



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: CASO SECTOR
INDUSTRIAL**

Autora:

Valeria Estefanía Cobos Méndez

Directora:

Phd. Mónica Isabel Rodas Tobar

Cuenca- Ecuador

2023

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a mis padres Cornelio Cobos y Alexandra Méndez quienes han sido mi pilar fundamental durante mis estudios, son mi soporte incondicional, sin ellos nada hubiera sido posible, también va dedicada a mis hermanos Sofía y Cornelio quienes han sido un gran apoyo durante todo este camino, mis compañeros eternos de vida. Y por último dedico esta tesis a mis ángeles del cielo, quienes sé que están orgullosos de mí y aplauden cada paso y logro en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la dicha de tener a mis padres junto a mí, y poder culminar esta etapa académica en mi vida.

Agradezco a mis Padres por esforzarse cada día para ser mi mayor ejemplo de perseverancia y responsabilidad y gracias a su dedicación han podido apoyarme para que pueda estudiar y ser una profesional. A mis hermanos por estar junto a mí en cada paso que he dado, por celebrar conmigo cada logro durante esta etapa, por animarme a continuar y dar lo mejor de mí.

Agradezco a mi directora de tesis Mónica Rodas, por el conocimiento impartido durante estos años de carrera y por todo su apoyo durante la realización de este trabajo de titulación.

Agradezco el apoyo incondicional de mis amigas, con las que he compartido varios momentos, en especial a mi mejor amiga Ariana Solórzano con quien he vivido anécdotas inolvidables durante nuestra vida universitaria, teniendo el agrado de culminar esta etapa juntas.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo elaborar una herramienta de evaluación del desempeño para la empresa del sector industrial de la ciudad de Cuenca. Se toma como base para la construcción de la herramienta el análisis de los profesiogramas de la organización. La investigación se basó en conceptos de: gestión del talento humano, evaluación del desempeño, profesiograma, etc. La metodología que se utilizó tiene un enfoque mixto debido a que es la que más se ajusta a las necesidades para la construcción de la herramienta. El resultado principal fue: la elaboración de la herramienta mediante un formato tecnológico con paquetes informáticos (Excel) de los indicadores de gestión de la misión del cargo, el formato presentado es adaptado para los 32 cargos de la empresa, y fue validado por la responsable del departamento de talento humano.

Palabras clave: evaluación del desempeño, indicadores de gestión, gestión del talento humano, profesiograma.

ABSTRACT

The objective of this study was to develop a performance evaluation tool for the company in the industrial sector of the city of Cuenca. The analysis of the organization's career charts is taken as the basis for the construction of the tool. The research was based on concepts of: human talent management, performance evaluation, profession chart, etc. The methodology that was used has a mixed approach because it is the one that best suits the needs for the construction of the tool. The main result was: the elaboration of the tool through a technological format with computer packages (Excel) of the management indicators of the position's mission, the format presented is adapted for the 32 positions of the company, and it was validated by the person in charge of the human talent department.

Keywords: performance evaluation, management indicators, human talent management, profession chart



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA	<i>I</i>
AGRADECIMIENTO	<i>II</i>
RESUMEN	<i>III</i>
ABSTRACT	<i>III</i>
INTRODUCCIÓN	<i>1</i>
CAPÍTULO 1	<i>2</i>
1.MARCO TEÓRICO	<i>2</i>
1.1 Introducción	<i>2</i>
1.2 Gestión del Talento Humano	<i>2</i>
1.2.1 Evolución de los Recursos Humanos	<i>3</i>
1.2.2 Subsistemas en Recursos Humanos	<i>4</i>
1.3 Modelos de Gestión de Talento Humano	<i>6</i>
1.4 Evaluación del Desempeño	<i>10</i>
1.4.1 Métodos de Evaluación del Desempeño	<i>11</i>
1.4.2 Proceso de Evaluación 360°	<i>12</i>
1.5 Profesiograma	<i>14</i>
1.5.1 Riesgos Laborales	<i>14</i>
CAPÍTULO 2	<i>16</i>
2.1 Objetivo general:	<i>16</i>
2.2 Objetivos específicos:	<i>16</i>
2.3 Muestra:	<i>16</i>
2.4 Instrumento:	<i>17</i>
2.5 Procedimiento:	<i>17</i>
CAPÍTULO 3	<i>19</i>
3. RESULTADOS	<i>19</i>
CAPÍTULO 4:	<i>26</i>
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	<i>26</i>
4.1 Conclusiones	<i>26</i>

