81
Tabla Nro. 69 Educación formal requerida.....	82
Tabla Nro. 70 Capacitación adicional.....	83
Tabla Nro. 71 Conocimientos académicos.....	83
Tabla Nro. 72 Conocimientos informativos requeridos.....	84
Tabla Nro. 73 Experiencia laboral requerida (MARQUE X) .....	85
Tabla Nro. 74 Validación.....	85
Tabla Nro. 75 Identificación del cargo.....	86
Tabla Nro. 76 Dimensión.....	86
Tabla Nro. 77 Organigrama del puesto.....	86
Tabla Nro. 78 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	87
Tabla Nro. 79 Actividades esenciales.....	87
Tabla Nro. 80 Indicadores de desempeño.....	88
Tabla Nro. 81 Educación formal requerida.....	88
Tabla Nro. 82 Capacitación adicional.....	89
Tabla Nro. 83 Conocimiento académicos.....	89
Tabla Nro. 84 Experiencia laboral requerida (MARQUE X) .....	90
Tabla Nro. 85 Validación.....	92
Tabla Nro. 86 Organigrama en base al manual de funciones.....	92
Tabla Nro. 87 Evaluación de 90 grados jefe de zona austral.....	95
Tabla Nro. 88 Evaluación de 90 grados coordinador de logística.....	97
Tabla Nro. 89 Evaluación de 90 grados asistente administrativo.....	99
Tabla Nro. 90 Evaluación de 90 grados auxiliar de tesorería.....	101
Tabla Nro. 91 Evaluación de 90 grados vendedor.....	103
Tabla Nro. 92 Evaluación de 90 grados bodeguero.....	105
Tabla Nro. 93 Aspectos positivos.....	107
Tabla Nro. 94 Aspectos negativos y acuerdos con el evaluado.....	108

## RESUMEN

El principal objetivo del presente trabajo fue la elaboración de una herramienta de evaluación de desempeño para cada cargo de la empresa Cripollo en Cuenca; para desarrollar dicha herramienta primero se construyó el organigrama con el propósito de conocer cada cargo que la conforma, después se elaboró el manual de funciones para identificar cuáles son los requerimientos que necesita cada puesto; una vez que se elaboró los manuales, se construyó la herramienta de evaluación de desempeño logrando conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores para así corregirlas. En la metodología se utilizó dos métodos: el cualitativo, realizando entrevistas a expertos de cada cargo y cuantitativas, realizando una encuesta de evaluación de desempeño colocando indicadores y actividades de cada cargo. Todo esto se realizó con el propósito de ofrecer a la empresa Cripollo dos procesos de talento humano que les permitan el inicio de su administración de personal.

**Palabras claves:** Indicadores de gestión, manual de funciones, evaluación de desempeño, talento humano, administración de personal.

## ABSTRACT

The objective of this work was the elaboration of a proposal for a performance evaluation tool for each position of the company Cripollo in Cuenca. To develop this tool, representative authors of human talent management were taken as a bibliographic basis that served as the foundation for the preparation in the first instance of the manual of functions for all the positions of the company and thus identify their real responsibilities; based on this document, the performance evaluation tools were built. The methodology used was qualitative, conducting interviews for the collection of information. The results obtained were two very necessary processes for the beginning of the administration of human talent in this organization.

**Keywords:** Management indicators, function manual, performance evaluation, human talent, personnel administration.

Firma estudiante

Ángel Andrés Abad Villavicencio  
Código estudiante: 63830  
Número celular: 0983431035  
Correo. anndres@es.uazuay.edu

Firma estudiante

Santiago Javier Vanegas López  
Código estudiante: 74882  
Número celular: 0999905562  
Correo: santivanegas@es.uazuay.edu.ec

Translated by



# INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las empresas necesitan de trabajadores para poder cumplir con sus objetivos establecidos, es por ello que dichas organizaciones están conformadas por individuos, que en conjunto se ayudan para cumplir sus objetivos reduciendo tiempos, costos y esfuerzo, logrando trabajar de manera conjunta y coordinada. El talento humano es considerado como el elemento más importante de cualquier empresa ya que conforman su núcleo principal; una organización puede tener la mejor tecnología, equipos de punta y una infraestructura a moderna, pero sino cuenta con un personal capacitado no podría lograr posicionarse en un entorno cada vez más competitivo.

Toda organización se preocupa por lograr medir el rendimiento de sus trabajadores; una de las maneras más eficaces de hacerlo es medir la herramienta de evaluación de desempeño debido a que si se la realiza de una manera constante y oportuna, puede garantizar que todos los trabajadores dentro de cualquier organización puedan recibir una retroalimentación cuando la necesiten, además al realizarse en periodos definidos permite reducir errores, realizando cambios a tiempo y aumentar las habilidades de sus trabajadores más rápido y con menor cantidad de recursos. Sin embargo, para que cualquier empresa pueda realizar la evaluación de desempeño debe contar con un manual de funciones bien establecido, el cual permite conocer claramente los diferentes puestos que conforman la empresa, la funciones que tiene cada puesto, donde se puede conocer de manera clara las actividades que los trabajadores realizan, los requisitos indispensables que los individuos deben poseer como, por ejemplo: habilidades, nivel de estudios, experiencia profesional, etc.

La empresa Cripollo (GRUPO KAY) al ser nueva en el mercado cuencano de pollos no posee una herramienta de evaluación de desempeño bien establecido, además no cuenta con un manual de funciones propio, lo que dificulta tener claro que actividades debe desempeñar cada individuo y cuáles son las habilidades que debe tener, debido a todo esto se decidió plantear el tema de investigación denominado “Propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Cripollo (GRUPO KAY) en la ciudad de Cuenca”; este tema de investigación se plantea con el propósito de brindar a la empresa Cripollo las bases fundamentales para cualquier tipo de negocio, es decir, que pueda conocer mediante la elaboración del manual de funciones, cuáles son las actividades más importantes que debe realizar cada uno de los miembros de la

organización, cuáles son los requisitos que debe tener cada empleado y además proponer una herramienta de evaluación de desempeño que le permita a los altos mandos poder estar al tanto de cuáles son los puntos más débiles que tiene sus trabajadores y mediante esa información lograr mejorarlos o tomar todo tipo de decisiones con la información obtenida.

Al realizar el trabajo de investigación se espera cumplir con los siguientes objetivos planteados:

- Realizar una revisión bibliográfica sobre la gestión del talento humano.
- Elaborar el manual de funciones para todos los cargos de la empresa.
- Diseñar una propuesta de herramienta de desempeño para la empresa Cripollo (Incubandina S.A.)

Al finalizar el trabajo de titulación se espera cumplir con los principales puntos que se detallan a continuación:

- Diseño de un organigrama que detalle los cargos y la jerarquía de cada puesto de trabajo dentro de la empresa Cripollo.
- Elaboración de un manual de funciones en el que se detalle de una manera clara cuales son los cargos que conforman la empresa y que habilidades y requerimientos se necesitan para cada uno de ellos.
- Diseñar la herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Cripollo; la cual le permita a dicha organización implementar todo tipo de estrategias que le permitan corregir y mejorar los puntos más débiles que tengan sus trabajadores dentro de cada puesto de trabajo.

# CAPÍTULO 1

## 1 La Empresa

En el presente capítulo, se establece la historia de la empresa Incubandina S.A. y como esta ha ido creciendo a través del tiempo, también se realizará una corta reseña de la sucursal Cripollo en la ciudad de Cuenca. Además, se hablará del sector avícola y el aporte económico que ha ido teniendo en el país; todo esto se establecerá con el propósito de adentrarnos en la historia de la empresa, conocer los productos con los que cuenta y como fue fundada la sucursal en Cuenca, con el fin de poder conocer las bases para poder diseñar el manual de funciones y la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Cripollo.

### 1.1 Antecedentes

Incubadora Andina (Incubandina S.A.), es una empresa de origen ecuatoriano que fue creada el 6 de julio de 1992 en Ambato, provincia de Tungurahua por campesinos de la zona; debido a que dichos campesinos no lograron satisfacer de manera individual la demanda de proveedores de aves de postura de alta genética, se unieron para formar la firma. Los inicios de la empresa fueron en las instalaciones de la granja ubicada en el sector Chan (cantón Pujilí), en ese lugar los avicultores dueños de la empresa, fabricaron las naves industriales y ubicaron a las gallinas y gallos reproductores para la obtención de huevos fértiles. En ese tiempo los huevos se transportaban a Montalvo, provincia de los Ríos, donde se construyó la planta de incubación. Con los excelentes resultados que obtuvo la empresa, los propietarios decidieron incursionar en la comercialización de aves.

El objetivo principal al inicio era traer líneas genéticas óptimas para toda la producción avícola y con eso poder abastecer el mercado local(Incubandina, 2018).

La empresa está ubicada en el sector avícola y su principal razón de ser se centra principalmente en la producción y comercialización de pollos bebes para su línea de carne y pollitas bebes para su línea de postura (línea utilizada principalmente para la producción de huevos) para lo cual la organización Incubandina cuenta con las más importantes líneas genéticas del mercado ecuatoriano. Incubandina S.A. tiene ubicadas sus granjas y plantas de producción en la ciudad de Montalvo, en la provincia de los Ríos. A partir del 2002 la empresa decidió incursionar en el negocio de pollos bebes “Broiler”, y también decidió

construir una granja para la producción de huevos en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi para su comercialización. En el año 2004 la empresa apostó por el negocio de venta de pollita levantada (pollita destinada a la producción de huevos) de doce a catorce semanas por lo cual la organización adquirió varios galpones completamente autónomos que le permitirá a la empresa garantizar sus productos. En el 2015, la empresa realizó una inversión de más de dos millones de dólares en la construcción de una nueva planta de producción automatizada de balanceado para su línea de pollos; la cual tenía una capacidad de más de 25 toneladas por cada hora. A finales del 2018 la empresa Incubandina S.A. realizó un estudio de mercado en las principales ciudades del país para expandirse, según los datos obtenidos una excelente ciudad para hacerlo es Cuenca por su alto consumo de pollo; es por ello que en 2019 la empresa decide establecer una sucursal denominada Cripollo y acaparar el mercado cuencano (Moreta, 2017).

La empresa Incubadora Andina se maneja a lo ancho y largo de todo el Ecuador, es decir, cuenta con empresas en las principales ciudades del país. Además, Incubandina S.A. es la única empresa a nivel nacional que se maneja con la línea genética Lohmann que es originaria de Alemania, una marca de pollos muy reconocida a nivel internacional. Durante el último tiempo, la empresa Incubandina S.A. ha ido creciendo en cuanto a participación de mercado, en especial en lo que se refiere a la producción de pollos y pollitas bebes; es por eso que Incubadora Andina es una de las organizaciones avícolas más importantes de todo el Ecuador.

Todo esto dio como resultado que la empresa Cripollo pueda acaparar gran parte del mercado cuencano en muy corto tiempo, debido a que la empresa madre (Incubandina S.A.) se maneja en la ciudad con las mejores líneas genéticas de pollos de todo el país. Es importante destacar que la empresa Cripollo se maneja con los mismos principios y valores que su empresa madre Incubandina S.A.

## **1.2 Línea de productos de la empresa Cripollo**

La empresa cuenta con varias líneas de productos que se dividen de la siguiente manera: pollita levantada, pollo marca Cripollo, pollita liviana, pollita pesada, huevo comercial, balanceado y genéricos. Su principal razón de ser es la producción y comercialización de pollitos bebes para su producción de carne y pollitas bebes para su línea de postura con

lo que la empresa ha ido creciendo en el mercado ecuatoriano a lo largo del tiempo (Incubandina, 2018).

Incubandina trabaja con las principales casas genéticas del mundo como por ejemplo Lohmann de pollitos de postura y H&N internacional, líderes en la investigación y desarrollo de genética de la pollita bebe para la línea de postura, también para la línea pesada (hace referencia al suministro de madres pollo de engorde altamente productivas), se manejan con las líneas genéticas Cobb y Ross, reconocidas por su calidad en rendimiento y una excelente conversión alimenticia ideal para la adecuada producción de carne.

Actualmente Incubandina cuenta con 14 centros en los cuales trabajan más de 314 personas altamente capacitadas y comprometidas, todas las instalaciones cumplen con las más altas exigencias de bioseguridad y cuidado ambiental (Incubadora Andina, 2018).

**Figura 1: Productos de la empresa Cripollo.**

Pollita liviana		cripollo
		
Empresa Lohmann Brown Clasic	Empresa H&M Nick Chick	Empresa cripollo Cuenca
Huevos comerciales		Balanceados
		
Huevo blanco (gallina Nick Chick)	Huevo marron (gallina Lohmann)	Alimento fortachon
Pollita levantada	Otros productos	
		
Pollona (aves levantadas)	Pechuga de pollo con piel (cripollo)	Piernas y muslos (cripollo)

Principales productos de la empresa Cripollo en la ciudad de Cuenca.

Fuente: extraído de (Cripollo, 2012).

**Figura 2: Instalaciones**



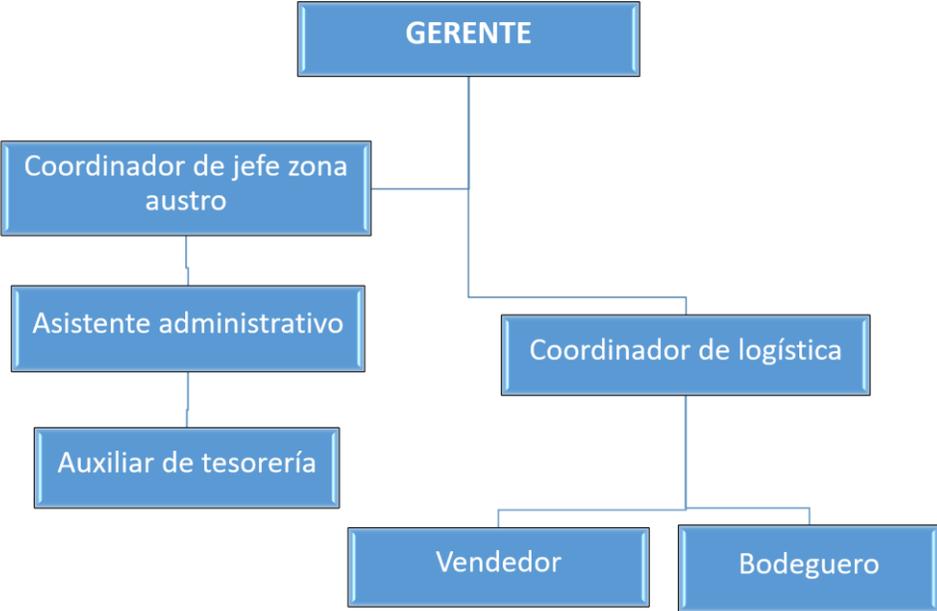
Instalaciones de la empresa y sus principales proveedores.

Fuente: extraído de (Cripollo, 2012)

### 1.3 Objetivo Maestro

La empresa Incubandina S.A. no tiene misión y visión, sin embargo, tiene un objetivo maestro con el cual se rige toda la empresa, es por eso que su sucursal Cripollo en Cuenca se maneja con los mismos principios de la empresa madre Incubadora Andina; el cual es “Existimos para acelerar el cambio hacia una cultura alimenticia saludable, consciente y en armonía con el medio ambiente”

**Figura 3: Organigrama de Cripollo**



Fuente: Elaborado por Andrés Abad y Santiago Vanegas

#### **1.4 El sector avícola**

La industria avícola es un sector dinámico que tiene un positivo crecimiento a nivel mundial, además es un aporte de gran importancia para mantener la seguridad alimentaria por la alta productividad que tiene en alimentos ricos en diferentes tipos de nutrientes. En Ecuador el desarrollo de la avicultura ha experimentado innumerables cambios, en sus inicios la avicultura surge como una actividad complementaria de los sistemas agrícolas, es decir, las aves se criaban con semillas excedentarias de las cosechas (toda semilla sobrante de la cosecha) y todo tipo de alimentos naturales que se obtenían del entorno (lombrices, gusanos, etc.). Con el crecimiento demográfico sobre todo en las zonas urbanas; la avicultura en el Ecuador encontró un gran espacio para su desarrollo, todo esto fomentó la intensificación del sector avícola en diferentes sistemas más tecnificados que dieron origen a diferentes tipos de granjas avícolas (Tamaquiza et al., 2018).

En cuanto al aspecto económico, la avicultura en el país adquirió un gran peso como una actividad industrial de muy alta rentabilidad, en el Ecuador el sector avícola en 2005 aportó al PIB un 27% y logró abastecer de alimentos básicos (carne y huevos) a una alta demanda. Entre el 2006 y el 2015 incrementó el consumo de carne de pollo; lo cual muestra la gran importancia que ha tenido y tiene el sector en el país (Tamaquiza et al., 2018).

En el 2019 el sector avícola crió 279 millones de pollos de engorde de los cuales se produjo 525 mil toneladas de carne de pollo, también los datos muestran que en Ecuador una persona consume 30 kg de pollo al año. Además, en el mismo año se produjo 3904 millones de huevos en el país, es decir, en promedio el sector avícola criaba 14,4 millones de gallinas ponedoras de las cuales se obtenía alrededor de 10,7 millones de huevos. Es importante mencionar que un ecuatoriano en promedio consume 226 huevos cada año (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, 2019), (El heraldo).

## CAPÍTULO 2

### 2 Marco teórico

En el presente capítulo se desarrollará la administración de los recursos humanos y los subsistemas en los cuales se divide; la manera en que autores como R. Wayne Mondy, Idalberto Chiavenato y Martha Alicia Alles lo describen. Además, se analizará detalladamente el proceso de evaluación de desempeño y sus principales conceptos, lo que permitirá tener una sólida base teórica para la elaboración de una adecuada propuesta que servirá a la organización a obtener información útil y necesaria sobre el desempeño de sus colaboradores.

#### 2.1 Administración de Recursos Humanos

Dentro de una empresa el talento humano es un recurso fundamental que ofrece una ventaja competitiva y por lo tanto este se considera como un componente clave para cualquier tipo de empresa (González, 2005 como se citó en (Montoya, Boyero, 2016)). Hoy en día las organizaciones buscan encaminar sus recursos humanos a alcanzar la eficacia y la eficiencia de los mismos, con el propósito de mejorar su atención debido a que, si cualquier empresa maneja sus recursos humanos de una manera adecuada, se logra tener grandes ganancias a diferencia de empresas que no lo hacen. Es importante mencionar que los recursos humanos dentro de una empresa, constituyen un elemento fundamental y de gran valor que puede dar validez a los demás recursos con los que cuenta la misma (Montoya, Boyero, 2016). La administración de los recursos humanos se refiere al conjunto de actividades y medidas que se utiliza para operar un área determinada y que puede tener un efecto directo sobre el comportamiento, la aptitud y actitud de los trabajadores dentro de cualquier empresa. (Herrera, 2001, como se citó en (Montoya, Boyero, 2016)).