4.2 Recomendaciones:	27
REFERENCIAS	27
ANEXOS	29

Índice de figuras

Ilustración 1 Reyes (1998) Modelo de gestión por Competencias en Recursos Humanos. (Camejo, 2018)	9
Ilustración 2 Herramienta de Evaluación del Desempeño (Autoría Propia).....	22
Ilustración 3 Herramienta de Evaluación del desempeño, base de resultados (Autoría Propia...)	24

Índice de anexos

Anexo 1: Entrevista aplicada	29
Anexo 2: Matriz de análisis de profesiograma.....	30
Anexo 3: Matriz para Elaboración de la Herramienta de Evaluación.....	31
Anexo 4: Misión e indicador de gestión.....	34

INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno en el que nos encontramos el desarrollo humano dentro de las organizaciones es clave para generar ventajas diferenciadoras, debido a que aquellas que cuentan con responsables estratégicos que se preocupan por potencializar las habilidades de sus colaboradores son las que consiguen mayor éxito organizacional, ya que se adaptan a las demandas y exigencias presentes en el medio.

Es así como surge la necesidad en el presente estudio de elaborar una herramienta de evaluación del desempeño para la empresa del sector industrial de la ciudad de Cuenca, la misma que será utilizada para medir el rendimiento de sus colaboradores por medio de indicadores de gestión en base a la misión planteada en cada cargo a desempeñar.

Este trabajo de titulación está desarrollado en tres capítulos, el primero se refiere a la parte teórica de dicha investigación, en donde se detallan el aporte de varios autores citados en fuentes bibliográficas confiables obtenidas de bibliotecas digitales y artículos científicos actualizados, los temas descritos se relacionan con la gestión del talento humano, subsistemas y modelos de talento humano, a su vez la evaluación del desempeño como parte principal de la investigación.

En el capítulo dos se describe la metodología utilizada para la elaboración de la herramienta y se presenta la matriz principal para la creación de la misma.

Y finalmente en el capítulo 3, se presentan los resultados obtenidos en base a cada objetivo específico planteado en el estudio, a su vez se presenta la herramienta de evaluación del desempeño para la empresa del sector industrial de la ciudad de Cuenca.

CAPÍTULO 1

1.MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

En la actualidad, los responsables de las áreas estratégicas de las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia de desarrollar y potencializar el talento humano que forma parte de la misma, como consecuencia a las demandas y exigencias presentes en un mundo globalizado en el que se vive debido a los avances tecnológicos existentes, ya que influyen a que las organizaciones estén preparadas y listas para adaptarse y enfrentarse a los nuevos retos que se manifiestan a lo largo del tiempo. Dando así mayor importancia a tener una adecuada gestión del talento humano dentro de las organizaciones como estrategia frente a la presencia de dichos avances.

1.2 Gestión del Talento Humano

Por consiguiente, la Gestión del Talento Humano (GTH) dentro de las organizaciones busca potenciar las capacidades de sus trabajadores para cumplir con los objetivos de la organización (Bouzas Ortiz et al., n.d.). Es decir, se enfoca en sacar el máximo provecho de las capacidades que tienen los trabajadores con el fin de direccionarlas hacia el cumplimiento de metas organizacionales.

A su vez la GTH es definida por Chiavenato(2009) como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Por otro lado para Maxwell (2016),Cuesta (2015), Schuler y Tarique (2012) y Coff y Kryscynski (2011) citados en (Ramírez et al., 2019) la GTH son “acciones que ejecutan las personas, mediante sus competencias, en una área en específico, fortaleciendo procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y colectivamente en un entorno organizacional”. Es decir, las personas buscan mejorar procesos particulares a partir del desarrollo y potencialización de las habilidades y capacidades que poseen para conseguir un fin colectivo como organización.

De acuerdo con los conceptos descritos es importante citar que las organizaciones no administran a personas, sino por el contrario administran con personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales (Chiavenato, n.d.); es decir para la organización las personas son el factor principal para llegar a objetivos planteados, aprovechando la sinergia de los esfuerzos de quienes la conforman para trabajar en conjunto, dando importancia a las habilidades que posee cada uno.

Contar con las personas idóneas dentro de la misma dependerá de un correcto proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal necesario para conformar los distintos grupos de trabajo competitivo, considerando al talento humano como el capital más importante en las organizaciones.

De acuerdo con el aporte de Bouzas, Chiavenato, Maxwell, Cuesta, Schuler y Tarique y Coff y Kryscynski, en la concepción existen similitudes debido a que describen a la Gestión del Talento humano como un conjunto de acciones y estrategias organizacionales que buscan el máximo potencial de sus miembros tomando en cuenta las habilidades y cualidades que poseen en dirección al cumplimiento de objetivos.

1.2.1 Evolución de los Recursos Humanos

Por otro lado, es importante mencionar que ha existido una evolución de los recursos humanos, en donde se realiza un análisis del desarrollo de la función de la misma a lo largo de su historia, lo que nos permite establecer dos grandes etapas propuestas por Gibert (2006): una “etapa tradicional” y una etapa de recursos humanos. En la primera se consideran a los empleados como costes que deben ser reducidos al mínimo posible, en cambio en la segunda ya se considera a los empleados como recursos que se debe optimizar.

Frente a esto, la evolución de los recursos humanos se fue dando en las siguientes etapas:

- Etapa Administrativa: Se extiende hasta finales de los años 40 en Europa y se caracteriza por su clara orientación a la mejora de la productividad. A su vez, se caracteriza por la disciplina y el control del trabajo y presenta un enfoque fundamentalmente burocrático.
- Etapa de Gestión: En los años 50 se asume en Europa la importancia de los aspectos psicológicos y sociológicos de las personas en el entorno laboral. Se introduce la aplicación de

técnicas de psicología industrial como la selección, valoración de puestos, calidad de vida, etc. dentro la gestión de recursos humanos.

- **Etapa de Desarrollo:** Inicia en los años 70 en Europa y se caracteriza por considerar a los trabajadores como la base de la empresa y como recursos que hay que mejorar, a su vez se da importancia a la comunicación, participación, motivación, etc. Es la etapa del “desarrollo organizacional” o también conocida como etapa de las “relaciones laborales”

- **Etapa Estratégica:** Inicia a partir de los años 80 en Europa y se caracteriza por tener en cuenta el diseño de las políticas de recursos humanos de la estrategia de la empresa y, a su vez, para definir esta estrategia se considera la información relativa a los recursos humanos. Además, se empieza a dejar de considerar al personal como un coste para hacerlo como un valioso recurso.

Dentro de la etapa estratégica los recursos humanos construyen políticas y prácticas donde se describen a los subsistemas del mismo.

Un subsistema de talento humano se puede definir como un conjunto de normas y reglas que se deben implementar dentro de una organización para garantizar su correcto funcionamiento que a su vez darán paso al logro de objetivos organizacionales.

1.2.2 Subsistemas en Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos está respaldada por Chiavenato (2011) citado en (García, 2011) que propone 5 subsistemas:

- Subsistema de provisión de Recursos Humanos: Es un proceso técnico-administrativo en donde la organización se encarga en encontrar al personal idóneo para realizar las actividades, dentro de este subsistema se desagregan cuatro momentos:

- **Investigación del mercado de recursos humanos:** Se buscan fuentes de reclutamiento de personal.

- **Reclutamiento:** Conjunto de técnicas de reclutamiento, aplicadas de manera interna o externa a la organización con el objetivo de atraer a personas que posean las habilidades necesarias para ocupar un puesto de trabajo.

- Selección: Proceso aplicado luego del reclutamiento, consta de técnicas de selección que poseen filtros para elegir a la persona adecuada en el puesto vacante de trabajo en base a los objetivos organizacionales.

- Integración: Crear planes de integración a la organización para el nuevo personal.

- Subsistema de aplicación de Recursos Humanos: Es el proceso en el que determinan las responsabilidades y condiciones a cumplir para un correcto desempeño en el cargo, dando paso a:

- Análisis y descripción de puestos: Se establecen los requisitos específicos a desempeñar en los distintos puestos de la organización, direccionados al cumplimiento de actividades.

- Planeación y ubicación de los recursos humanos: Se determina el número de personas necesarias dentro de la organización, a su vez se establece cuál es su ubicación dentro de la misma.

- Plan de vida y carrera: Se determina la secuencia óptima de carrera dentro de la organización de acuerdo a avances logrados.

- Evaluación del desempeño: Permite medir el rendimiento del personal en base a las actividades que realiza, a su vez dicha evaluación permite identificar las necesidades de mejora y capacitación de acuerdo a resultados de desempeño.