La administración de los recursos humanos básicamente se refiere a la dirección del capital humano que conforma cualquier tipo de empresa. Se puede decir que es la función administrativa mediante la cual, los encargados de la empresa reclutan, seleccionan,

capacitan y también desarrollan a los integrantes que conformaran la organización (Stoner et al., 412, como se citó en (Polanco, 2013)).

La administración de recursos humanos se refiere a las políticas y prácticas que son fundamentales para poder manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones laborales de la función operativa y gerencial, es decir, trata del reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y que ofrece un ambiente, que siempre maneje un código de ética justo para todos los trabajadores de la empresa (Dessler & Varela, 2009, como se citó en (Mendoza, 2009)). El principal objetivo de la administración de recursos humanos, es que las empresas desplacen la tangibilidad por la intangibilidad, es decir, que tienen que enfocar gran parte de su esfuerzo a los trabajadores dentro de la empresa, además es importante entender que las personas son el capital humano de las organizaciones y que estas sean capaces de asimilar un conocimiento estratégico, asumiendo como propia una cultura organizacional corporativa y que esta esté orientada al logro de sus objetivos principales (Blanco, 2017, como se citó en (Mendoza, 2009)).

A la administración del talento humano le concierne todo lo relacionado a la dotación del personal, su entrenamiento y el desarrollo, es por eso que el departamento de talento humano tiene la obligación de asistir a todos los trabajadores de la empresa para que puedan alcanzar el más alto nivel en lo que se refiere a las destrezas, habilidades y conocimiento que dichos trabajadores desarrollan a lo largo de su pertenencia dentro de la organización. (Jafar et al., 2014, como se citó en (Coca, 2017)).

## **2.2 Subsistemas de la administración de recursos humanos**

A continuación, se detallará la definición de la administración de recursos humanos y en los subsistemas en los que se divide según los siguientes autores Wayne Mondy, Idalberto Chiavenato y Martha Alles.

### **2.2.1 Subsistemas de la administración de recursos humanos según Wayne Mondy**

Según el autor, la administración de recursos humanos se refiere básicamente a la coordinación de la participación de los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa. Es decir, administradores de cada uno de los niveles de las empresas deben interesarse en la administración de los recursos humanos, hasta que se puedan lograr cosas

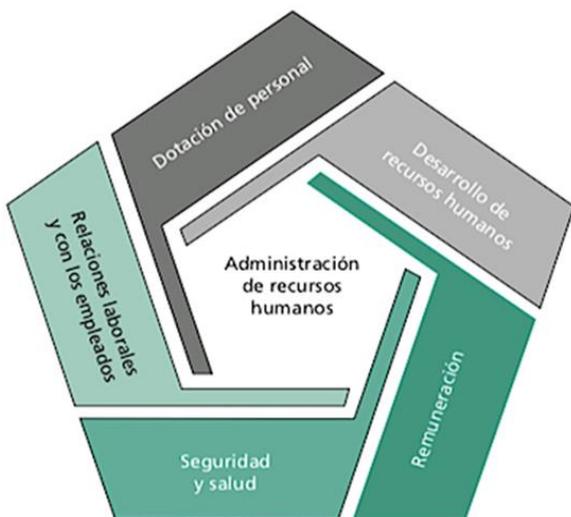
a través de los esfuerzos otros individuos; para esto, es importante contar con una administración eficiente y eficaz de todos los recursos humanos (Mondy, 2010).

De acuerdo a Mondy los subsistemas en los que se divide la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Dotación de personal
- Desarrollo de recursos humanos
- Remuneración
- Seguridad y salud
- Relaciones con los empleados y relaciones laborales.

A continuación, se presenta la propuesta gráfica de los subsistemas de la administración de recursos humanos según Mondy.

**Figura 4: Subsistemas de los recursos humanos**



Administración de recursos humanos y sus subsistemas.

Fuente: extraído de (Mondy, 2010)

### **2.2.1.1 Subsistema de Dotación de personal.**

Mondy (2010), sugiere que la dotación de personal se considera como el proceso a través del cual cualquier empresa se asegura de que siempre contará con el adecuado número de trabajadores con las habilidades requeridas en los trabajos correctos y en el momento adecuado, con el propósito de lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La dotación

de personal básicamente implica analizar el puesto de trabajo, la planeación del talento humano, el reclutamiento y selección de personal de una empresa.

- **Análisis de puesto:** Es un proceso sistemático mediante el cual se pueden analizar las habilidades, los deberes y los conocimientos que son necesarios para el desempeño de los puestos de una empresa. El análisis de puestos tiene un gran efecto sobre la administración de recursos humanos, ya que a través de este proceso se establecen responsabilidades de cada cargo y las cualidades de cada persona que las desempeñan.
- **Planeación de recursos humanos:** Es el proceso sistemático mediante el cual se hace coincidir de forma anticipada, la oferta externa e interna de trabajadores con los puestos de trabajo en una empresa a lo largo de un tiempo determinado. Los datos que proporciona este proceso, crean el marco principal para el proceso de reclutamiento o para cualquier otra acción del departamento de talento humano.
- **Reclutamiento:** Es el proceso que está encaminado a conseguir a los trabajadores de manera oportuna en las cantidades necesarias y que tengan las cualidades apropiadas para que dichos individuos soliciten los puestos requeridos en una empresa.
- **Selección:** es el proceso de selección, de un determinado número de personas, a aquella que se adapte a un cargo y a la empresa.

El logro de estos procesos es de gran importancia para que cualquier empresa logre eficientemente su misión (Mondy, 2010).

### 2.2.1.2 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) se considera como una función de la administración de recursos humanos que no solo se trata de la capacitación y desarrollo del personal, sino que también se basa en la planeación de la carrera y en la administración y evaluación de desempeño del personal.

La capacitación y desarrollo implica más que el estudio y aprendizaje del puesto actual y su enfoque es a largo plazo; el desarrollo de la organización se trata de una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una empresa, hacia un entorno más competitivo, el desarrollo de la empresa se aplica a todo un sistema como por ejemplo una organización o una planta (Mondy, 2010).

El desarrollo de las carreras es un enfoque formal que se usa en las empresas para poder asegurarse de que se dispone de los trabajadores con las cualidades y experiencia necesarias cuando estas se requieren. Las carreras y las necesidades de las empresas no son distintas, ni están separadas, es por eso que todas las empresas tienen la obligación de ayudar a sus empleados en la planeación de sus carreras, de tal manera que tanto la organización como los trabajadores queden satisfechos.

La administración de desempeño es un proceso que se encuentra orientado hacia los objetivos y metas, los cuales tienen como finalidad, asegurar a la empresa que se implanten los procesos organizacionales que permitan incrementar la productividad de todos los trabajadores. La evaluación de desempeño es considerado como un sistema formal de evaluación y revisión del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de trabajo en equipo para brindar la oportunidad a los trabajadores de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades identificadas (Mondy, 2010).

### **2.2.1.3 Remuneración**

Según Mondy (2010), un adecuado sistema de remuneración brinda a los trabajadores recompensas equitativas y adecuadas por su aportación hacia el logro de las metas de cualquier empresa. El término remuneración, incluye las recompensas que se otorgan a los trabajadores a cambio de sus servicios, las recompensas pueden ser única o una combinación de las siguientes recompensas:

- **Remuneración financiera directa:** Pago que recibe un trabajador, como, por ejemplo: salario, sueldo, bonos y/o comisiones.
- **Remuneración financiera indirecta:** remuneraciones que no se consideran directas como por ejemplo los pagos de vacaciones, días feriados, permisos por enfermedades y todo tipo de seguros médicos.
- **Remuneración no financiera:** Se basa en la satisfacción que puede recibir un empleado a partir del trabajo en sí mismo o también de a satisfacción recibida del ambiente físico y/o psicológico en el cual trabaja (Mondy, 2010).

### **2.2.1.4 Seguridad y salud**

La seguridad se refiere a la manera de proteger a los trabajadores contra lesiones que puedan ser ocasionadas por accidentes que estén relacionados con el trabajo. La salud se

refiere al hecho de que los trabajadores se encuentren libres de cualquier tipo de enfermedad física o también emocional. Los dos aspectos son muy importantes para todos los empleados de una empresa, porque dichos empleados que trabajan en un ambiente seguro y que tienen una buena salud, tienen altas probabilidades de ser más productivos y de poder lograr más beneficios a largo plazo para la empresa (Mondy, 2010).

#### **2.2.1.5 Relaciones con los empleados y relaciones laborales**

Las organizaciones tienen la obligación por ley a reconocer y permitir que exista un sindicato dentro de las empresas y negociar con este de una manera correcta y en buena fe, si los trabajadores quieren que dicho sindicato los represente. En el pasado, dichos sindicatos se consideraban como una forma de vida aceptada por muchos trabajadores, pero en la actualidad gran parte de las organizaciones prefiere un ambiente que se encuentre libre de sindicatos debido a que, al no mantener un control de los trabajadores, ellos podrían causar un grave daño a la organización; es importante señalar que los sindicatos solo actúan en caso de una injusticia que perjudique a sus miembros. En el momento que un sindicato representa a los trabajadores en una organización, la actividad de los recursos humanos se conoce con frecuencia como relaciones industriales, debido a que representa las negociaciones laborales de todos los trabajadores (Mondy, 2010).

#### **2.2.2 Subsistemas de recursos humanos según Idalberto Chiavenato**

La administración de recursos humanos básicamente consiste en la organización, planeación, desarrollo y coordinación, así como el control de diferentes técnicas que sean capaces de promover el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores en una empresa; a la vez que la empresa representa el medio que ayuda a los trabajadores para que puedan colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales que están relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan, es decir, significa el proceso por el cual una empresa mantiene a los trabajadores dentro de la organización, con una actitud favorable y positiva (Chiavenato, 2011).

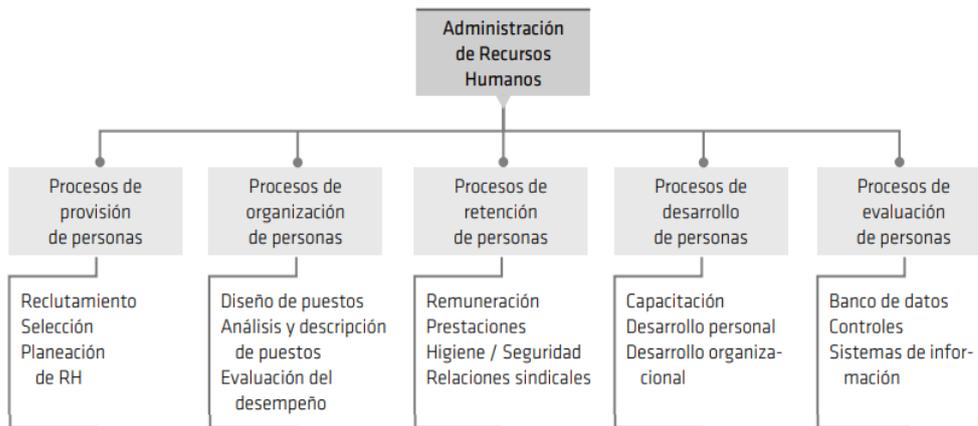
De acuerdo a Chiavenato los subsistemas en los que se divide la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Provisión de personal
- Organización de personas

- Retención de personal
- Desarrollo de personas
- Evaluación de personas

A continuación, se presenta la propuesta gráfica de los subsistemas de la administración de recursos humanos según Chiavenato.

**Figura 5: Subsistemas de la administración de recursos humanos**



Administración de recursos humanos y sus subsistemas.

Fuente: extraído de (Chiavenato, 2011).

### 2.2.2.1 Subsistema de provisión de personal

El proceso de provisión, se relaciona con el suministro de personal en una empresa. Se tratan de los procesos responsables de los insumos humanos y que comprenden todas las actividades relacionadas a la investigación del mercado, reclutamiento y la selección de personal y también su provisión a las tareas de la organización. Los procesos de provisión básicamente son la entrada del personal de trabajo a la empresa. Se basa en el abastecimiento de la empresa del talento humano necesario para que pueda funcionar de una adecuada manera. Para poder lograr comprender adecuadamente el proceso de provisión y su funcionamiento, es importante conocer y entender el ambiente que rodea a la empresa y como estos procesos localizan a los trabajadores para poder incorporarlos al sistema de la organización (Chiavenato, 2011).

### 2.2.2.2 Subsistema de organización de personal

Los procesos de organización de personal comprenden la integración a la empresa del nuevo personal, el diseño del puesto de trabajo y la evaluación de desempeño en cada uno de los cargos, es decir, se encarga de organizar el trabajo de los miembros de la organización, esto significa que una vez que el personal se encuentra reclutado y seleccionado, se debe integrarlos, colocarlos en sus puestos de trabajo y evaluar su desempeño (Chiavenato, 2011).

- **Integración del nuevo personal (socialización empresarial):** Una vez que la organización recluta y selecciona al personal, la empresa los ingresa; por tanto, dicha entrada es restrictiva y selectiva. Solo algunos individuos reúnen las características para lograr incorporarse a la empresa. Una vez que son aceptadas, las organizaciones inducen al personal, a las prácticas y filosofías de la empresa, también le ayuda a sus futuros trabajadores a poder desprenderse de hábitos antiguos y los prejuicios indeseables que la empresa quiere eliminar del comportamiento de aquellos recién llegados. Así es como las empresas los recibe y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas que tiene la empresa de ellos. La socialización organizacional pretende exponer al nuevo trabajador las bases y premisas con las cuales la empresa funciona y como podrá el nuevo integrante actuar con la socialización, debido a que el nuevo trabajador de la organización renuncia a una parte de su libertad de acción, pues al incorporarse a la organización acepta cumplir con un horario de trabajo establecido, desempeñar actividades determinadas, seguir las ordenes de su superior y también acatar varias reglas que mantiene la organización (Chiavenato, 2011).
- **Diseño del puesto de trabajo:** Se trata de la determinación del contenido del puesto de trabajo, de los métodos y de las relaciones con los demás puestos, con el propósito de poder satisfacer los requerimientos tecnológicos, sociales, organizacionales y personales del integrante que va a ocupar el puesto de trabajo. En general, el diseño de puesto de trabajo es la forma en la cual los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para de esa manera poder formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2011).

- **Evaluación de desempeño:** Se trata de una apreciación sistemática de la manera en cómo se desempeñan los trabajadores en un puesto y de su potencial de desarrollo. Una evaluación es un proceso para juzgar o para estimular la excelencia, el valor y las cualidades de cualquier empleado. Para evaluar a los miembros de una empresa, se aplican diferentes procedimientos que se conocen por distintos nombres, como por ejemplo evaluación de los trabajadores, informes de avance, la evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. En términos generales la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, debido a que las empresas siempre evalúan a los trabajadores de una manera formal, informal y continua. También, la evaluación de desempeño se refiere a una técnica de administración de gran importancia para la actividad administrativa. Es una herramienta que permite a las organizaciones detectar diferentes tipos de problemas en la supervisión de los trabajadores y en la integración del individuo en la empresa o al puesto que dicho individuo ocupa (Chiavenato, 2011).

### 2.2.2.3 Subsistema de retención de personal

Desde este punto de vista una buena organización es la que no solo busca captar y emplear sus recursos humanos de una manera adecuada, sino que también busca mantener motivados al personal en la empresa. El proceso de retención de personal exige una serie de cuidados importantes, entre los cuales pueden destacar los planes de remuneración, prestaciones sociales y también de seguridad e higiene en todos los puestos de trabajo (Chiavenato, 2011).

- **Planes de remuneración:** La remuneración básicamente hace referencia a la recompensa que recibe un trabajador a cambio de realizar las tareas dentro de la empresa. Se trata de una relación de intercambio entre la empresa y sus trabajadores. Cada individuo negocia su trabajo para poder obtener un pago económico. Existen dos tipos de remuneración: 1) Remuneración directa: se refiere a el pago que los trabajadores reciben en la forma de salario, premios, bonos y todo tipo de comisiones, el termino salario se refiere a una remuneración monetaria o el pago que el empleador realiza al trabajador; el salario directo se trata del dinero que se recibe como contraprestación por un servicio brindado por el puesto del trabajo que se realiza. 2) Remuneración indirecta: Se trata del salario indirecto que se establece en las cláusulas del contrato general de los trabajadores

y también del plan de servicios y de prestaciones sociales que la empresa ofrece a sus trabajadores. El salario indirecto involucra bonos, vacaciones, gratificaciones, etc. (Chiavenato, 2011).

- **Prestaciones sociales:** Las prestaciones sociales se refieren a las factibilidades, las comodidades, ventajas y los servicios que una organización ofrece a sus trabajadores, con el propósito de poder ahorrarles los esfuerzos y las preocupaciones, pueden financiarse parcialmente o en su totalidad por la empresa, sin embargo, son medios indispensables para lograr mantener a las fuerzas laborales dentro de un nivel óptimo de satisfacción y de productividad. Las prestaciones sociales representan un aspecto primordial de la remuneración. La prestación es una manera de remuneración indirecta que ofrece a los empleados de una organización una base para poder satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos son: los gastos médicos, alimentación, el seguro de vida, la seguridad social privada, transporte, etc.
- **Calidad de vida en el trabajo (Seguridad e higiene):** La calidad de vida en el trabajo implica básicamente crear, mantener y mejorar el ambiente laboral de los trabajadores dentro de la organización, tratándose también de sus condiciones físicas, es decir, la higiene y salud o también de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo esto se refiere a un ambiente laboral amigable y agradable, mejora significativamente la calidad de vida de los trabajadores dentro de una empresa y obviamente también fuera de la organización. Los maestros de la calidad afirman que la calidad de vida externa nunca es mayor que la calidad interna, sino solo de una derivación de ella. Según el departamento de talento humano, la seguridad y salud de los trabajadores, representa la principal base para poder conservar una fuerza adecuada de trabajo. En concreto, la seguridad e higiene laboral son dos importantes actividades que están muy relacionadas debido a que garantizan que en el trabajo existan condiciones materiales y personales que tengan la capacidad de mantener ciertos niveles de salud de los trabajadores (Chiavenato, 2011).

#### **2.2.2.4 Subsistema de desarrollo de personal**

El proceso de desarrollo de recursos humanos, incluye todas las actividades que se refieren a capacitación, desarrollo de trabajadores y el desarrollo de la empresa; todo esto representa las inversiones que realiza la empresa en sus trabajadores. En cualquier

empresa, los trabajadores destacan por considerarse el único elemento vivo y que es intangible, por su carácter dinámico y por su gran potencial de desarrollo. Todas las personas tienen un gran potencial para aprender y desarrollar habilidades, captar y retener información, adquirir diferentes conocimientos, poder modificar actitudes y conductas, etc. Las empresas cuentan con grandes cantidades de medios para poder desarrollar a sus trabajadores, poder agregarles valor y lograr que dicho personal cuente con más aptitudes y habilidades para poder desarrollarse de manera correcta en sus puestos de trabajo (Chiavenato, 2011).