Cabe recalcar que este trabajo está enfocado en elaborar una herramienta de evaluación del desempeño, a su vez este apartado se profundizará más adelante.

- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos: Se determinan los incentivos a otorgar para los trabajadores con el objetivo de mantenerlos motivados y reconocer los logros alcanzados con su desempeño, este subsistema abarca:

- Administración de sueldos y salarios: Conjunto de políticas que buscan establecer salarios justos para cada miembro de la organización.

- Planes de prestaciones sociales: Establecer sistemas de prestaciones de acuerdo a las necesidades de los colaboradores, manteniéndoles satisfechos y precautelando la productividad. Pueden ser para alimentación, salud, transporte, etc.

- Higiene y seguridad en el trabajo: Se desarrollan condiciones físicas adecuadas en relación a la higiene y seguridad laboral, con el objetivo de garantizar la salud del personal de la organización.

- Relaciones laborales: Establecer relaciones laborales tanto con los miembros de la organización como con los representantes laborales.

- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: Conjunto de medidas que posibilitan la aplicación de estrategias para garantizar el aprendizaje y desarrollo de los trabajadores en base a necesidades formativas propias de la organización, dando paso a:

- Capacitación: Diagnosticar necesidades de capacitación y en base a las mismas se programa una intervención mediante un experto que proporcione conocimientos relacionados a las necesidades, con el fin de mejorar el desempeño y cumplir con los objetivos establecidos.

- Desarrollo de recursos humanos: Perfeccionar los recursos humanos disponibles a corto o mediano plazo de acuerdo a los objetivos organizacionales.

- Desarrollo organizacional: Crear estrategias de cambio que permitan adaptarse a los cambios tecnológicos presentes para alcanzar la excelencia organizacional.

- Subsistema de control de Recursos Humanos: Permite a los superiores de la organización verificar que el personal cumpla con los objetivos establecidos en el tiempo planificado, a su vez este subsistema da paso a:

- Banco de datos: Mantener un registro y control de forma cualitativa/ cuantitativa de los recursos humanos disponibles, garantizando una mejor organización.

- Sistemas de información: Evidencia la manera en que se comunican las decisiones sobre los recursos humanos.

- Evaluación de los recursos humanos: Son criterios de evaluación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos.

1.3 Modelos de Gestión de Talento Humano

En base a la gestión del talento humano, se describe que existen modelos del mismo, los cuales se entran a continuación:

Según Tejada (2003) actualmente se presenta un análisis de tres modelos de gestión que tienen un significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones, los mismo que son: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

- Gestión del Talento

Desde el punto de vista organizacional, la gestión del talento humano se basa en la legitimidad de ganar el potencial humano como un proceso de producción eficiente, eficaz y efectiva, de tal manera que no solo se determine el qué hacer, sino también de que manera debe desempeñar su papel la gerencia, con el fin que se pueda identificar, promover, apoyar, incentivar e impulsar el talento de los empleados como una nueva alternativa para el cambio organizacional.

- Gestión del Conocimiento

Este modelo se podría definir como una alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, lo que busca es potencializar al máximo el conocimiento, el talento y la experiencia tanto a nivel colectivo como histórico, considerando así al conocimiento como la fuente principal para el desarrollo organizacional.

- Gestión por Competencias

Se define como competencia como “un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”, es decir se refiere a un comportamiento direccionado a la acción que se realiza frente en un contexto determinado. Cabe mencionar que dicho comportamiento nace como resultado de un proceso de conocimiento y aprendizaje complejo en el individuo que lo desarrolla.

A continuación, se describe a detalle el modelo de gestión por competencias, siendo este el primer soporte de la presente investigación.

Dentro del marco de la evaluación del desempeño existe un enfoque novedoso que apoya la misma, denominado el Modelo de Gestión por Competencias como una forma innovadora que permite a las organizaciones enlazar a los trabajadores como lo dice McClellan (1999), citado en (Camejo, 2018), con la motivación humana, traducida en necesidades de logro, afiliación y poder, el interés de los miembros estará enfocado en el logro de objetivos en base

a un incentivo natural, el mismo que orienta y selecciona el comportamiento de quienes conforman las organizaciones.