#### **2.2.2.5 Subsistema de evaluación de personal**

Todas las empresas funcionan de acuerdo a determinados planes y estrategias que les permiten alcanzar sus objetivos. Las empresas sirven a su misión y definen su visión en el futuro, es por eso que su comportamiento no se puede considerar errático, sino racional y deliberado. Para todo esto es importante que exista control dentro de cualquier empresa. Este subsistema básicamente permite que las distintas partes de la empresa, asuman adecuadamente su responsabilidad de línea en cuanto al personal. El control (evaluación) busca asegurar que las distintas unidades de la empresa trabajen de acuerdo a lo que se tenía previsto. Si dicha unidad no lo hace de una manera correcta y a un mismo ritmo, la empresa deja de funcionar correctamente, es por eso que es de gran importancia asegurar que las actividades internas se realicen según lo planeado (Chiavenato, 2011).

#### **2.2.3 Subsistemas de recursos humanos según Martha Alles**

El enfoque sistémico aplicado a los recursos humanos se refiere a que el manejo de los mismos se realiza con una mirada en conjunto y no trabajando de manera individual. Para poder lograr un manejo estratégico de los recursos humanos, es recomendado utilizar un enfoque sistémico en torno al modelo de competencias, siempre que este modelo se haya definido tomando en cuenta la misión, visión, valores y estrategias que tienen la empresa (Alles, 2015).

De acuerdo a Martha Alles los subsistemas en los que se divide la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Descripción de puesto
- Atracción, selección e incorporación

- Desarrollo y planes de sucesión
- Formulación
- Evaluación de desempeño
- Remuneración y beneficios

A continuación, se presenta la propuesta gráfica de los subsistemas de la administración de recursos humanos según Martha Alles.

**Figura 6: Subsistemas del talento humano**



Dirección estratégica de recursos humanos y sus subsistemas  
 Fuente: extraído de (Alles, 2015).

### 2.2.3.1 Descripción de puestos

Alles (2015), señala que todas las empresas tienen que contar por escrito, con una corta descripción de cada uno de los puestos que la conforman, de esta manera se aseguran que no existan tareas repetidas, se evita que otras tareas no sean asignadas a algún trabajador y además se establece la base para los demás subsistemas de la empresa. Se trata de analizar los puestos para luego describirlos, está conformado por una serie de procedimientos para reunir y analizar toda la información sobre su contenido, es decir, las tareas que se van a realizar, los requerimientos específicos, el proceso en que las áreas son ejecutadas y la clase de trabajadores que se deben contratar para cada uno de los puestos. Cuando las empresas definen bien cada uno de los puestos se puede facilitar otras tareas en relación con el departamento de recursos humanos, entre las que podemos mencionar está el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores a la empresa.

### **2.2.3.2 Atracción, selección e incorporación**

Los buscadores de trabajo suponen que los procesos para la selección de personal están pensados únicamente para el mejor desenvolvimiento de cualquier empresa. Por una parte, esto es verdad, sin embargo, la realidad indica que con un buen proceso de selección tiene grandes beneficios tanto para la organización que contrata como para el nuevo trabajador, si esto no se diera así, lo más probable es que la empresa no obtenga los resultados esperados. Es importante que la selección incorpore nuevas técnicas, como por ejemplo la selección por competencias para las empresas que adopten el sistema integral de gestión de los recursos humanos (Alles, 2015).

El reclutamiento es un proceso mediante el cual se identifica y se atrae a un grupo de candidatos, de los cuales al final se selecciona a uno o varios de ellos para que reciban la propuesta de trabajo. Una organización lo primero que hace es identificar a su candidato y luego debe conquistarlo; muchas empresas creen que hacer una selección los coloca en una posición de superioridad debido a que piensan que ellos son los que otorgan algo, sin embargo, en un proceso de selección ambas parten eligen. Un buen proceso de selección se inicia dejando claro las expectativas del solicitante y las posibilidades de lograr satisfacerlas, es importante que se identifique de la mejor manera los perfiles que la organización le interesa y es igual de importante la posterior atracción de los mismo (Alles, 2015).

### **2.2.3.3 Desarrollo y planes de sucesión**

El termino desarrollo se puede aplicar a los conocimientos y las competencias, es importante que antes de comenzar con el proceso de desarrollo, se cuente con mediciones específicas del nivel de desarrollo en los candidatos. Para que se pueda verificar el desarrollo de los conocimientos y de las competencias, se deben dar las situaciones que se mencionan a continuación (Alles, 2015):

- Información del conocimiento que se va a desarrollar
- Reconocimiento de la necesidad de desarrollo
- Usar el conocimiento y la competencia
- Observar y reflexionar con lo analizado anteriormente.

Estos cuatro importantes pasos forman un círculo vicioso de crecimiento para el desarrollo de los trabajadores. Los trabajadores pueden incrementar sus competencias y/o conocimiento de varias maneras, desde realizar acciones formativas específicas hasta ganar experiencia mediante la práctica (Alles, 2015).

#### **2.2.3.4 Formación**

La actividad de formación ayuda a que todos los trabajadores dentro de la empresa hagan mejor sus tareas. Dicho esto, es importante afirmar que cualquier organización necesita que sus trabajadores mejoren la forma en que trabajan. En varios casos, los trabajadores tienen que estar capacitados para poder realizar tareas relacionadas con otros puestos de trabajo además del que desempeñan diariamente. Para lograr mejorar de una manera significativa la formación de los trabajadores, se requiere confeccionar planes de formación, para esto es importante tener en cuenta que las competencias y conocimientos requieren un tratamiento diferente a la hora de diseñar las actividades formativas. La formación tradicional se utiliza para la transmisión de conocimientos, el desarrollo de conocimientos requiere la modificación de los comportamientos y para ello se necesitan aplicar diferentes acciones a medida de la empresa debido a que los modelos de competencia varían dependiendo del tipo de organización (Alles, 2015).

#### **2.2.3.5 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es un instrumento de gran importancia para que una organización pueda gerenciar, dirigir y supervisar a los trabajadores en una empresa. Entre sus principales objetivos tenemos al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora constante de los resultados de la empresa y sobre todo aprovechar al máximo los recursos humanos de la organización. Además, lograr mantener una adecuada comunicación y comprensión entre el responsable y sus trabajadores en cuanto a lo que se espera de ellos y la manera en la cual se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados esperados. Comúnmente se considera que las evaluaciones de desempeño se realizan con el propósito de poder decidir si se debe aumentar los salarios o no, o identificar a que trabajador o trabajadores se tiene que despedir. Esto puede ser verdad en algunos casos, sin embargo, la evaluación de desempeño tiene otras implicaciones en la relación jefe-trabajador, en términos generales la evaluación de desempeño es utilizada en las siguientes ocasiones (Alles, 2015).

- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y sus empleados sobre el comportamiento del trabajador en relación directa a su trabajo.
- Tomar decisiones sobre remuneraciones y asensos.
- Gran parte de los trabajadores esperan y necesitan esa retroalimentación para poder a partir de ella saber si deberían modificar su comportamiento (Alles, 2015).

### **2.2.3.6 Remuneración**

Una empresa que basa su dirección estratégica de los recursos humanos solo en aspectos económicos se puede decir que comete un grave error, normalmente los programas de retención de personal que están basados solo en la remuneración son de corto alcance. La remuneración debe estar relacionada directa e indirectamente con los trabajadores, su rendimiento, la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Por lo tanto, la remuneración adecuada debe ser un tema de gran importancia para los directivos, entendiendo por remuneración adecuada las políticas uniformes y sin pagos discrecionales, que permitan a la organización tener un adecuado margen de ganancias con un adecuado clima dentro de la organización (Alles, 2015).

A continuación, se desarrollará el subsistema de análisis de puestos propuesto por el autor Wayne Mondy, el mismo que fue elegido por los autores de este trabajo porque, su contenido será utilizado como base para la propuesta práctica que se desarrollará en capítulos siguientes.

## **2.3 Análisis de puestos**

El análisis de puestos es un proceso sistemático que se realiza con el propósito de determinar las tareas, habilidades y conocimientos requeridos para desenvolverse en un puesto de trabajo. Realizando este análisis se identifica las tareas necesarias para lograr desempeñarse en un determinado cargo, debido a que es una técnica de recursos humanos esencial y además es el punto de partida para desarrollar otras actividades. En la actualidad, las empresas tienen la necesidad de realizar un análisis de puestos sólido debido a que se están creando nuevas vacantes de trabajo, y los cargos antiguos se rediseñan o se eliminan. (Mondy, 2010).

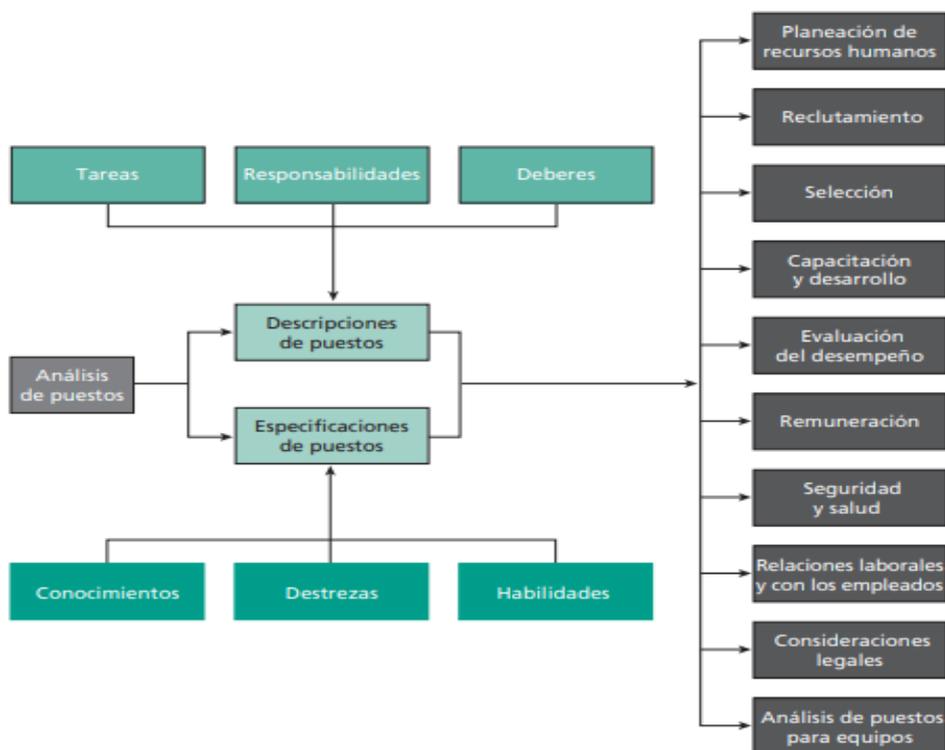
El análisis de puestos proporciona un resumen de las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, el conocimiento, las habilidades que requiere, así

como las condiciones de trabajo con las cuales se lleva a cabo. Se reúne todas las actividades propias de un puesto de trabajo, se registra y se analiza de la misma manera que se desarrolla y como estas deberían desarrollarse.

El análisis de puesto se lleva a cabo por tres principales motivos:

1. En el momento que se funda la empresa y se realiza por primera ocasión el análisis de puesto.
2. En el momento de la creación de nuevos puestos de trabajo
3. Cuando cambian de manera importante los puestos de trabajo como resultado de tecnología nueva, sistemas o procedimientos nuevos. (Mondy, 2010)

**Figura 7: Razones para realizar un análisis de puestos**



Análisis de puestos y su relación con los subsistemas de recursos humanos.

Fuente: extraído de (Mondy, 2010).

Este proceso tiene una gran importancia dentro de una organización debido a que tiene un gran impacto sobre cada uno de los aspectos de la administración de los recursos

humanos. A continuación, se desarrollará brevemente como el análisis de puestos influye en dichos procesos.

En la planeación de recursos humanos, es importante destacar que una organización que no cuente con la descripción y especificación de los puestos de trabajo, correría el riesgo de reclutar y seleccionar trabajadores para puestos sin tener los lineamientos claros y esto podría llevar a ocasionar consecuencias desastrosas. En la descripción del puesto la información con frecuencia tiene un gran beneficio en el momento de identificar las necesidades para la capacitación y desarrollo. Si dicha información muestra que un puesto necesita destrezas, habilidades o conocimientos en especial, y los trabajadores que van a ocupar el puesto no cuentan con estas cualidades necesarias, es posible que la organización requiera ofrecer capacitación y desarrollo. En cuanto a la evaluación de desempeño, los trabajadores tienen que ser evaluados para conocer si cumplen con las tareas especificadas en sus descripciones de puestos y además ver si cumplen cualquier otra meta que la organización haya establecido. Con respecto a la remuneración es importante conocer el valor que tiene un puesto de trabajo; desde un enfoque interno, cuanto más importantes sean las responsabilidades y deberes, mayor será el valor monetario del puesto, es decir, todos los puestos de trabajo que requieren un gran conocimiento, destreza y habilidad deben valer más para la organización. La información que es proveniente del análisis de puesto es de gran importancia para poder identificar las consideraciones de seguridad y salud. Un ejemplo puede ser que los trabajadores tienen la obligación de comunicar si un trabajo o área es peligrosa. La especificación y/o descripción del puesto de trabajo tiene que reflejar esta condición (Mondy, 2010, pp. 93-95). También es importante la información del análisis de puesto en las relaciones laborales, en el momento en que se considera a los trabajadores para un posible cambio, transferencia, promoción o descenso de puesto, la descripción de puesto permite ofrecer a la empresa una norma para la evaluación y para la comparación del talento de los trabajadores.

Un análisis de puesto elaborado de una manera adecuada ayuda significativamente a dar apoyo a la legalidad de las prácticas del trabajo. Es importante para defender las decisiones legales que están relacionadas con la finalidad de un contrato de trabajo, las transferencias y promociones, así como las posibles destituciones de los trabajadores (Mondy, 2010).

### **2.3.1 Tipo de información del análisis de puesto**

“Es necesaria una gran cantidad de información para poder realizar de una manera adecuada un análisis de puesto.

### **2.3.2 Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puestos**

#### **2.3.2.1 Actividades laborales**

- a. Actividades y procesos del trabajo
- b. Registros de actividades (en video, por ejemplo)
- c. Procedimientos usados
- d. Responsabilidad personal

#### **2.3.2.2 Actividades orientadas hacia el trabajador**

- a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo.
- b. Movimientos elementales para el análisis de datos
- c. Requisitos personales del puesto, como gasto de energía

#### **2.3.2.3 Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados**

#### **2.3.2.4 Elementos tangibles o intangibles relacionados con el puesto**

- a. Conocimientos que se emplearan, o se aplicaran (como en la contabilidad)
- b. Materiales procesados
- c. Productos fabricados o servicios prestados

#### **2.3.2.5 Desempeño del puesto**

- a. Análisis de errores
- b. Normas de trabajo
- c. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea

### **2.3.2.6 Contexto del puesto**

- a. Programa de trabajo
- b. Incentivos financieros y no financieros
- c. Condiciones físicas de trabajo
- d. Contextos organizacionales y nacionales

### **2.3.2.7 Requisitos personales para el puesto**

- a. Atributos individuales como personalidad e intereses
- b. Educación y capacitación requeridas
- c. Experiencia laboral", (Mondy, 2010).

En el proceso detallado anteriormente se determina las funciones importantes del puesto, esta información será de gran utilidad para poder determinar las habilidades importantes que debe tener el individuo que va a ocupar el puesto. También el análisis de puesto proporciona los elementos tangibles e intangibles que están relacionados con el trabajo, como por ejemplo los conocimientos necesarios para el puesto, materiales procesados y los bienes fabricados o los servicios prestados. Algunos sistemas que analizan los puestos de trabajo también pueden identificar los estándares laborales (Mondy, 2010).

## **2.3.3 Métodos de análisis de puestos**

Mondy (2010), señala que el análisis de puesto se realiza de muchas maneras, debido a que las necesidades que cada empresa y los recursos que se necesitan para llevar a cabo dicho análisis son diferentes. La selección de un método dependerá de los objetivos para los que se necesita utilizar información, es decir, evaluación de puestos, aumento de salarios, desarrollo, etc., y también del enfoque que sea más factible para una empresa en particular. A continuación, se detallan los métodos más importantes del análisis de puesto:

### **2.3.3.1 Cuestionarios**

Los cuestionarios son económicos y rápidos de utilizar para una organización. El análisis de puestos administra un cuestionario que se encuentra estructurado para los trabajadores,

quienes identifican las tareas que deben realizar. En particular, los trabajadores carecen de habilidades verbales, una condición que lograra que dicho método sea de menor utilidad. También, algunos trabajadores tienden a exagerar el significado de sus labores, dándose más responsabilidades que las que realmente tiene que realizar.

### **2.3.3.2 Observación**

En el momento que una organización utiliza el método de observación, el análisis de puesto muestra el desempeño de los empleados mientras estos realizan sus tareas asignadas; después, registra sus observaciones. Este método de análisis de puesto se utiliza para recolectar información sobre los puestos que requieren de diferentes habilidades manuales, como por ejemplo de operadores de máquinas. Además, ayuda al análisis a identificar interrelaciones entre las áreas y físicas y tareas mentales. Sin embargo, se puede decir que el método de observación por sí solo, se considera como un método insuficiente para realizar un análisis de puestos, principalmente cuando el puesto de trabajo utiliza las habilidades mentales (Mondy, 2010).

### **2.3.3.3 Entrevistas**

También una organización puede obtener comprensión general del puesto al momento de entrevistar a los trabajadores como a los supervisores. Por lo general, la persona encargada del análisis, realiza la entrevista primero a los trabajadores y con eso ayuda a lograr describir los deberes del cargo asignado. Después, la persona a cargo del análisis se pone en contacto con el supervisor para poder obtener información adicional, para poder verificar la exactitud de la información que se haya obtenido y también para poder aclarar ciertos puntos importantes.

### **2.3.3.4 Registro del trabajador**

En algunas ocasiones, la información obtenida por el análisis de puestos se recopila logrando que los trabajadores describan sus actividades realizadas diariamente en el trabajo. Con este método, se logrará superar el problema de que los trabajadores exageran la importancia de su puesto y se puede obtener un conocimiento valioso sobre el puesto altamente especializado (Mondy, 2010).