La gestión por competencia es una de las herramientas más actuales, integrales y dinámicas que dan paso a la obtención de un punto de vista global acerca de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito un puesto dentro de la organización, en función de evaluar el desempeño de los “mejores”, a su vez, permite establecer de qué forma se medirán dichos requisitos con los que debe contar un candidato para desarrollar el máximo rendimiento en la realización de actividades.

A su vez, Hay Group (1996), citado en (Camejo, 2018), define a las competencias como una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. Es decir, las competencias nos permiten diferenciar el desempeño excelente de un desempeño bueno o regular, poniendo en evidencia a quienes poseen un desempeño superior.

Cuando se vincula el modelo de gestión por competencias con la evaluación del desempeño dentro de recursos humanos, se abre la posibilidad de transformar los modelos tradicionales hacia modelos competitivos, como se muestra a continuación:

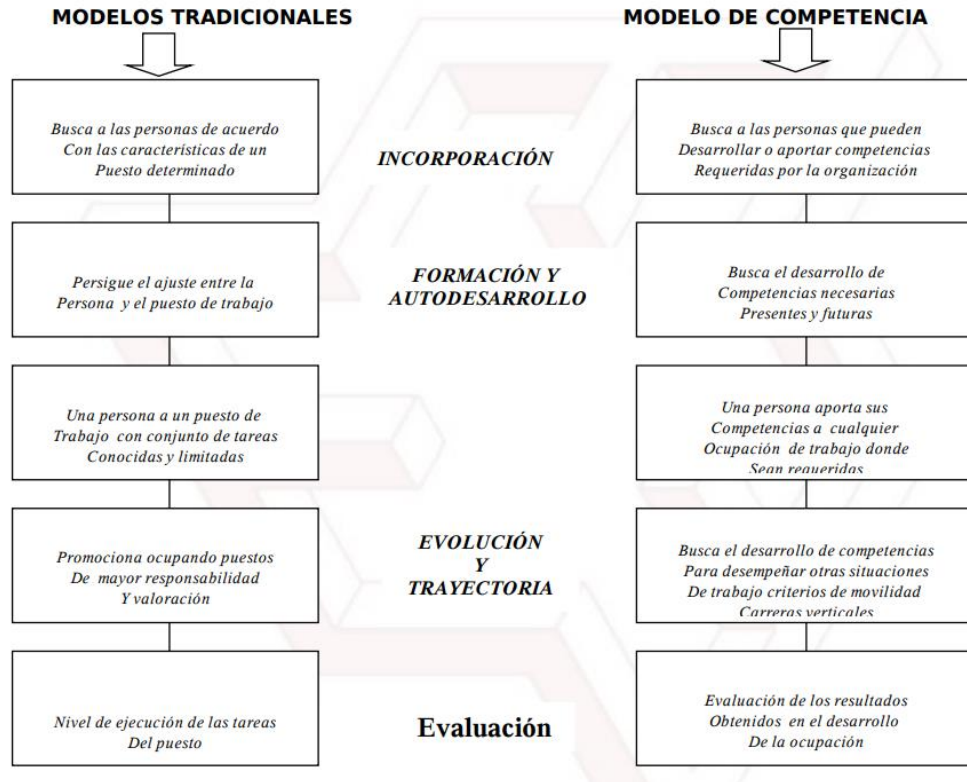


Ilustración 1 Reyes (1998) Modelo de gestión por Competencias en Recursos Humanos. (Camejo, 2018)

En base a la *Ilustración I* se analiza que la gestión de los recursos humanos se encuentra vinculada con las competencias y la evaluación del desempeño, estableciendo una relación entre la capacidad del personal y los equipos que dan valor a la organización, tomando en cuenta que las competencias sirven de insumos para la gestión de recursos humanos, se genera un intercambio de información que posibilite a cada proceso de obtener competencias como insumo y al modelo información para su mantenimiento y actualización.

Es importante mencionar que mediante la gestión por competencias podemos obtener las pautas necesarias para mejorar diferentes procesos dentro de las organizaciones, en busca de calidad, construyendo así la base principal para el desarrollo de las mismas direccionadas hacia el éxito.

Uno de los procesos en los que se puede intervenir es la gestión por competencias es en la evaluación del desempeño, la misma que es el soporte principal de la presente investigación.

En la actualidad se considera que el desempeño laboral es medido mediante una evaluación en la que se evidencia las capacidades individuales que posee cada miembro de la organización desde su puesto de trabajo, a su vez se establecen factores que califiquen dichas capacidades, los mismos que están relacionados con los objetivos organizacionales.