### **2.3.3.5 Combinación de métodos**

En particular una organización no utiliza un análisis de puesto en forma exclusiva, es decir, puede variar dependiendo del analista que lo va a utilizar. Por lo regular, es mejor utilizar una combinación de varios métodos. En el momento de analizar los puestos administrativos o de oficina, la persona a cargo del análisis puede utilizar cuestionarios que se ayuden con entrevistas y por una observación limitada. Si se quiere estudiar los puestos del área de producción, se pueden realizar entrevistas realizadas con amplias observaciones de trabajo que permitirán al analista obtener la información necesaria. Básicamente, la persona a cargo del análisis, tiene que utilizar una combinación de métodos y técnicas necesarias para poder obtener las descripciones y especificaciones exactas de los puestos de trabajo (Mondy, 2010).

### **2.3.4 Realización de un análisis de puesto**

Los individuos que realizan un análisis de puestos dentro de una organización, les interesa recopilar información sobre todo lo relacionado con un trabajo en particular. Las personas que participan en este análisis tienen que incluir necesariamente al trabajador y al supervisor inmediato. Las empresas grandes deben tener varias personas encargadas de analizar los puestos, pero en las empresas pequeñas los supervisores de líneas son los responsables directos de dicho análisis. Todas las empresas que no cuentan con capacitación técnica pueden recurrir a consultores externos para poder desarrollar el análisis de puestos. Sin importar el método que se utilice, antes de que el analista realice el análisis, la persona a cargo debe aprender y conocer todo lo que sea posible sobre el puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas de la empresa y también hablando con las personas que están familiarizadas con los puestos que se tienen que analizar. Antes de comenzar, el supervisor tiene que presentar a la persona a cargo del análisis con los trabajadores y tiene que explicarle el propósito para realizar el análisis de puestos (Mondy, 2010).

### **2.3.5 Descripción del puesto**

La información que se obtiene mediante el análisis de puestos es importante para desarrollar las descripciones de los puestos. Es importante que las descripciones de los puestos sean relevantes y exactas; deben incluir enunciados claros de lo que la empresa

espera que realicen sus trabajadores en cada puesto de trabajo, como lo van a hacer, y las condiciones en las que el trabajador realizara sus deberes. Las descripciones de puestos que son concisas finalizan la posibilidad de escuchar argumentos como, por ejemplo: ese no es mi trabajo (Mondy, 2010).

Seguidamente, se presentan los aspectos que se incluyen en la descripción de puestos:

- Las principales tareas que se realizaran
- El porcentaje de tiempo que está dedicado a cada una de las tareas
- Los estándares de desempeño que se deben lograr
- Las condiciones de trabajo y los riesgos posibles
- El número de trabajadores que realizan el trabajo y cuál es la persona a la cual le reportan
- Los equipos y maquinas que se van a usar en el trabajo

A continuación, se examinará las partes de una descripción de puestos:

#### **2.3.5.1 Identificación del puesto**

Este proceso comprende el título del puesto de trabajo, el departamento, la relación de autoridad y un código que tiene el puesto. Un título bien establecido se encamina directamente a la naturaleza del contenido del trabajo y a la distinción de este con otros puestos dentro de una organización. Sin embargo, los títulos de los puestos de trabajo son engañosos. El asistente ejecutivo en una empresa puede ser un poco más que un oficinista altamente pagado, mientras que un trabajador que tiene el mismo título en otra organización se puede estar encargando de administrar la empresa (Mondy, 2010).

#### **2.3.5.2 Fecha del análisis de puestos**

La fecha de este análisis tiene que encontrarse incluida en la descripción del puesto de trabajo para poder ayudar a identificar los cambios que podrían hacer obsoleta la descripción. Algunas organizaciones pueden considerar útil establecer una fecha de expiración para el documento. Esto asegura que exista una revisión periódica del contenido del puesto y además disminuye el número de descripciones obsoletas (Mondy, 2010).

### **2.3.5.3 Resumen del puesto**

Este resumen ayuda a obtener un panorama general del puesto de trabajo. Por lo general se trata de un párrafo corto que describe el contenido del puesto de trabajo (Mondy, 2010).

### **2.3.5.4 Tareas a realizarse**

El cuerpo de la descripción del puesto establece las principales áreas que se tienen que realizar. Por lo general, una oración que comienza con un verbo de acción, como, por ejemplo: realiza, recibe, ensambla o establece, explica de una manera clara cada una de las tareas. (Mondy, 2010).

### **2.3.5.5 Especificación de puesto**

Se define como un documento que está conformado por las cualidades necesarias que tiene cualquier tipo de trabajador para poder desempeñar una función en su trabajo. Las especificaciones de un puesto, tienen que mostrar las cualidades mínimas necesarias, y no solo las cualidades ideales, para cualquier puesto específico en el trabajo. Si las organizaciones exageran las especificaciones, es decir, piden que sus trabajadores tengan más cualidades de las necesarias, pueden correr el riesgo de incurrir en varios problemas. En primer lugar, si las especificaciones establecidas están a un nivel muy alto que eliminen de manera progresiva a los grupos más pequeños y de las trabajadoras para los puestos, las empresas pueden correr el riesgo de ser demandadas por un caso de discriminación o menosprecio hacia ciertas personas. En segundo lugar, los costos de la remuneración pueden incrementarse debido a que los candidatos más importantes tienen que ganar más que los candidatos con las habilidades mínimas necesarias. En tercer lugar, las vacantes que existen en los puestos, pueden ser más difíciles de ocupar debido a que tienen una mayor dificultad en encontrarse en comparación de los candidatos con las cualidades mínimas (Mondy, 2010).

Se considera que la determinación de las cualidades apropiadas para un puesto de trabajo es una de las más importantes y por ende la más difícil en un análisis de puestos. Este proceso requiere de un estudio minucioso por parte del analista de puestos, así como un gran conocimiento y comprensión de las habilidades que se requieren para poder realizar los diferentes trabajos dentro de una organización. Los aspectos que el análisis de puestos

incluye dentro de la especificación del puesto, por lo general se trata de diferentes factores que se encuentran relacionados con el trabajo, como, por ejemplo: experiencia, nivel de educación, habilidades físicas y/o rasgos de personalidad. Al momento en que se procedió a analizar los puestos y que se han establecido las descripciones y las especificaciones, los resultados se pueden revisar en presencia de la persona a cargo (supervisor) y del trabajador para poder asegurar que los resultados sean claros, exactos y sobre todo comprensibles. El hecho de revisar los resultados junto con los trabajadores puede ayudar a ganar la aceptación de estos últimos (Mondy, 2010).

### **2.3.6 Momento oportuno para el análisis de puestos**

Al encontrarnos en un entorno cambiante, sobre todo en el aspecto tecnológico, las organizaciones tienen la necesidad de realizar un análisis de puesto exacto. Antes, un análisis de puesto se podía realizar y se guardaba durante un largo tiempo, pero en la actualidad los requisitos de un puesto cambian significativamente por lo que una organización debe realizar revisiones constantes para poder mantenerlo actualizado. Es importante mencionar que, en virtud de la dinámica del entorno actual, la cantidad de tiempo que una empresa dedica al análisis de puesto es cada vez más pequeña (Mondy, 2010).

### **2.3.7 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño (ED) es un sistema formal que se basa en la evaluación y revisión de la manera en la cual los trabajadores ejecutan sus tareas o labores diarias. Un aspecto importante de la definición de ED es la palabra formal debido a que la administración tiene que supervisar el desempeño de un trabajador de una manera continua. La evaluación de desempeño es importante para el éxito de la administración de desempeño debido a que, aunque la evaluación es solo un componente de la administración de desempeño, es de gran importancia siempre que refleje de una manera concisa y directa el plan estratégico de la empresa. Aunque la evaluación de desempeño de un equipo es importante en el momento en que hay equipos de trabajo dentro de una empresa, el tema principal de la ED se centra en los trabajadores en particular, es decir, individualmente. Un eficaz sistema de evaluación se centra en los logros y comienza planes para poder desarrollar las metas y los objetivos de la organización (Mondy, 2010).

Este proceso por lo general es considerado por los trabajadores como una actividad desagradable y negativa, sin embargo, para los administradores, es una actividad de vital importancia por la retroalimentación, por el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, para poder tomar decisiones válidas y sobre todo poder justificar el despido de algunos trabajadores, además, poder identificar la necesidad que tienen algunos empleados de capacitación y desarrollo.

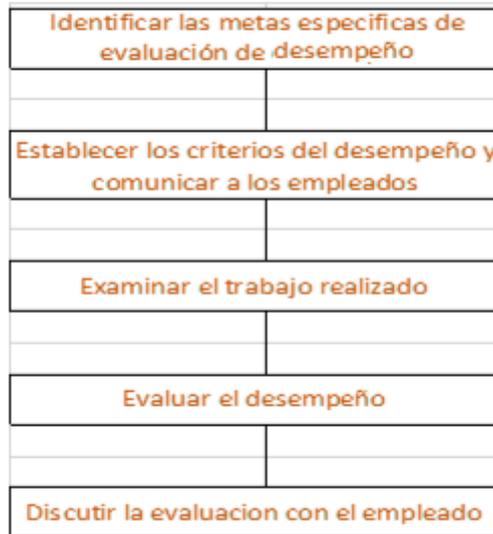
El desarrollo de un sistema eficiente del proceso de evaluación de desempeño siempre será una importante prioridad para los administradores de una organización. La ED no tiene un fin por sí sola, sino es un medio de gran importancia para poder provocar un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores (Mondy, 2010).

### **2.3.7.1 Factores ambientales de la evaluación de desempeño**

Existen muchos factores ambientales, tanto internos como externos que podrían influir en el proceso de la evaluación de desempeño. Un ejemplo es que la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios, es decir, las empresas tienen que evitar usar cualquier método de evaluación que pueda dar como resultado un efecto negativo sobre cualquier grupo protegido. La libre asociación, es un factor externo que pueden afectar al proceso de evaluación de una organización. Por lo general, la libre asociación de trabajadores considera al factor de antigüedad de los empleados como base para poder ofrecer aumento o promociones. Otro factor dentro del ambiente interno que afecta la evaluación es la cultura corporativa de una organización debido a que puede apoyar u obstaculizar este proceso (Mondy, 2010).

### 2.3.7.2 Proceso de evaluación de desempeño

**Figura 8: Etapas del proceso de evaluación de desempeño.**



Fuente: extraído de (Mondy, 2010).

### 2.3.8 Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares).

Muestra que aspectos del desempeño de una persona se puede establecer como un criterio de evaluación. Los criterios más conocidos de la evaluación son los siguientes:

#### 2.3.8.1 Rasgos de personalidad

Se trata de los rasgos de personalidad que tienen los trabajadores, como por ejemplo las actitudes, la apariencia, la iniciativa, las cuales son la base para realizar algunas evaluaciones. Sin embargo, algunas de estas cualidades son subjetivas y no se encuentran relacionadas con el desempeño en el trabajo o pueden ser difíciles de definir. En este caso la evaluación puede resultar inexacta y puede generar problemas legales para la empresa. Es importante destacar que algunos rasgos de personalidad se pueden relacionar directamente con el desempeño en los puestos de trabajo y si la organización determina esta conexión, su uso puede ser apropiado. Por ejemplo, algunos rasgos como el buen juicio, la apariencia, la adaptabilidad y las actitudes, se pueden tomar en consideración cuando se observa que dichos rasgos están relacionados con el trabajo. En el caso que los

resultados de las tareas de un trabajador sean difíciles de determinar, la empresa puede evaluar el comportamiento o competencias relacionadas con las tareas de los trabajadores (Mondy, 2010).

#### **2.3.8.2 Competencias**

Las competencias incluyen grandes conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que son de naturaleza técnica y se encuentran relacionadas con habilidades interpersonales o que se encuentran orientadas hacia los negocios. En cuanto al trabajo de liderazgo, las competencias importantes incluyen el desarrollo de talento humano, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con otras personas. Las competencias que son seleccionadas para fines de evaluación, deben ser aquellos que se encuentran asociados con el éxito en el puesto de trabajo (Mondy, 2010).

#### **2.3.8.3 Logro de metas**

Si las empresas consideran que los fines justifican los medios, los resultados finales en lo que se refiere al logro de metas se transforman en un factor que tiene que evaluarse. Los resultados que se establecen tienen que encontrarse dentro del control de la persona o el equipo de trabajo y tienen que ser aquellos resultados que puedan conducir al éxito de la organización. En cuanto a los niveles más altos, las metas pueden estar relacionadas con los aspectos financieros de la organización. En cuanto a los niveles organizacionales más bajos, los resultados pueden ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y el cumplimiento de entregas de acuerdo al calendario acordado (Mondy, 2010).

#### **2.3.8.4 Potencial de mejoramiento**

En el momento que las empresas realizan la evaluación de desempeño de sus trabajadores, los criterios que se utilizan se concentran en el pasado. Según la administración del desempeño, el problema surge porque el pasado es algo que no se puede cambiar. Si la organización no toma medidas adicionales, la información obtenida por la evaluación se convertirá en un documento histórico. Por ende, las organizaciones tienen que poner énfasis en el futuro, tomando en cuenta los comportamientos y resultados que son necesarios para poder desarrollar al trabajador y en cuanto al proceso poder lograr cumplir

las metas de la empresa, todo esto implica una evaluación del potencial del trabajador (Mondy, 2010).

### **2.3.9 Responsabilidad por las evaluaciones**

En particular el departamento de talento humano tiene la responsabilidad de coordinar el diseño y la implantación de programas de la evaluación de desempeño. Sin embargo, es importante que los administradores de línea (supervisores) desempeñen un papel esencial desde el inicio hasta el final. Estas personas son las encargadas de realizar las evaluaciones y tienen que participar en forma directa para lograr su éxito (Mondy, 2010). Las personas que pueden realizar una evaluación podrían ser las siguientes:

#### **2.3.9.1 Supervisor inmediato**

El supervisor inmediato de los trabajadores es la persona encargada de la evaluación de desempeño. Existen algunas razones para este enfoque, primero el supervisor se encuentra en una buena posición para poder observar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, otra razón es que el supervisor inmediato es responsable de administrar una unidad en particular. En el momento en que otra persona tiene la responsabilidad de evaluar a sus subordinados, la autoridad del supervisor puede verse frágil (Mondy, 2010).

#### **2.3.9.2 Subordinados**

Algunas organizaciones piensan que la evaluación de los gerentes por sus subordinados es necesaria. Consideran que los subordinados se encuentran en una buena posición para poder constatar la eficiencia administrativa de sus supervisores, esto puede lograr que los supervisores sean conscientes de las necesidades que tiene su grupo de trabajo y por ende realizar un mejor trabajo administrativo. Para que este enfoque pueda tener éxito dentro de la organización, es muy importante que se garantice el anonimato de la persona que está realizando la evaluación (Mondy, 2010).

#### **2.3.9.3 Compañeros de trabajo y miembros del equipo**

La principal ventaja de contar con los compañeros de trabajo para la evaluación de desempeño es que ellos conviven muy de cerca con el trabajador que es sometido a la evaluación y puede que tenga una mejor perspectiva de su desempeño diario,

especialmente se mencionan las asignaciones en equipo. Una desventaja con la evaluación mediante los compañeros es que alguna persona que trabaja de cerca pueda renunciar debido malos entendidos o críticas entre sí, además, si un trabajador tiene diferencias con otro podría vengarse siendo injusto en la evaluación. Otro inconveniente, puede ser con los trabajadores que interactúan muy poco en su ambiente laboral debido a que no se tendría la información necesaria de esas personas (Mondy, 2010).

#### **2.3.9.4 Autoevaluación**

Si los trabajadores pueden entender sus objetivos y cuáles son los criterios que se utilizan para la evaluación, se encuentra en una posición buena para poder evaluar su propio desempeño en su puesto de trabajo. Los trabajadores conocen con exactitud lo que hace bien en su trabajo y lo que necesitan mejorar Si la organización lo permite, los trabajadores tendrán la oportunidad de poder criticar su propio desempeño de una forma objetiva y poder tomar las acciones necesarias para poder mejorar. Es importante destacar que, aunque la autoevaluación no sea parte del sistema de la empresa, los trabajadores deberían elaborar un listado de todos sus logros y contribución durante el periodo de la evaluación para evitar que el administrador sea atacado por no poder reconocer los logros del trabajador, si dicho trabajador se queja (Mondy, 2010).

#### **2.3.9.5 Evaluación de los clientes**

El comportamiento que tienen los clientes puede determinar el nivel de éxito que tiene una organización. Es por eso que algunas empresas afirman que es muy importante obtener información del desempeño mediante el uso de esta fuente. Las empresas suelen utilizar este enfoque debido a que demuestra un fuerte compromiso con los clientes, hace que los trabajadores sean responsables y sobre todo motiva el cambio. Para la administración, las metas que se encuentran relacionadas con los clientes son de naturaleza estratégica, pero para los trabajadores de nivel bajo, las metas pueden ser más específicas. (Mondy, 2010).

#### **2.3.10 Periodo de evaluación**

Una organización por lo regular realiza las evaluaciones formales de una manera periódica, sin embargo, no existe un periodo de tiempo adecuado para realizar las

revisiones formales de evaluación, en la mayoría de empresas este proceso se realiza de manera semestral o anual. Es importante mencionar que la interacción continua, es decir, los principios informales como por ejemplo el coaching y otras actividades de desarrollo, que se ejecutan durante el periodo de evaluación tiene una gran significancia en este proceso. En la actualidad es recomendable que todas las organizaciones supervisen el desempeño con mayor frecuencia; en las empresas que manejan alta tecnología, existe una gran velocidad del cambio por lo que requieren que la evaluación de desempeño se realice en periodos más cortos de tiempo (de tres a cuatro meses) (Mondy, 2010).

### **2.3.11 Métodos de evaluación de desempeño**

Las organizaciones pueden escoger entre varios métodos de evaluación, sin embargo, el tipo de sistema de evaluación que las empresas quieran utilizar depende del objetivo que quiera cumplir. A continuación, se detallará las más importantes técnicas de evaluación de desempeño según Mondy (Mondy, 2010).

- **Retroalimentación de 360 grados:** Se trata de un método de evaluación que implica información que provenga de niveles múltiples dentro de la organización como también de fuentes externas. En el caso de este método, todos los trabajadores que están alrededor del individuo al cual se va a evaluar, pueden otorgar una calificación, esto incluye a los gerentes, a los trabajadores, los supervisores, los subordinados, los compañeros del trabajo y los clientes. A diferencia de otros enfoques, este método básicamente se concentra en las habilidades que son necesarias a través de las fronteras empresariales. También en el momento en que se asigna la responsabilidad de las evaluaciones a más de una persona, los errores de la evaluación se reducen o hasta se eliminan, sin embargo, contar con muchos evaluadores requiere de más tiempo y por ende produce un mayor costo para la empresa y además otro riesgo de la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad (Mondy, 2010)
- **Escala de calificación:** Este método se basa en la evaluación de los trabajadores a través de factores definidos. Cuando una organización utiliza este enfoque, los evaluadores documentan sus resultados acerca del desempeño sobre una escala, lo que incluye algunas categorías (entre cinco a seis) y se encuentra definida por algunos adjetivos como por ejemplo necesita mejorar, satisface las expectativas o sobresaliente. Este método de evaluación permite contar con el uso de más de un

criterio de desempeño. La razón más importante para que las organizaciones utilicen este método de escala de calificación es debido a su sencillez, lo que permite realizar rápidamente las evaluaciones a todos los empleados de la empresa. Los factores que se escogen para este tipo de evaluación pueden ser de dos tipos: los relacionados con el trabajo y características personales (Mondy, 2010).

- **Incidentes críticos:** Es un método de evaluación que requiere de un mantenimiento de los registros escritos sobre las acciones favorables y desfavorables del trabajador en los puestos de trabajo. Si una acción de este método afecta de manera positiva o negativa, el gerente toma nota. Al finalizar el periodo de la evaluación, la persona a cargo de la evaluación utiliza los registros junto con otra información para poder evaluar el desempeño del trabajador. Se considera que con este método la evaluación tiene una mayor probabilidad de poder cubrir todo el periodo de evaluación y no solo concentrarse en unas semanas o meses pasados (Mondy, 2010).
- **Ensayo:** En este método de evaluación el evaluador tiene que redactar una narración breve en la cual describe el desempeño del trabajador. El ensayo se enfoca en un comportamiento extremo en el trabajo que desempeña el trabajador y no solo en el desempeño cotidiano. Las calificaciones que se obtienen mediante este método dependen en gran medida de las habilidades de redacción que posee el evaluador (Mondy, 2010).
- **Estándares laborales:** Se trata de un método de evaluación que compara el desempeño de cada uno de los trabajadores con un estándar que se encuentra predeterminado. Los estándares muestran la producción normal de un empleado que trabaja a un ritmo normal. Las organizaciones pueden aplicar este método a cualquier tipo de trabajador, pero el área de producción es la que recibe un mayor enfoque. Una ventaja de utilizar este método como criterio de evaluación es la objetividad, sin embargo, para que un trabajador considere que los estándares son objetivos, debe conocer claramente cómo se establecen.
- **Clasificación:** En este tipo de método el evaluador ubica a todos los trabajadores que provienen de un grupo en el orden de su desempeño general, es decir, al mejor empleado del grupo se le coloca en el más alto nivel y al más deficiente en el nivel más bajo. Algunos profesionales afirman que se tiene que utilizar el enfoque

comparativo (clasificaciones) siempre y cuando la organización tenga que tomar decisiones en base al talento humano (Mondy, 2010).

- **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC):** Este tipo de método combina los elementos de la escala tradicional de los incidentes críticos y la calificación. En una escala se puede observar algunos niveles de desempeño y todos ellos se describen en términos del comportamiento que tiene un trabajador en un puesto de trabajo determinado (Mondy, 2010).

### **2.3.12 Entrevista de retroalimentación de resultados**

La retroalimentación de resultados en una evaluación puede crear un favorable vínculo entre el empleador y su subordinado, siempre y cuando se la lleve a cabo de una manera correcta y justa, es decir, se trata de la información clave dentro de la evaluación que servirá para poder conocer que tan bien o mal se encuentra un empleado para de esta manera poder tomar acciones frente a dichos resultados. Además, su finalidad es brindar la oportunidad a los trabajadores de cumplir sus objetivos futuros dentro de la organización.

A continuación, se detallará los aspectos más importantes de la retroalimentación de resultados:

- **Programación de la entrevista:** Todos los supervisores tienen la misión de realizar la entrevista de manera formal al final de cada proceso de evaluación debido a que esto evita o disminuye el miedo que causa la evaluación.
- **Analizar el desempeño de los trabajadores:** En el caso que el resultado del desempeño sea bueno no existiría ningún problema, sin embargo, si la calificación es muy baja, los supervisores posponen la entrevista y eso provoca cierta ansiedad.

### **2.3.13 Estructura de la entrevista de retroalimentación de resultados**

Una exitosa entrevista de retroalimentación de resultados debe estructurarse de la siguiente manera:

1. Tiene que analizar el desempeño de los trabajadores

2. Debe ayudar a los trabajadores a poder establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación de desempeño
3. La organización debe sugerir los medios para lograrlo

Además, durante el tiempo de las revisiones de desempeño de los empleados el gerente podría preguntar a los trabajadores evaluados si sus obligaciones y funciones actuales son eficaces para el cumplimiento de sus metas y para sus planes profesionales futuros.

#### **2.3.14 Problemas en la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño durante mucho tiempo ha tenido grandes problemas en su desarrollo y aplicación; el método de escala de calificación es considerada como el punto más vulnerable debido a que este método puede producir que se etiqueten a los empleados de buenos y malos, sin embargo, aunque existen falencias en esta herramienta, podemos decir que dichos problemas no se relacionan a la estructura de la evaluación de desempeño, sino que más bien a su inadecuada aplicación. Entre los principales problemas en una evaluación de desempeño tenemos los siguientes (Mondy, 2010):

- **Incomodidad del evaluador:** Se considera a la evaluación del desempeño (ED) como una tarea frustrante de la administración del talento humano. Los expertos en la administración señalan que los sistemas de ED no motivan a los trabajadores y tampoco guían su desarrollo con eficiencia y eficacia, además autores reconocidos en el ámbito empresarial como Lawler afirman que produce conflictos entre los trabajadores y los supervisores y pueden conducir a comportamientos disfuncionales. Es importante mencionar que, si un sistema de administración del desempeño es defectuoso o si se aplica de una manera incorrecta, los trabajadores podrían rechazar por miedo al recibir la evaluación y los administradores buscarían la forma de no tener que aplicarla.
- **Falta de objetividad:** El principal problema de los métodos comunes de la evaluación de desempeño es que no cuenta con objetividad. También siempre existirá la subjetividad en los métodos para evaluar, es decir, la evaluación de los trabajadores que está compuesta en las características personales puede poner a la persona que se encarga de la evaluación y a la organización en una mala posición ante los trabajadores y sobre todo ante los lineamientos en lo que se refiere a la igualdad de las oportunidades de los trabajadores.

- **Error o efecto halo:** Este tipo de error suele ocurrir en el momento que un administrador generaliza cualquier característica del desempeño (sea positiva o también negativa) a todos los aspectos de la ED, obteniendo como resultado una evaluación más baja o más alta de la que debería recibir el individuo.
- **Indulgencia/Severidad:** Algunos administradores son muy generosos al momento de elogiar a un empleado o también muy severos al criticarlos. Algunos expertos en la administración de desempeño afirman que no es bueno que diferentes administradores evalúen de una manera distinta el desempeño de los trabajadores debido a que estas decisiones tienen un gran efecto sobre la remuneración y el desarrollo de los empleados. Al momento que se otorga a un individuo evaluaciones que no se merece se conoce como indulgencia, esta situación se da debido a que se quiere evitar controversias sobre la evaluación. Cuando un trabajador es criticado indebidamente con respecto a su trabajo se conoce como severidad; aunque la indulgencia puede darse con mayor frecuencia que la severidad, algunos administradores aplican por cuenta propia una evaluación que se considera más rigurosa que lo que es permitido por la organización, este comportamiento se puede dar debido a la falta de entendimiento de los diversos factores de la evaluación.
- **Tendencia central:** Este error ocurre cuando la persona encargada de la evaluación, califica a los trabajadores de una manera incorrecta, es decir, califica a los trabajadores cerca del promedio. Este método se realiza en algunos sistemas de escalas de calificación que pretenden que la persona encargada de la evaluación pueda justificar por escrito las calificaciones que sean muy altas o demasiado bajas. Con este sistema, el evaluador, al querer evitar todo tipo de controversias o críticas, otorga calificaciones promedio.
- **Manipulación de las evaluaciones:** En algunos casos, los administradores pueden controlar los aspectos de la evaluación, por lo que se encuentran en una posición que les permite manipular el sistema de evaluación.
- **Ansiedad del empleado:** El proceso de la evaluación puede generar ansiedad al trabajador que se está evaluando. La ansiedad puede mostrar la forma de apatía, descontento o también la rotación del personal, en el peor de los casos, es probable que el trabajador presente una demanda a la organización con base en la falta de equidad percibida, debido a que la oportunidad de que presenta la empresa como, por ejemplo: una mejor asignación en el trabajo, una promoción

o un mejor puesto de trabajo dependen en gran medida del resultado de la evaluación (Mondy, 2010).

### **2.3.15 Entrenamiento a evaluadores**

La persona o grupo de personas que observan una muestra importante del desempeño en el trabajo tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los trabajadores; con frecuencia dicha persona es el supervisor inmediato del empleado. Un problema común al momento de evaluar es que las personas encargadas de la evaluación reciben la capacitación sobre la manera eficaz de realizar una evaluación de desempeño, si los encargados de la evaluación no reciben una correcta capacitación en el proceso de dar y recibir retroalimentación, dicho proceso puede encaminarse hacia los conflictos o las incertidumbres. La capacitación tiene que convertirse en un proceso continuo para poder lograr asegurar la exactitud de la evaluación, las instrucciones deben ser detalladas de una correcta manera y además es importante enfatizar la importancia que tiene realizar evaluaciones. Un modelo de capacitación en la red interna de la organización ayudaría para poder proporcionar información a los administradores según lo necesiten.

### **2.3.16 Estructura de la entrevista**

Una adecuada entrevista de evaluación de desempeño debe estar estructurada de la siguiente manera:

- Analizar el desempeño de los trabajadores
- Ayudar a los trabajadores a poder establecer metas y planes para el desarrollo personal para el periodo de evaluación que continúe después de ese.
- Sugiere diferentes medidas para poder lograrlo.

En el momento de las revisiones del desempeño los altos mandos pueden preguntar al evaluador si sus funciones y obligaciones son eficaces para el cumplimiento de las metas. El tiempo para una entrevista dependerá en gran medida de las políticas de la organización, como por ejemplo un aumento en el sueldo por el buen desempeño de los trabajadores. Para poder concluir con la entrevista de retroalimentación de resultados deben quedar claro cuáles son los planes específicos y que fueron acordados mutuamente, es decir, lograr que los gerentes y trabajadores tengan sentimientos positivos hacia la empresa y sus altos mandos.

## CAPÍTULO 3

### 3 Manual de funciones

En el presente capítulo se implementara el Manual de funciones de la empresa Cripollo, para lo cual se analizará su estructura, definiendo conceptos claves como las necesidades de cada puesto, las habilidades físicas necesarias de los trabajadores y las condiciones que se requieren para poder desenvolverse en cada uno de los cargos de la organización, con la finalidad de poder adecuar dichos conceptos para cada uno de los cargos de la empresa, también se presentara cada uno de los pasos en la elaboración del manual de funciones para todos los cargos desde el más alto hasta el más bajo nivel jerárquico, teniendo como resultado un documento claro y preciso sobre el cual los trabajadores tengan una pauta para que puedan ejecutar sus funciones en razón del cargo que desempeñan. Además, se busca implementar un adecuado manual de funciones para elaborar la herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Cripollo.

#### 3.1 Que es el manual de funciones

Autores como (Mondy, 2010) establecen que un manual de funciones es un documento en el que se detallan todas las funciones, labores y responsabilidades que tiene cada uno de los puestos dentro de una organización, dichas directrices tienen que ser precisas de lo que la institución espera que realicen sus empleados, como se lo va a hacer y bajo qué circunstancias se lo va a realizar. Además (Alles, 2015) considera al manual de funciones como la base de los recursos humanos debido a que a raíz de la elaboración del manual de funciones se puede desarrollar otras ramas importantes como, por ejemplo: la remuneración, tiempo de trabajo, evaluación de desempeño, el desarrollo de la carrera de los empleados, etc.

Se puede decir que el manual de funciones es un documento de gran importancia que describe de manera detallada, sencilla y clara todas las actividades que tiene que realizar un trabajador dentro de una empresa, sin embargo, no es lo único que describe un manual de funciones, también incluye varios aspectos importantes como por ejemplo: la experiencia laboral, capacitaciones y tiempo que un trabajador tiene que tener, nivel de educación requerida, además establece quienes son supervisores y a quienes los supervisores tienen que dirigir y controlar, que tipo de instrumentos se necesita para cada

puesto. Cada organización debe establecer su manual de funciones de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

### **3.2 Metodología para la elaboración del manual de funciones para la empresa Cripollo (Incubandina S.A.)**

Para poder realizar el manual de funciones en la empresa Cripollo, se realizó una reunión con el gerente de la empresa para poder establecer un cronograma para el levantamiento de la información, en este documento se detallaba los días y horarios para realizar este proceso que contó con la participación de expertos de todos los cargos. Posterior a esto, se entregó a los supervisores de cada cargo (en caso de no existir al gerente general) los manuales para que puedan ser validados o para que se recomiende los cambios que sean pertinentes.

A continuación, se describe la herramienta utilizada para el levantamiento de información y posterior validación de la información.

#### **Tabla Nro. 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>	

En la “identificación del cargo” se detallan los aspectos generales del puesto como: nombre del puesto, nombre del ocupante, nombre del puesto superior, nombre del ocupante del puesto superior, departamento al que pertenece y, por último, la fecha de elaboración de este documento

### 3.2.1 Misión del puesto

#### II. Defina la MISIÓN del puesto

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

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

Para detallar la misión del puesto, se le solicita al experto del cargo, contestar a una pregunta simple: Para que existe su puesto, el mismo que debe redactarlo de manera general.

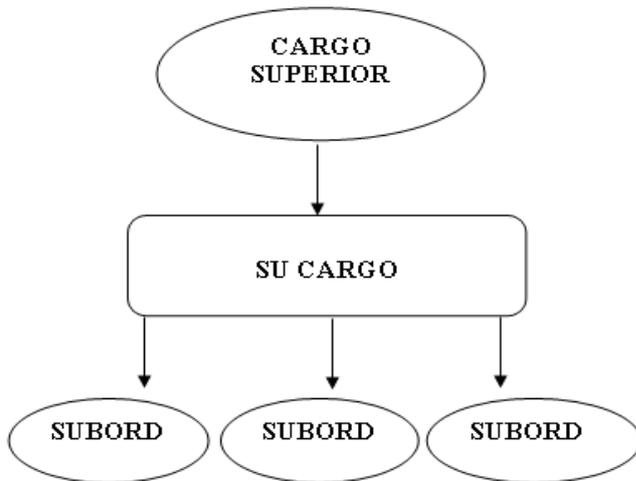
**Tabla Nro. 2 Dimensión**

CARGO:	Nombre de cargo	
No. SUBORDINADOS:		
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura	
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo	

En la dimensión del cargo se establece lo siguiente:

- Cargo: se escribe nuevamente el nombre del cargo.
- Numero de subordinados: número de cargos a los cuales supervisa.
- Dimensiones económicas: si el pago de su salario se lo realiza mediante la nómina de la empresa (salario fijo) o si sus servicios son mediante factura.
- Dimensiones materiales: se detalla cuáles son los materiales que se necesita para poder desempeñar las labores dentro de la organización.

**Tabla Nro. 3 Organigrama del puesto**



En el organigrama del puesto se detalla cual es el cargo superior, y los cargos de los subordinados si los tuviere.

**Tabla Nro. 4 Listado de actividades del puesto de trabajo**

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

Se detalla el listado de actividades del puesto de trabajo. Es importante mencionar que cada una de las actividades debe tener condiciones especiales en su redacción entre algunas: comenzar con un verbo conjugado, no tener juicio de valor, no debe tener periodo de tiempo.

### **3.2.1.1 Identificación de actividades esenciales**

Para este paso es necesario utilizar parte de la metodología propuesta por Alfredo Paredes y asociados (MPC) misma que se detalla a continuación:

Para determinar las columnas F (frecuencia), CE (consecuencias de no aplicar las actividades o hacerlas erradas), CM (complejidad o grado de dificultad de realizar las actividades) se utiliza un cuadro de factores, preguntas y grados.

**Tabla Nro. 5 Identificación de actividades esenciales**

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

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

De esta manera se puede calificar a cada una de las actividades que se realizan en el puesto del trabajo, con el propósito de identificar cuáles son las esenciales aplicando la fórmula:

$$F + (CE \times CM) = \text{TOTAL}$$

Al final, las cinco actividades más puntuadas se convierten en las actividades esenciales, que se colocan en el cuadro siguiente.

**Tabla Nro. 6 Actividades esenciales:**

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

**Tabla Nro. 7 Indicadores de desempeño**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA

Para los indicadores de desempeño, es necesario establecer: la unidad de medida con la cual se calcula a cada actividad esencial, como, por ejemplo: eficiencia, eficacia, tiempo calidad, etc., seguido de la fórmula de cálculo y por último la unidad de medida.

**Tabla Nro. 8 Educación formal requerida**

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

Se describe el nivel de educación formal para el puesto, es necesario indicar que no se refiere a la educación del ocupante del puesto, sino la ideal, especificando el título requerido y las áreas de conocimiento formal que debe tener.

**Tabla Nro. 9 Capacitación profesional**

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica, además se incluye el número de horas mínimas de capacitación.

**Tabla Nro. 10 Conocimientos académicos**

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

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

**Tabla Nro. 11 Conocimientos informativos requeridos**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Conocimientos generales que se involucran al puesto y como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo. Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición.

**Tabla Nro. 12 Experiencia laboral requerida**

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

En las dimensiones de la experiencia se establece el tiempo de experiencia que debe tener la persona que desee aplicar para el cargo, además el tipo de experiencia y por último el tiempo necesario para la adaptación al puesto.

**Tabla Nro. 13 Validación**

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

La última parte del manual de funciones contiene la fecha en la cual se desarrolló el manual de funciones, la persona o personas que realizaron este documento y por último cuál es la persona y el cargo dentro de la organización que validó el manual de funciones convirtiéndolo en un documento formal para la gestión de personal.

### 3.3 Manual de funciones de la empresa Cripollo

A continuación, se presenta el manual de funciones para la empresa Cripollo. El orden de los documentos está establecido según la estructura organizativa de la empresa.