1.4 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es definida por Mondy & Noe (2005) citado en (Guartán Salinas et al., 2019) como un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño.

A su vez, Casallas Torres DF. citado en (Rivero, 2019), menciona que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien, por tanto se emplea en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa. Por otro lado, podemos considerar que gracias a los resultados que se obtienen de la evaluación del desempeño se puede identificar los puntos clave que necesitan intervención para mejorar los distintos procesos de la organización.

El desempeño laboral se encuentra relacionado con el grado de productividad de la organización, según Laza (2012), citado en (Journal & Conscience, 2018), la productividad de una organización depende del nivel de desempeño que tengan sus trabajadores, debido a que si existe bienestar en los trabajadores el desempeño es mayor y a su vez la productividad aumenta favorablemente.

Cuesta (2010), citado en (Agudelo et al., 2016) menciona que la evaluación de desempeño es una herramienta a través de la cual se compare el desempeño real de cada empleado con el rendimiento esperado y a partir de la cual se tomen decisiones sobre el personal relacionadas con la remuneración, la promoción y las acciones correctivas. Es decir, permite obtener el rendimiento real de cada persona en el cargo que ocupa y a su vez evidencia el impacto motivacional que tiene sobre los trabajadores.

Mediante la evaluación del desempeño se puede identificar:

- Necesidades de capacitación
- Descubrir las competencias y habilidades de los evaluados.
- Tomar decisiones acerca de salarios, planes de carrera, etc.
- Descubrir altos potenciales.
- Ubicar al personal en el puesto adecuado.
- Reajustar las actividades de cada puesto.
- Retroalimentar al personal sobre su desempeño.
- Promover el desarrollo del personal.

1.4.1 Métodos de Evaluación del Desempeño

Existen algunos métodos de evaluación básicos que menciona Dessler (2011), los cuales son:

- Método de escala de puntuación gráfica: Hace referencia a la mención de rasgos y un rango de desempeño para cada uno, en donde se establecen indicadores en conjunto con un rango de valor de desempeño para cada uno.
- Método de clasificación alterna: Hace referencia a la utilización de un formato como que indica qué empleado está más alto en el rasgo a medir y también quién está más bajo, alternándose entre sí, con el fin de que todos los trabajadores que participan puedan clasificar.
- Método de comparación por pares: Hace referencia a que cada subordinado a evaluar se compara con todos los demás subalternos en cada característica, con el fin de determinar quién es el mejor de acuerdo al número de puntuaciones.
- Método del incidente crítico: Hace referencia a que se lleve un registro de los casos extraordinarios del comportamiento laboral del empleado, ya sean positivos o negativos, a su vez se los utiliza como acompañamiento de la evaluación con el fin de tener una idea del desempeño de más tiempo.

1.4.2 Proceso de Evaluación 360°

Dentro de la evaluación del desempeño es importante mencionar que existe un proceso de evaluación de 360°, el mismo que es un sistema de evaluación integral donde el evaluado es calificado por todo su entorno. (Capuano Andrea, 2004)

De ese modo se abre la posibilidad de comparar la autoevaluación con las apreciaciones realizadas por los observadores. A continuación, se presentan los posibles evaluadores:

- Autoevaluación: Hace referencia a la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación para calificar el rendimiento del evaluado.
- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados que participan en la evaluación debido a que trabajan continuamente con el evaluado.
- Compañeros de trabajo (pares): Son de suma importancia debido a que permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Brinda la posibilidad al gerente de obtener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, a su vez le permite conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- Otras personas (proveedores o ingenieros): Hace referencia al grupo de personas que apoya técnicamente al empleado.

Cabe recalcar que el tipo de medición dependerá del número de personas a evaluar, debido a que este puede ser de:

- 360°: Autoevaluación, Pares, Subordinados, Jefes y Proveedores o Clientes Internos
- 270°: Autoevaluación, Pares, Jefes, Clientes internos.
- 180°: Autoevaluación, Jefes, Pares.
- 90°: Autoevaluación, Jefe directo.