### 3.4 COORDINADOR DE JEFE DE ZONA DEL AUSTRO



Tabla Nro. 14 Identificación del cargo

<b>Nombre del Puesto:</b>	Coordinador de jefe de zona del austro
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Bryan Hernán Corrales Riera
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Ninguno
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Ninguno
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Gerencia General

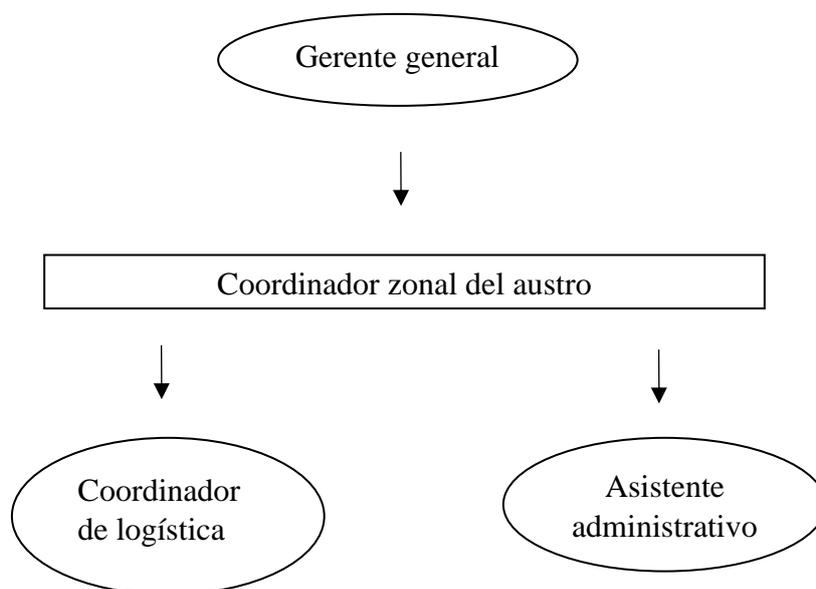
#### 3.4.1 DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Asignar las tareas para los miembros de la empresa, contratar personal, establecer metas para sus vendedores y tomar decisiones con respecto a los precios e inversiones futuras de la empresa.

Tabla Nro. 15 Dimensión

<b>CARGO:</b>	Coordinador de jefe de zona del austro
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	3
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Software de la empresa celular empresarial

**Tabla Nro. 16 Organigrama del puesto**



**Tabla Nro. 17 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa los créditos otorgados a los clientes	3	3	2	9
2	Toma decisiones respecto a los precios propuestos por los proveedores	4	4	5	24
3	Determina las metas para los vendedores según los datos históricos de la empresa	2	4	3	14
4	Toma decisiones de inversión	1	5	5	11
5	Toma decisiones de recuperación de capital	2	1	3	5
6	Contrata personal para la empresa	4	2	5	14
7	Gestiona las compras de productos necesarios para la empresa	4	3	2	10
8	Asigna las tareas para los miembros de la empresa	5	3	3	14
9	Controla las ofertas de los productos en base a los proveedores y cantidad distribuida	4	5	2	14

**Tabla Nro. 18 Actividades esenciales**

<b>No.</b>	<b>Actividades de la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TO</b>
<b>1</b>	Toma decisiones respecto a los precios propuestos por los proveedores	4	4	5	24
<b>2</b>	Determina las metas para los vendedores según los datos históricos de la empresa	2	4	3	14
<b>3</b>	Asigna las tareas para los miembros de la empresa	5	3	3	14
<b>4</b>	Contrata personal para la empresa	4	2	5	14
<b>5</b>	Controla las ofertas de los productos en base a los proveedores y cantidad distribuida	4	5	2	14

**Tabla Nro. 19 Indicadores del desempeño**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Toma decisiones respecto a los precios propuestos por los proveedores	EFICACIA	Numero de acuerdos favorables / total de acuerdos realizados	%
Determina las metas para los vendedores según los datos históricos de la empresa	EFICIENCIA	Numero de metas cumplidas / total de metas establecidas	%
Asigna las tareas para los miembros de la empresa	EFICACIA	Numero de áreas asignadas / total de tareas	%
Contrata personal para la empresa	EFICACIA	Número de trabajadores contratados / total de trabajadores requeridos	%
Controla las ofertas de los productos en base a los proveedores y cantidad distribuida	EFICACIA	Informes de ofertas establecidas / Numero de ofertas totales	%

**Tabla Nro. 20 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)

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial	Costos, investigación de mercado, sector avícola, administración de empresas, atención al cliente y mercadeo
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

**Tabla Nro. 21 Capacitación adicional**

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

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Servicio al cliente	72 horas
Marketing	80 horas
Contabilidad	40 horas

Producción	40 horas
------------	----------

**Tabla Nro. 22 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
Toma decisiones respecto a los precios propuestos por los proveedores	Mercadeo, costos, producción avícola y estudios de mercado	x	
Determina las metas para los vendedores según los datos históricos de la empresa	Estadística, SAP y Excel		x
Asigna las tareas para los miembros de la empresa	Administración de empresas y gestión de recursos humanos	x	
Contrata personal para la empresa	Gestión de recursos humanos		X
Controla las ofertas de los productos en base a los proveedores y cantidad distribuida	Conocimiento del sector avícola y mercadeo		X

**Tabla Nro. 23 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
----------------------------	-------------	----------------------------	-------------------------------

Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	x	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	x	
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	x	
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		x
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		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
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos,		x

	regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
--	---	--	--

**Tabla Nro. 24 Experiencia laboral requerida (MARQUE X)**

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

**Tabla Nro. 25 Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	20/12/2021
<b>Realizado por:</b>	Bryan Hernán Corrales Riera
<b>Validado por:</b>	Bryan Hernán Corrales Riera (Coordinador zonal Austro / Gerente)

### 3.5 COORDINADOR DE LOGÍSTICA



**Tabla Nro. 26 Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Coordinador de logística
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Genaro Marín Ordoñez Mendoza
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Coordinador Zonal de logística
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Coordinador Zonal del Austro
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Bryan Hernán Corales Riera
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Ventas

**Tabla Nro. 27 Defina la misión del puesto**

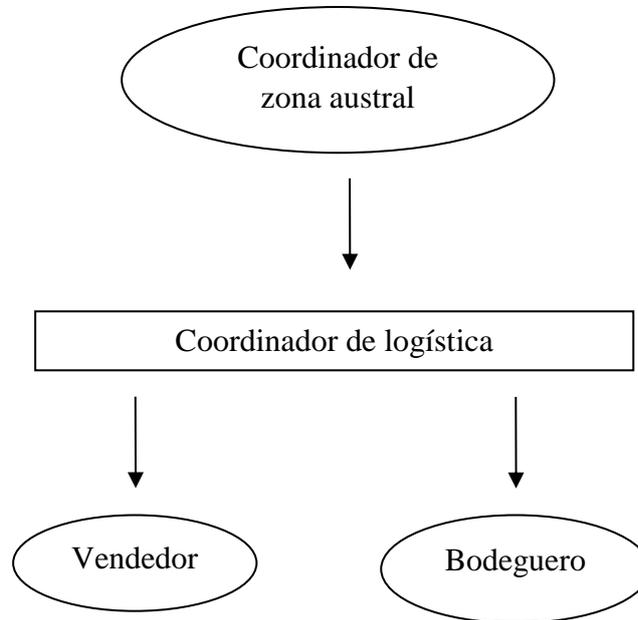
Crear un plan de acción que permita a la empresa contar con la cantidad de productos necesarios para poder solventar los pedidos de los clientes, delegando funciones a su personal de bodega y manejando las cuentas claves de los clientes más importantes.

**Tabla Nro. 28 Dimensión**

<b>CARGO:</b>	Coordinador de logística
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	2
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo
<b>DIMENSIONES</b>	Software de la empresa, celular empresarial

<b>MATERIALES:</b>	
--------------------	--

**Tabla Nro. 29 Organigrama del puesto**



**Tabla Nro. 30 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Coordina las funciones logísticas de abastecimiento de producto	5	5	5	30
2	Coordina las funciones de logística de distribución de productos	5	4	4	21
3	Coordina las funciones del personal de bodega	4	4	4	20
4	Coordina la entrega y distribución del producto	3	3	3	9
5	Supervisa el control de los inventarios en los productos de la empresa	5	5	5	30
6	Maneja las cuentas claves de los clientes más importantes	5	3	5	20
7	Realiza el mantenimiento de los equipos y vehículos	5	4	4	21

**Tabla Nro. 31 Actividades esenciales**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Coordina las funciones logísticas de abastecimiento de producto	5	5	5	30
2	Supervisa el control de los inventarios en los productos de la empresa	5	5	5	30
3	Realiza el mantenimiento de los equipos y vehículos	5	4	4	21
4	Coordina las funciones del personal de bodega	4	4	4	20
5	Maneja las cuentas claves de los clientes más importantes	5	2	5	20

**Tabla Nro. 32 Indicadores de desempeño**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Coordina las funciones logísticas de abastecimiento de producto	EFICACIA	Productos entregados/Total de productos solicitados	%
Supervisa el control de los inventarios en los productos de la empresa	EFICACIA	Número de controles mal realizados al año/ total de controles realizados al año	Unid
Realiza el mantenimiento de los equipos y vehículos	EFICACIA	Numero de equipo y vehículos defectuosos/ Total de equipos y vehículos	%
Coordina las funciones del personal de bodega	TIEMPO	Número de actividades cumplidas al día/ total de actividades diarias	%
Maneja las cuentas claves de los clientes más importantes	EFICIENCIA	Número de clientes claves atendidos a tiempo / total de clientes importantes	%

**Tabla Nro. 33 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)

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial	Calidad, marketing, producción y administración.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

**Tabla Nro. 34 Capacitación adicional**

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

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Excel	180 horas
Programa RP	80 horas
Control de la calidad	300 horas

**Tabla Nro. 35 Conocimientos académicos**

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

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Coordina las funciones logísticas de abastecimiento de productos	Ley de colas, manejo de inventarios	x	x
Supervisa el control de los inventarios en los productos de la empresa	Administración y manejo del personal	x	x
Realiza el mantenimiento de los equipos y vehículos	Mecánica y funcionamiento de equipos	x	x
Coordina las funciones del personal de bodega	Manejo de inventarios y ley de colas	x	x
Maneja las cuentas claves de los clientes más importantes	Ventas, manejo del personal y atención al cliente	x	x

**Tabla Nro. 36 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.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo	x	

	del área.		
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
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	x	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	x	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	x	
Conocer personas y otras áreas de la institución.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		x

Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	x	
Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	x	

**Tabla Nro. 37 Experiencia laboral requerida (MARQUE X)**

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

**Tabla Nro. 38 Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	20/12/2021
<b>Realizado por:</b>	Genaro Marín Ordoñez Mendoza

<b>Validado por:</b>	Bryan Hernán Corrales (Coordinador zonal Austro / Gerente)
----------------------	--

### 3.6 ASISTENTE ADMINISTRATIVA



**Tabla Nro. 39 Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente Administrativo
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Jessica Guiñansaca Vélez del Roció
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Coordinador Zona Austral
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Bryan Hernán Corrales Riera
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Financiero
<b>Fecha de elaboración:</b>	20/12/2021

#### 3.6.1 DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

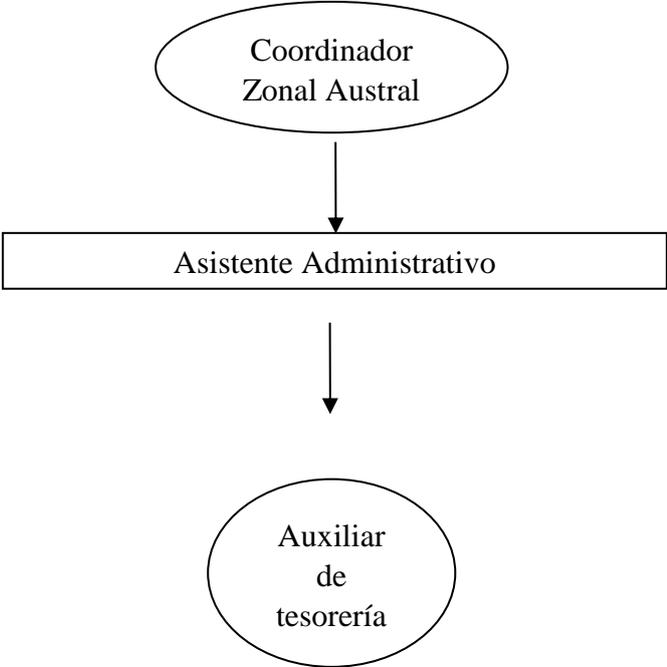
Asegurar el logro de objetivos planteados por la empresa, mediante una gestión eficaz en el cumplimiento de sus labores administrativas a través del trabajo en equipo y una comunicación eficiente entre los clientes y el personal de la organización.

**Tabla Nro. 40 Dimensión**

<b>CARGO:</b>	Asistente administrativo
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	1
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo

<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Software de la empresa
--------------------------------	------------------------

**Tabla Nro. 41 Organigrama del puesto**



**Tabla Nro. 42 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Gestiona cartera	5	5	5	30
2	Factura a clientes a crédito y regulares	5	4	5	25
3	Apoya en gestión de talento humano	5	3	5	20
4	Atiende a los clientes	5	4	3	17
5	Controla despacho de pedido	5	5	3	20
6	Gestiona requerimiento de compras	3	4	3	15
7	Realiza caja diaria de ventas en agencia	5	5	5	30

**Tabla Nro. 43 Actividades esenciales**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Gestionar cartera	5	5	5	30
2	Facturar a clientes a crédito y regulares	5	4	5	25
3	Controlar despacho de pedido	5	5	4	25
4	Realizar caja diaria de ventas en agencia	5	5	3	20
5	Apoyar en gestión de talento humano	5	3	5	20

**Tabla Nro. 44 Indicadores de desempeño**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Gestiona cartera	EFICACIA	Número de recaudaciones realizadas / total de recaudaciones	%
Factura a clientes a crédito y regulares	EFICACIA	Número de clientes facturados / total de clientes	%
Controla despacho de pedido	EFICACIA	Número de pedidos despachados / total de pedidos	%
Realiza caja diaria de ventas en agencia	EFICACIA	Informe de caja cuadrada por día	unidad
Apoya en gestión de talento humano	EFICACIA	Informe de talento humano	unidad

**Tabla Nro. 45 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	Ingeniero comercial	Marketing, administración, contabilidad general
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

**Tabla Nro. 46 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
Office básico	16 horas
Contabilidad	16 horas
Servicio al cliente	8 horas

**Tabla Nro. 47 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
Gestiona cartera	Marketing y contabilidad	x	

Factura a clientes a crédito y regulares	Contabilidad		x
Controla despacho de pedido y entrega de productos	Servicio al cliente	x	
Realiza caja diaria de ventas en agencia	Contabilidad		x
Apoya en gestión de talento humano	Administración	x	

**Tabla Nro. 48 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.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		x
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		x
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	x	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	x	
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas,	x	

	planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		x
Regulaciones y leyes	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	x	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x
Otros Grupos	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x

**Tabla Nro. 49 Experiencia laboral requerida (MARQUE X)**

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

**Tabla Nro. 50 Validación**

<b>Fecha de elaboración:</b>	20/12/2021
<b>Realizado por:</b>	Jessica Guiñansaca Vélez del Roció
<b>Validado por:</b>	Bryan Hernán Corrales (Coordinador zonal Austro / Gerente)

### 3.7 AUXILIAR DE TESORERÍA



**Tabla Nro. 51 Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de Tesorería
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Inés Maribel Cumin Guamán
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Asistente Administrativo
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Jessica Guiñansaca Vélez del Roció
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Financiero
<b>Fecha de elaboración:</b>	20/12/2021

#### 3.7.1 DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Elaborar los reportes de la empresa cuadrando la caja chica y verificando que los clientes realicen los pagos de sus deudas a tiempo, además, avalar el manejo adecuado de los recursos financieros de la empresa de tal manera que les permita afrontar sus deudas y obligaciones monetarias.

**Tabla Nro. 52 Dimensión**

<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Tesorería
---------------	-----------------------

<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Suministro de oficina, software de la empresa

**Tabla Nro. 53 Organigrama del puesto**



**Tabla Nro. 54 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresa recibos de cobro al sistema de la empresa	5	5	2	15
2	Emite notas de crédito en el sistema	5	4	3	17
3	Elabora reporte de cartera	4	5	3	19
4	Calcula comisiones de vendedores	2	5	3	17
5	Arquea la caja chica	5	5	2	15
6	Verifica los pagos de facturas a crédito	4	5	2	14
7	Elabora liquidaciones de compra	4	4	2	12

**Tabla Nro. 55 Actividades esenciales**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
-----	----------------------------	---	----	----	-------

1	Elabora reporte de cartera	4	5	3	19
2	Calcula comisiones de vendedores	2	5	3	17
3	Ingresa recibos de cobro al sistema de la empresa	5	5	2	15
4	Arquea la caja chica	5	5	2	15
5	Verifica los pagos de facturas a crédito	4	5	2	14

**Tabla Nro. 56 Indicadores de desempeño**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Elabora reporte de cartera	EFICACIA	Número de informes realizados / total informes requeridos	%
Calcula las comisiones de vendedores	EFICACIA	Informe de comisiones	Unidad
Ingresa los recibos de cobro al sistema de la empresa	EFICACIA	Informes ingresados / número de informes totales	%
Arquea la caja chica	EFICACIA	Informe de caja chica	unid
Verifica los pagos de facturas a crédito	EFICACIA	Número de facturas pagadas / total de facturas	%

**Tabla Nro. 57 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	Ingeniero comercial	Contabilidad y Auditoría
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

#### Tabla Nro. 58 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
SAP	40 horas
Paquete de office	32 horas
Contabilidad	40 horas

#### Tabla Nro. 59 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
Elaborar reporte de	Manejo del programa		x

cartera	SAP Exel		
Calcular comisiones de vendedores	SAP Exel		X
Ingresar recibos de cobro	SAP	X	
Arquear caja chica	Exel		X
Verificar pagos de facturas a crédito	SAP Excel	X	

**Tabla Nro. 60 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.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los	X	

	productos y servicios de la institución.		
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	x	
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		x
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		x
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		x
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	x	

**Tabla Nro. 61 Experiencia laboral requerida (MARQUE X)**

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses           x -Un año -Uno a tres años -Tres a cinco años -Más de cinco años

2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	x
3.Tiempo de adaptación al puesto	Tres meses

**Tabla Nro. 62 Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	20/12/2021
<b>Realizado por:</b>	Inés Maribel Cumin Guamán
<b>Validado por:</b>	Bryan Hernán Corrales (Coordinador zonal Austro / Gerente)

### 3.8 VENDEDOR



**Tabla Nro. 63 Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Vendedor
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Ulloa Guiñansaca Wilmer
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Coordinador de logística
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Genaro Francisco Ordoñez Mendoza
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Ventas
<b>Fecha de elaboración:</b>	20/12/2021

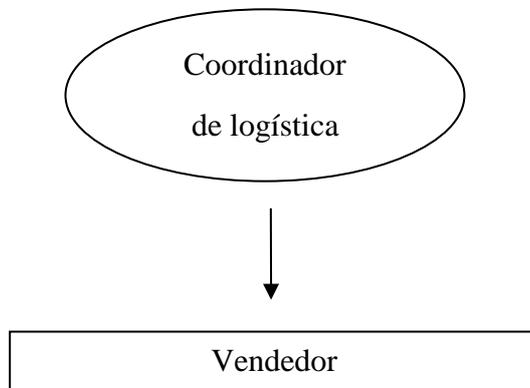
### 3.8.1 DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Servir como intermediario entre la empresa y los clientes para satisfacer sus necesidades, comunicando sus productos, generando ingresos y permitiendo alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

**Tabla Nro. 64 Dimensión**

<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo más comisiones
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Suministro de oficina, celular empresarial, software de la empresa

**Tabla Nro. 65 Organigrama del puesto**



**Tabla Nro. 66 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales**

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora las rutas para la promoción de los pollos	5	5	3	20
2	Cobra facturas a los clientes	4	5	3	19
3	Publicita las promociones de los productos de la	5	4	3	19

	empresa				
4	Cierra las ventas al final del día	5	4	5	25
5	Cumple las metas de ventas propuestas por el supervisor	4	5	4	24
6	Llama a los clientes más con un alto consumo en el producto	4	2	1	6
7	Registra los productos vendidos en el sistema de la empresa para su distribución	5	4	2	13
8	Recupera la cartera vencida	1	5	4	21

**Tabla Nro. 67 Actividades esenciales**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Cierra las ventas al final del día	5	4	5	25
2	Cumple las metas propuestas por el supervisor	4	5	4	24
3	Recupera las carteras vencidas	1	5	4	21
4	Elabora las rutas para la promoción de los pollos	5	5	3	20
5	Cobra las facturas a los clientes	4	5	3	19

**Tabla Nro. 68 Indicadores de desempeño**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Cierra las ventas al final del día	TIEMPO	Cierres cuadrados al final del día/cierres totales en el mes	%
Cumple las metas propuestas por el supervisor	EFICACIA	Total, de metas cumplidas/Total metas propuestas	%
Recupera las carteras	EFICIENCIA	Número de clientes cobrados/ Número de clientes totales	%

vencidas		con deuda	
Elabora las rutas para la promoción de los pollos	TIEMPO	Informe de número de rutas elaboradas	unid
Cobra las facturas a los clientes	EFICACIA	Numero de facturas cobradas/Número total de facturas	%

**Tabla Nro. 69 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	Bachiller general unificado	Marketing y administración
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

**Tabla Nro. 70 Capacitación adicional**

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo.

Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

<b>CAPACITACION</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Atención al cliente	40 horas
Ventas	40 horas
Contabilidad	16 horas

**Tabla Nro. 71 Conocimientos académicos**

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se

determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Cierra las ventas al final del día	Conocer el programa SAD (programa de registro de pedidos y ventas)		x
Cumple las metas propuestas por el supervisor	Administración, marketing	x	x
Recupera las carteras vencidas	Administración		x
Elabora las rutas para la promoción de los pollos	Mercado, marketing	x	x
Cobra las facturas	Contabilidad básica	x	

**Tabla Nro. 72 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.

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
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.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Conocer personas y otras áreas de la institución.	Personas y otras áreas.		X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios,		X

	inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x

**Tabla Nro. 73 Experiencia laboral requerida (MARQUE X)**

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

**Tabla Nro. 74 Validación**

<b>Fecha de elaboración</b>	20/12/2021
<b>Realizado por:</b>	Wilmer Ulloa Ulloa
<b>Validado por:</b>	Bryan Hernán Corrales (Coordinador zonal Austro / Gerente)

### 3.9 BODEGUERO



**Tabla Nro. 75 Identificación del cargo**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Bodeguero
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Jesús Manuel Díaz Vargas
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Coordinador de Logística
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Genaro Francisco Ordoñez Mendoza
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Bodega
<b>Fecha de elaboración:</b>	20/12/2021

#### 3.9.1 DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Realizar controles de inventario permanentemente y despachar los pedidos de acuerdo a los requerimientos de los clientes, verificando que el producto este en perfectas condiciones.

**Tabla Nro. 76 Dimensión**

<b>CARGO:</b>	Bodeguero
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Vestimenta adecuada para su puesto (ropa cómoda, camiseta y calentador)

**Tabla Nro. 77 Organigrama del puesto**

Coordinador de  
logística

Bodeguero

**Tabla Nro. 78 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales**

<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Proporciona el pedido	5	5	3	20
2	Selecciona el producto en base a peso solicitado	5	5	5	30
3	Pesa el producto	5	5	3	20
4	Coloca el producto en los camiones de acuerdo a la factura	5	5	5	30
5	Realiza controles de inventario	5	5	4	25
6	Ordena los productos en bodega	5	5	4	25
7	Realiza la limpieza general de la bodega	4	5	4	Descripción de estos

**Tabla Nro. 79 Actividades esenciales**

<b>No.</b>	<b>Actividades de la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Selecciona el producto en base al peso solicitado	5	5	5	30
2	Coloca el producto en los camiones de acuerdo a la factura	5	5	5	30
3	Realiza controles de inventario	5	5	4	25
4	Ordena los productos en bodega	5	5	4	25
5	Realiza la limpieza general de la bodega	4	5	4	24

**Tabla Nro. 80 Indicadores de desempeño**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Seleccionar el producto en base al peso solicitado	EFICACIA	Productos devueltos / total de entregas realizadas	%
Colocar el producto en los camiones de acuerdo a la factura	EFICIENCIA	Tiempo utilizado en colocación de producto / total de tiempo requerido	%
Realizar controles de inventario	EFICACIA	Tiempo utilizado en los inventarios / total de tiempo requerido	%
Ordenar los productos en bodega	EFICACIA	Informe de inventario	unid
Realizar la limpieza general de la bodega.	EFICIENCIA	Tiempo utilizado en la limpieza / Tiempo requerido para la limpieza	%

**Tabla Nro. 81 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)

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Formación básica		
Bachiller	Bachillerato General	Contabilidad básica
Estudiante universitario		

Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

**Tabla Nro. 82 Capacitación adicional**

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo.

Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Contabilidad	24 horas
Inventarios	8 horas

**Tabla Nro. 83 Conocimiento académicos**

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

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Selecciona el producto en base al peso solicitado	Conocimiento del manejo de la balanza de peso profesional		x

Coloca el producto en los camiones de acuerdo a la factura	Revisar el contenido de la factura con lo colocado en el camión		X
Realiza controles de inventario	Contabilidad general, sistema de inventarios		X
Ordena los productos en bodega	-		X
Realiza la limpieza general de la bodega con amonio cuaternario.	-		X

### 3.9.2 CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

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

**Tabla Nro. 84 Experiencia laboral requerida (MARQUE X)**

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos,		X

	estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
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
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		x
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		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

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses x -Seis meses -Un año -Uno a tres años

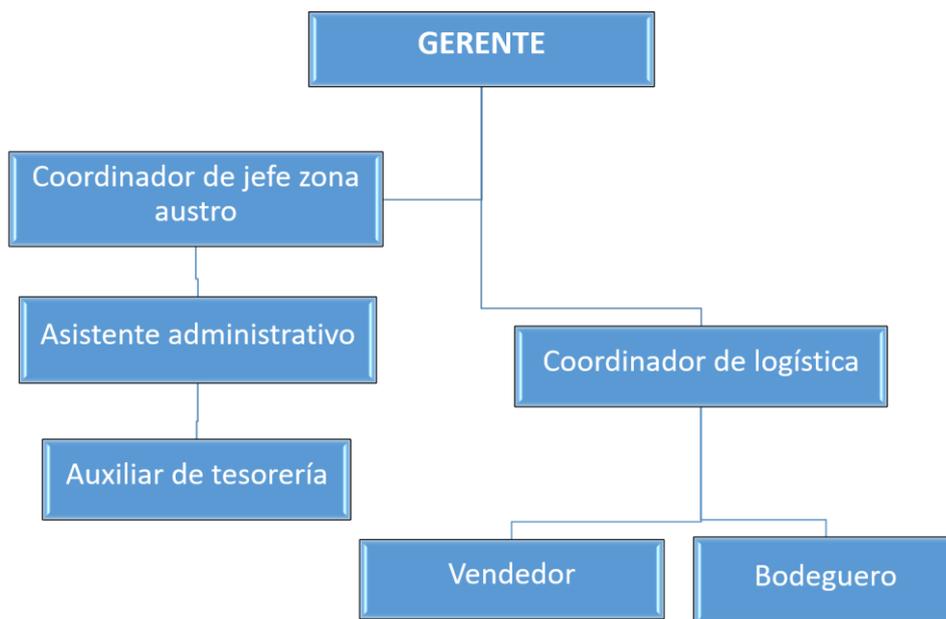
	-Tres a cinco años -Más de cinco años
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	x
3.Tiempo de adaptación al puesto	Un mes

**Tabla Nro. 85 validaciones**

<b>Fecha de elaboración</b>	20/12/2021
<b>Realizado por:</b>	Jesús Manuel Díaz Vargas
<b>Validado por:</b>	Bryan Hernán Corrales

Una vez que se realizó las entrevistas a los expertos de cada una de las áreas de la empresa Cripollo se obtuvo todos los manuales de funciones de los seis cargos que conforman la empresa; la información obtenida fue validada por el gerente de la organización y se pudo visualizar el orden jerárquico de cada puesto, consiguiendo estructurar el organigrama real de la empresa Cripollo (Incubandina S.A.), el cual se detalla a continuación:

**Tabla Nro. 86 Organigrama en base al manual de funciones**



## **CAPÍTULO 4**

### **4 Diseño de la herramienta de evaluación de desempeño**

El presente capítulo se enfoca en la elaboración de la herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Cripollo (Incubandina S.A.); se realizará una evaluación de 90 grados para cada cargo de la organización, todo esto con la finalidad de proponer a la empresa una herramienta que le permita realizar revisiones objetivas y justas, detectando la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, para que de esta manera, el gerente o altos mandos puedan identificar cuáles son los puntos más débiles en los cuales sus empleados puede mejorar y así incrementar su rendimiento en la organización.

#### **4.1 Metodología**

La evaluación de desempeño al tratarse de un sistema de revisión y análisis del rendimiento, es considerado como un proceso importante, debido a que sus resultados evidencian de una manera clara y directa el aporte del colaborador al plan estratégico de una empresa. Aunque la evaluación de desempeño se la realiza a todos los miembros en una organización, esta se centra sobre cada empleado de manera individual.

Para la empresa Cripollo (Incubandina S.A.) se realizó la herramienta de evaluación de desempeño para 6 cargos dentro de la empresa los cuales son: coordinador jefe zona austro, coordinador de logística, asistente administrativo, auxiliar de tesorería, vendedor y bodeguero.

Es de suma importancia que la evaluación de desempeño tenga un responsable a cargo, este puede ser el gerente, los gerentes de línea, el equipo de trabajo y el trabajador, y a raíz de esto poder aplicar diferentes métodos y niveles de responsabilidad al momento de realizarla. Como parte de esta propuesta, se definió la evaluación de 90 grados, ya que Cripollo (Incubandina S.A.) nunca ha realizado este proceso, recomendando iniciar con este nivel, el cual es realizado por el jefe inmediato que es quién controlará el proceso y posterior a su aplicación, brindará una retroalimentación sobre los puntos más fuertes y débiles del desempeño.

La herramienta cuenta con la columna de actividades esenciales e indicadores de desempeño, mismas que forman parte del manual de funciones aprobado por la empresa,

seguido de la columna de la unidad de evaluación, en la que se manejó en porcentajes del 1 al 100 y en base a estos, se colocó un rango que puede variar entre muy bueno, bueno, regular y malo; esta parte de la herramienta se determinó en base a la importancia de la actividad esencial, análisis que fue validado por la empresa, al obtener una calificación, se puede realizar alguna observación o comentario por parte del evaluador. Por último, se propone la herramienta de retroalimentación de resultados, en donde se evidencia de manera concreta los puntos fuertes y débiles del desempeño del colaborador, además los medios para mejorar.

A continuación, se presenta las seis herramientas de evaluación de desempeño de la empresa Cripollo (Incubandina S.A.).



Tabla Nro. 87 Evaluación de 90 grados jefe de zona austral



<b>Empresa:</b>	Cripollo (Incubandina S.A)	
<b>Cargo evaluado:</b>	Coordinador de jefe de zona del austro	
<b>Fecha:</b>		

A continuación, se presenta las cinco actividades esenciales del cargo, las cuales deben ser calificadas con toda objetividad por usted, tomando en cuenta el nivel de desempeño real del colaborador. La columna del rango de calificación se encuentra distribuida de 0 a 100 con su respectiva equivalencia y detalle, por favor lea con detenimiento y marque con una “X” en la columna de “Calificación”. Si desea puede escribir cualquier comentario u observación adicional en la columna “Observación”.

ACTIVIDADES ESENCIALES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE EVALUACIÓN	RANGO	EQUIVALENCIA	DETALLE	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Toma decisiones respecto a los precios propuestos por los proveedores	EFICACIA	%	100 - 90	MUY BUENO	Siempre toma decisiones sobre los precios		
			89 - 70	BUENO	Con frecuencia toma decisiones sobre precios		
			69 - 45	REGULAR	A veces toma decisiones sobre los precios		
			45	MALO	Muy pocas veces toma decisiones sobre precios		
Determina las metas para los vendedores según los datos históricos de la empresa	EFICIENCIA	%	100 - 85	MUY BUENO	Muy pocas veces toma decisiones sobre precios		
			84 - 70	BUENO	Con frecuencia determina de manera correcta las metas de los vendedores		
			69 - 40	REGULAR	A veces determina correctamente las metas de los vendedores		
			40	MALO	Casi nunca determina correctamente las metas de los vendedores		

Asigna las tareas para los miembros de la empresa	EFICACIA	%	100 - 90	MUY BUENO	Siempre asigna correctamente las tareas a los empleados		
			89 - 70	BUENO	Con frecuencia asigna correctamente las tareas a los empleados		
			69 - 45	REGULAR	A veces asigna correctamente las tareas a sus empleados		
			45	MALO	Casi nunca asigna correctamente las tareas a los empleados		
Contrata personal para la empresa	EFICACIA	%	100 - 85	MUY BUENO	Siempre contrata correctamente el personal para la empresa		
			84 - 70	BUENO	Con frecuencia contrata correctamente personal para la empresa		
			69 - 40	REGULAR	A veces contrata correctamente el personal para la empresa		
			40 - 0	MALO	Casi nunca contrata correctamente el personal para la empresa		
Controla las ofertas de los productos en base a los proveedores y cantidad distribuida	EFICACIA	%	100 - 90	MUY BUENO	Siempre controla correctamente los productos en base a (proveedor/distribución)		
			89 - 70	BUENO	Con frecuencia controla correctamente los productos en base a (proveedor/distribución)		
			69 - 45	REGULAR	A veces controla correctamente los productos en base a (proveedor/distribución)		
			45 - 0	MALO	Casi nunca controla correctamente los productos en base a (proveedor/distribución)		



**Tabla Nro. 88 Evaluación de 90 grados coordinador de logística**



<b>Empresa:</b>	Cripollo (Incubandina S.A)	
<b>Cargo evaluado:</b>	Coordinador de logística	
<b>Fecha:</b>		

A continuación, se presenta las cinco actividades esenciales del cargo, las cuales deben ser calificadas con toda objetividad por usted, tomando en cuenta el nivel de desempeño real del colaborador. La columna del rango de calificación se encuentra distribuida de 0 a 100 con su respectiva equivalencia y detalle, por favor lea con detenimiento y marque con una “X” en la columna de “Calificación”. Si desea puede escribir cualquier comentario u observación adicional en la columna “Observación”.

ACTIVIDADES ESENCIALES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE EVALUACIÓN	RANGO	EQUIVALENCIA	DETALLE	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Coordina las funciones logísticas de abastecimiento de producto	EFICACIA	%	<b>100 - 90</b>	MUY BUENO	Siempre coordina correctamente las funciones logísticas de abastecimiento de productos		
			<b>89 - 70</b>	BUENO	Con frecuencia coordina correctamente las funciones logísticas de abastecimiento de productos		
			<b>69 - 50</b>	REGULAR	A veces coordina correctamente las funciones logísticas de abastecimiento de productos		
			<b>50</b>	MALO	Casi nunca coordina correctamente las funciones logísticas de abastecimiento de productos		
Supervisa el control de los inventarios en los	EFICACIA	Unid	<b>8 al mes</b>	MUY BUENO	Siempre supervisa correctamente los productos de la empresa		

productos de la empresa			7 - 5 al mes	BUENO	Casi siempre supervisa correctamente los productos de la empresa		
			4 - 2 al mes	REGULAR	A veces supervisa correctamente los productos de la empresa		
			1 al mes	MALO	Casi nunca supervisa correctamente los productos de la empresa		
Realiza el mantenimiento de los equipos y vehículos	EFICACIA	%	100 - 85	MUY BUENO	Siempre realiza correctamente el mantenimiento de los equipos y vehículos		
			84 - 65	BUENO	Casi siempre realiza correctamente el mantenimiento de los equipos y vehículos		
			64 - 45	REGULAR	A veces realiza correctamente el mantenimiento de los equipos y vehículos		
			44	MALO	Casi nunca realiza correctamente el mantenimiento de los equipos y vehículos		
Coordina las funciones del personal de bodega	TIEMPO	%	100 - 90	MUY BUENO	Siempre coordina correctamente las funciones del personal de bodega		
			89 - 70	BUENO	Casi siempre coordina correctamente las funciones del personal de bodega		
			69 - 50	REGULAR	A veces coordina correctamente las funciones del personal de bodega		
			50	MALO	Casi nunca coordina correctamente las funciones del personal de bodega		
Maneja las cuentas claves de los clientes más importantes	EFICACIA	%	100 - 85	MUY BUENO	Siempre maneja correctamente las cuentas claves de los clientes importantes		
			84 - 65	BUENO	Casi siempre maneja correctamente las cuentas claves de los clientes importantes		
			64 - 45	REGULAR	A veces maneja correctamente las cuentas claves de los clientes importantes		
			44	MALO	Casi nunca maneja correctamente las cuentas claves de los clientes importantes		



**Tabla Nro. 89 Evaluación de 90 grados asistente administrativo**



<b>Empresa:</b>	Cripollo (Incubandina S.A)	
<b>Cargo evaluado:</b>	Asistente Administrativo	
<b>Fecha:</b>		

A continuación, se presenta las cinco actividades esenciales del cargo, las cuales deben ser calificadas con toda objetividad por usted, tomando en cuenta el nivel de desempeño real del colaborador. La columna del rango de calificación se encuentra distribuida de 0 a 100 con su respectiva equivalencia y detalle, por favor lea con detenimiento y marque con una “X” en la columna de “Calificación”. Si desea puede escribir cualquier comentario u observación adicional en la columna “Observación”.

ACTIVIDADES ESENCIALES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE EVALUACIÓN	RANGO	RANGO EQUIVALENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Gestiona cartera	EFICACIA	%	100 - 85	MUY BUENO	Siempre gestiona correctamente la cartera de la empresa		
			84 - 70	BUENO	Casi siempre gestiona correctamente la cartera de la empresa		
			69 - 50	REGULAR	A veces gestiona correctamente la cartera de la empresa		
			49	MALO	Casi nunca gestiona correctamente la cartera de la empresa		
Factura a clientes a crédito y regulares	EFICACIA	%	100 - 85	MUY BUENO	Siempre factura correctamente a los clientes de la empresa		

			<b>84 - 70</b>	BUENO	Casi siempre factura correctamente a los clientes de la empresa		
			<b>69 - 50</b>	REGULAR	A veces factura correctamente a los clientes de la empresa		
			<b>49</b>	MALO	Casi nunca factura correctamente a los clientes de la empresa		
Controla despacho de pedido	EFICACIA	%	<b>100 - 85</b>	MUY BUENO	Siempre controla correctamente los despachos de productos		
			<b>84 - 70</b>	BUENO	Con frecuencia controla correctamente los despachos de productos		
			<b>69 - 50</b>	REGULAR	A veces controla correctamente los despachos de productos		
			<b>49</b>	MALO	Casi nunca controla correctamente los despachos de productos		
Realiza caja diaria de ventas en agencia	EFICACIA	Unid	<b>3 al día</b>	MUY BUENO	Siempre realiza correctamente arqueo de caja diaria de ventas		
			<b>2 al día</b>	BUENO	Con frecuencia realiza correctamente arqueo de caja diaria de ventas		
			<b>1 al día</b>	REGULAR	A veces realiza correctamente arqueo de caja diaria de ventas		
			<b>0 al día</b>	MALO	Casi nunca realiza correctamente arqueo de caja diaria de ventas		
Apoya en gestión de talento humano	EFICACIA	Unid	<b>5 veces a la semana</b>	MUY BUENO	Siempre apoya correctamente en la gestión de talento humano		
			<b>4 veces a la semana</b>	BUENO	Con frecuencia apoya correctamente en la gestión de talento humano		
			<b>3 veces a la semana</b>	REGULAR	A veces apoya correctamente en la gestión de talento humano		
			<b>2-0 veces a la semana</b>	MALO	Casi nunca apoya correctamente en la gestión de talento humano		



**Tabla Nro. 90 Evaluación de 90 grados auxiliar de tesorería**



<b>Empresa:</b>	Cripollo (Incubandina S.A)	
<b>Cargo evaluado:</b>	Auxiliar de Tesorería	
<b>Fecha:</b>		

A continuación, se presenta las cinco actividades esenciales del cargo, las cuales deben ser calificadas con toda objetividad por usted, tomando en cuenta el nivel de desempeño real del colaborador. La columna del rango de calificación se encuentra distribuida de 0 a 100 con su respectiva equivalencia y detalle, por favor lea con detenimiento y marque con una “X” en la columna de “Calificación”. Si desea puede escribir cualquier comentario u observación adicional en la columna “Observación”.

ACTIVIDADES ESENCIALES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE EVALUACIÓN	RANGO	EQUIVALENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Elabora reporte de cartera	EFICACIA	%	100 - 90	MUY BUENO	Siempre elabora correctamente los reportes de cartera		
			89 - 75	BUENO	Con frecuencia elabora correctamente los reportes de cartera		
			74- 60	REGULAR	A veces elabora correctamente los reportes de cartera		
			59	MALO	Casi nunca elabora correctamente los reportes de cartera		
Calcula las comisiones de vendedores	EFICACIA	%	100 - 75	MUY BUENO	Siempre calcula correctamente las comisiones de ventas		
			74 - 55	BUENO	Con frecuencia calcula correctamente las comisiones de ventas		
			54 - 40	REGULAR	A veces calcula correctamente las comisiones de ventas		

			<b>39</b>	MALO	Casi nunca calcula correctamente las comisiones de ventas		
Ingresa los recibos de cobro al sistema de la empresa	EFICACIA	%	<b>100 - 90</b>	MUY BUENO	Siempre ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
			<b>89 - 75</b>	BUENO	Con frecuencia ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
			<b>74- 60</b>	REGULAR	A veces ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
			<b>59</b>	MALO	Casi nunca ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
Arquea la caja chica	EFICACIA	unid	<b>6 veces a la semana</b>	MUY BUENO	Siempre arquea correctamente la caja chica		
			<b>5 - 4 veces a la semana</b>	BUENO	Con frecuencia arquea correctamente la caja chica		
			<b>3 veces a la semana</b>	REGULAR	A veces arquea correctamente la caja chica		
			<b>2 - 0 veces a la semana</b>	MALO	Casi nunca arquea correctamente la caja chica		
Verifica los pagos de facturas a crédito	EFICACIA	%	<b>100 - 75</b>	MUY BUENO	Siempre verifica correctamente los pagos de facturas a crédito		
			<b>74 - 55</b>	BUENO	Con frecuencia verifica correctamente los pagos de facturas a crédito		
			<b>54 - 40</b>	REGULAR	A veces verifica correctamente los pagos de facturas a crédito		
			<b>39</b>	MALO	Casi nunca verifica correctamente los pagos de facturas a crédito		



**Tabla Nro. 91 Evaluación de 90 grados vendedor**



<b>Empresa:</b>	Cripollo (Incubandina S.A)	
<b>Cargo evaluado:</b>	Vendedor	
<b>Fecha:</b>		

A continuación, se presenta las cinco actividades esenciales del cargo, las cuales deben ser calificadas con toda objetividad por usted, tomando en cuenta el nivel de desempeño real del colaborador. La columna del rango de calificación se encuentra distribuida de 0 a 100 con su respectiva equivalencia y detalle, por favor lea con detenimiento y marque con una “X” en la columna de “Calificación”. Si desea puede escribir cualquier comentario u observación adicional en la columna “Observación”.

ACTIVIDADES ESENCIALES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE EVALUACIÓN	RANGO	EQUIVALENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Cierra las ventas al final del día	TIEMPO	%	100	MUY BUENO	Siempre cierra correctamente las ventas del día		
			99 - 90	BUENO	Con frecuencia cierra correctamente las ventas del día		
			89 - 80	REGULAR	A veces cierra correctamente las ventas del día		
			79	MALO	Casi nunca cierra correctamente las ventas del día		
Cumple las metas propuestas por el supervisor	EFICACIA	%	100	MUY BUENO	Siempre cumple a tiempo con las metas propuestas por el supervisor		
			99 - 90	BUENO	Con frecuencia cumple a tiempo con las metas propuestas por el supervisor		
			89 - 80	REGULAR	A veces cumple a tiempo con las metas propuestas por el supervisor		
			79	MALO	Casi nunca cumple a tiempo con las metas propuestas por el supervisor		

Recupera las carteras vencidas	EFICIENCIA	%	100 - 80	MUY BUENO	Siempre recupera a tiempo las carteras vencidas		
			79 - 65	BUENO	Con frecuencia recupera a tiempo las carteras vencidas		
			64 - 45	REGULAR	A veces recupera a tiempo las carteras vencidas		
			44	MALO	Casi nunca recupera a tiempo las carteras vencidas		
Elabora las rutas para la promoción de los pollos	TIEMPO	%	100	MUY BUENO	Siempre elabora correctamente las rutas para promocionar sus productos		
			99 - 90	BUENO	Con frecuencia elabora correctamente las rutas para promocionar sus productos		
			89 - 80	REGULAR	A veces elabora correctamente las rutas para promocionar sus productos		
			79	MALO	Casi nunca elabora correctamente las rutas para promocionar sus productos		
Cobra las facturas a los clientes	EFICACIA	%	100	MUY BUENO	Siempre cobra a tiempo las facturas a los clientes		
			99 - 90	BUENO	Con frecuencia cobra a tiempo las facturas a los clientes		
			89 - 80	REGULAR	A veces cobra a tiempo las facturas a los clientes		
			79	MALO	Casi nunca cobra a tiempo las facturas a los clientes		



**Tabla Nro. 92 Evaluación de 90 grados bodeguero**



<b>Empresa:</b>	Cripollo (Incubandina S.A)	
<b>Cargo evaluado:</b>	Bodeguero	
<b>Fecha:</b>		

A continuación, se presenta las cinco actividades esenciales del cargo, las cuales deben ser calificadas con toda objetividad por usted, tomando en cuenta el nivel de desempeño real del colaborador. La columna del rango de calificación se encuentra distribuida de 0 a 100 con su respectiva equivalencia y detalle, por favor lea con detenimiento y marque con una “X” en la columna de “Calificación”. Si desea puede escribir cualquier comentario u observación adicional en la columna “Observación”.

ACTIVIDADES ESENCIALES	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE EVALUACIÓN	RANGO	EQUIVALENCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Selecciona el producto en base al peso solicitado	EFICACIA	%	100	MUY BUENO	Siempre selecciona correctamente el producto en base al precio solicitado		
			99 - 80	BUENO	Con frecuencia selecciona correctamente el producto en base al precio solicitado		
			79 - 60	REGULAR	A veces selecciona correctamente el producto en base al precio solicitado		
			59	MALO	Casi nunca selecciona correctamente el producto en base al precio solicitado		
Coloca el producto en los camiones de acuerdo a la factura	EFICIENCIA	%	100 - 90	MUY BUENO	Siempre coloca correctamente los productos en el camión de acuerdo a la factura		
			89 - 80	BUENO	Con frecuencia coloca correctamente los productos en el camión de acuerdo a la factura		
			79 - 55	REGULAR	A veces coloca correctamente los productos en el camión de acuerdo a la factura		

			<b>54</b>	MALO	Casi nunca coloca correctamente los productos en el camión de acuerdo a la factura		
Realiza controles de inventario	EFICACIA	%	<b>100</b>	MUY BUENO	Siempre realiza correctamente los controles de inventarios		
			<b>99 - 80</b>	BUENO	Con frecuencia Realiza correctamente los controles de inventarios		
			<b>79 - 60</b>	REGULAR	A veces realiza correctamente los controles de inventarios		
			<b>59</b>	MALO	Casi nunca realiza correctamente los controles de inventarios		
Ordena los productos en bodega	EFICACIA	%	<b>100 - 90</b>	MUY BUENO	Siempre ordena correctamente los productos en bodega		
			<b>89 - 80</b>	BUENO	Con frecuencia ordena correctamente los productos en bodega		
			<b>79 - 55</b>	REGULAR	A veces ordena correctamente los productos en bodega		
			<b>54</b>	MALO	Casi nunca ordena correctamente los productos en bodega		
Realiza la limpieza general de la bodega.	EFICIENCIA	%	<b>100</b>	MUY BUENO	Siempre ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
			<b>99 - 80</b>	BUENO	Con frecuencia ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
			<b>79 - 60</b>	REGULAR	A veces ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		
			<b>59</b>	MALO	Casi nunca ingresa correctamente los recibos de cobro al sistema		

## 4.2 Formato de retroalimentación de resultado

A continuación, se presenta un formato de retroalimentación de resultado para la empresa Cripollo (Incubandina S.A.):

	
<b>INFORME DE RETROALIMENTACIÓN RESULTADOS DE EVALUACIÓN</b>	
<b>Nombre del Evaluado</b>	Administrador financiero

## 4.3 DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Este documento describe el resultado de la evaluación del desempeño del administrador financiero, en donde se toma en consideración la evaluación realizada por el gerente, evaluación de 90 grados.

## 4.4 INFORME DE EVALUACIÓN

Recalcar los aspectos positivos y luego los negativos como resultado de la evaluación.

**Tabla Nro. 93 Aspectos positivos**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>	<b>PUNTAJE /4</b>	<b>ACCIÓN PROPUESTA  </b>	<b>FECHAS O PLAZOS</b>
1				
2				
3				
4				
5				

**Tabla Nro. 94 Aspectos negativos y acuerdos con el evaluado**

No.	ACTIVIDADES ESCENCIALES	PUNTAJE /4	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1				
2				
3				
4				
5				

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

SI	
NO	

**Compromiso del evaluado frente a los resultados**

---



---

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

---



---

#### **4.4.1 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Firma del encargado de la Retroalimentación:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Firma del evaluado:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Nombre y firma del DIRECTOR TALENTO HUMANO**

## CONCLUSIÓN

La industria avícola es un sector dinámico que tiene un positivo crecimiento a nivel mundial, además aporta de una manera importante a la seguridad alimentaria por la alta productividad que tiene en alimentos ricos en diferentes tipos de nutrientes. En la actualidad la avicultura tiene un gran impacto en la economía del Ecuador debido a que se considera como una actividad de muy alta rentabilidad y que en los últimos años ha incrementado el consumo de carne de pollo en los sectores urbanos y rurales a nivel nacional; es importante mencionar que un ecuatoriano en promedio consume 226 huevos al año.

La empresa Incubandina es una de las organizaciones avícolas más grandes e importantes de todo el país, es decir, cuenta con sucursales en algunas de las principales ciudades del país. Debido a la alta demanda de pollos a nivel nacional la empresa decide incursionar en la búsqueda de otro lugar para establecerse; según estudios realizados una ciudad ideal para hacerlo es Cuenca por la alta demanda de pollos que existe en la ciudad.

En la actualidad las organizaciones consideran al talento humano como un componente importante e indispensable para el desarrollo de cualquier negocio; siendo los recursos humanos el principal factor que distingue a una empresa de otra, una herramienta clave que permite a las organizaciones ser más competitivas y tener mayor control de sus empleados es la evaluación de desempeño debido a que con el uso de dicha herramienta se puede lograr resultados importantes a mediano y largo plazo para el éxito de cualquier empresa. Dicho esto, para que cualquier empresa pueda construir una correcta herramienta de evaluación debe tener claro cuáles son las actividades que realiza cada uno de sus trabajadores y como estos debe desarrollarlas.

El manual de funciones es una herramienta clave para cualquier empresa porque permite describir de una manera clara y precisa los requisitos y las funciones de cada uno de los puestos que se manejan dentro de una organización; debido a esto su desarrollo es muy importante para que los empleados tengan muy claro lo que espera la empresa de sus trabajadores.

Para la elaboración del manual de funciones se realizó una visita a la empresa Cripollo con el propósito de poder conocer la manera en la cual está estructurado su organigrama, debido a que esta organización está empezando a funcionar en el mercado cuencano de pollos y no tiene su estructura organizacional establecida físicamente; por lo tanto, para elaborar el manual de funciones se realiza una entrevista a un experto de cada área de la organización para de esta manera poder obtener información necesaria y precisa de cada puesto que conforma la empresa. Ya estructurados los manuales de funciones de cada puesto en la empresa, se presenta a los jefes de área para el análisis y validación del manual y de esa manera dar su visto bueno o mandar a modificar dicho manual.

La herramienta de evaluación de desempeño permite que una organización pueda detectar la eficacia que tienen sus empleados en el momento que realizan sus labores y ayuda a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, además, ayuda a las empresas a poder impulsar y mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores de una manera sencilla y organizada. Es importante mencionar que para que una organización puede lograr alcanzar su máxima productividad en cualquier área se debe conocer cuáles son los puntos más fuertes y débiles de cada trabajador para poder mejorar dichos puntos y potenciar las habilidades de los trabajadores; para ello, es

importante ayudarse con la herramienta de evaluación de desempeño que nos permita trabajar mediante un plan estratégico.

Para finalizar, se propone en la empresa Cripollo una matriz de evaluación de desempeño; se utilizó dentro de la matriz los indicadores de gestión que permiten a las empresas monitorear las principales actividades de cada puesto. Dentro de la matriz el principal problema que se encuentra es que existe una gran dificultad para establecer el rango de cada actividad esencial debido a que las actividades de cada cargo son distintas y su importancia varia, sin embargo, trabajando con el gerente de la empresa se definieron los rangos más idóneos para cada una de las actividades.

Es importante señalar que al finalizar el trabajo de titulación se entrega a la empresa Cripollo dos importantes herramientas (manual de funciones y herramienta de evaluación de desempeño) que se van a utilizar como dos importantes procesos de talento humano que le permita a la empresa iniciar el proceso de administración de su personal de una manera más eficiente y ordenada.

## RECOMENDACIONES

- La empresa debe definir claramente cuáles son los cargos y la jerarquía que se maneja dentro de la institución.
- Implementar el nuevo organigrama de la empresa Cripollo.
- Aplicar el manual de funciones para todos los cargos de la organización.
- En el momento que la empresa Cripollo requiera contratar a nuevos trabajadores, se debe utilizar el manual de funciones para conocer cuáles son las cualidades y requerimientos que se necesitan en cada puesto de trabajo dentro de la organización.
- La empresa Cripollo tiene que utilizar la herramienta de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos de la empresa dentro de un periodo de tiempo determinado.
- Una vez que se obtenga los resultados de la evaluación de desempeño de cada puesto de trabajo, se debe realizar capacitaciones en los puntos más débiles que tenga cada trabajador evaluado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Tercera edición ed.). Buenos Aires, Argentina : Ediciones Granica S.A. doi: <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (J. M. Chacón, Ed., & M. d. Pilar Mascaro, Trad.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. doi: [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administración\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administración_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Coca. (Noviembre de 2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Perspectivas*(40). doi: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000200005&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000200005&lang=es)
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador. (2019). *CONAVE*. Obtenido de <https://www.conave.org/el-sector-avícola-en-números-2019/>
- Cripollo. (2012). Cripollo. Cuenca, Ecuador.
- Incubadora Andina. (5 de Mayo de 2018). Incubandina. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=1QNUXOhgLa0>
- Incubandina. (2018). *Incubandina S.A.* Obtenido de <https://incubandina.ec/nuestra-empresa/>
- Mendoza. (septiembre de 2009). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Sinapsis*, 11(1), 13-23. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/artículo?código=7399783>
- Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo primera ed.). (G. D. Chávez, Ed., & J. G.-M. Araiza, Trad.) México: Pearson educación. doi: [https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_R\\_W\\_A\\_Y\\_N\\_E\\_M\\_O\\_N\\_D\\_Y](https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_R_W_A_Y_N_E_M_O_N_D_Y)
- Montoya, Boyero. (Febrero de 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Universidad Nacional de Misiones*, 1-21. doi: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/>
- Moreta. (2017). Expertos en aves de postura . *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalíderes.ec/líderes/expertos-aves-postura-empresas-producción.html>
- Polanco. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Análisis económico*, 23(67), 77-91. doi: <https://www.redalyc.org/artículo.oa?id=41329570006>

Tamaquiza et al. (2018). Granjas Avícolas y autosuficiencia de maíz y soya: caso Tungurahua-Ecuador. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 28(51). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/417/41755135001/html/>