Es importante que la evaluación del desempeño se encuentre respaldada de indicadores de gestión, los mismos que son definidos como una medida que muestra las condiciones en las que se encuentra un proceso, a su vez es una forma de retroalimentar el mismo, brinda la

posibilidad de monitorear los avances y ejecución de actividades, además permiten implementar acciones correctivas de pronta intervención. (Rincón, 1998)

A su vez, la utilización de los indicadores en un proceso de evaluación del desempeño permite comparar el progreso real en conjunto con el progreso planificado por la organización en base a los objetivos y metas establecidas, además otorgan los siguientes beneficios:

- Satisfacción del cliente
- Permite el monitoreo de procesos
- Conducen al cambio
- Benchmarking de procesos y actividades

Finalmente, el desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño según (Manjarrés et al., 2013) es una gran herramienta para la organización y más que todo para su área de gestión del talento humano, ya que esta dependencia debe ser la encargada de realizar la evaluación de todos los empleados con los que cuenta la empresa.

Con la evaluación del desempeño se puede identificar qué áreas deben ser evaluadas con más frecuencia, en cuales se debe intervenir para mejorar su rendimiento, a su vez es importante que este proceso esté solventado con parámetros de medición y calificación que nos ayude a la obtención de los resultados, con el fin de analizarlos para poder mejorar en aquellos que existan puntuaciones bajas. Además, nos brinda información importante sobre el rendimiento de cada persona en la organización, el cuál es de gran utilidad para la retroalimentación de los trabajadores con el fin de que puedan ver sus resultados y las posibles intervenciones de mejora para su rendimiento.

Considerando que para que exista una correcta evaluación del desempeño es indispensable que las organizaciones cuenten un perfil profesional que contenga requisitos necesarios para desenvolverse en un cargo, esto es posible con el respaldo de un Profesiograma de la organización, el cual se define como una herramienta mediante la que se puede describir, organizar y determinar los requisitos y exigencias necesarias para desarrollar una actividad (Bender, 1984).

1.5 Profesiograma.

El profesiograma o también conocido como perfil de competencias del cargo, muestra la relación que existe entre los requisitos físicos y de la personalidad necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo en conjunto con las responsabilidades y actividades a realizarse en el mismo (Gómez et al., 2009). Es básicamente una base de información que permite analizar y describir los puestos en dirección al logro de objetivos y metas organizacionales.

A su vez es importante mencionar que por medio del profesiograma se detallan también los riesgos laborales existentes en los diferentes cargos según las actividades que la persona realice, con el fin de tener conocimiento de los mismos para poder intervenir y mejorar las condiciones de trabajo, además se describen los equipos de protección necesarios y de uso obligatorio para ejecutar las actividades diarias.

Mediante el profesiograma de la organización se busca que mejoren los procesos de selección debido a que se describe los requisitos necesarios para desempeñarse en cada cargo, lo que da la posibilidad de elegir a la persona adecuada para desempeñarse en el mismo, además ayuda a mitigar los riesgos y accidentes laborales dentro de la organización garantizando la salud y seguridad del personal al momento de ejecutar las distintas actividades.

1.5.1 Riesgos Laborales

El riesgo laboral es definido por Badía Montalvo (1985) como un conjunto de factores físicos, psíquicos, químicos, ambientales, sociales y culturales que actúan sobre el individuo; a su vez define la interrelación y los efectos que producen dichos factores dan lugar a la enfermedad ocupacional. Es decir, por medio de estos factores se puede identificar si el riesgo laboral se relaciona con el trabajo en general o es específico de alguna actividad de producción, estos se encuentran presentes en las condiciones del lugar de trabajo.

Por otro lado, es importante conocer la estructura que posee un profesiograma:

1. Logo de la organización
2. Denominación del cargo: Se incluye el departamento al que pertenece y se identifica que puesto de trabajo es.
3. Objetivo del cargo: Describe la misión del puesto de trabajo.
4. Funciones del cargo: Describe las actividades a desarrollar para un correcto desempeño.

5. Conocimientos y competencias del cargo: Se describen las habilidades necesarias para la ejecución de actividades.

6. Formación del cargo: Describe el nivel de educación y conocimiento necesarios para el cargo.

7. Experiencia laboral

8. Ubicación jerárquica: Ubicación dentro de la organización (organigrama)

9. Requerimientos físicos y Psicosociales

10. Riesgos laborales: Descripción de los tipos de riesgo presentes en el desarrollo de actividades.

11. Equipos de protección del personal requeridos (EPP)

12. Registro de aceptación y recepción.

Por consiguiente, es necesario que las organizaciones tengan desarrollado un profesiograma o perfil de competencias del cargo debido a que es de gran utilidad, sobre todo es favorable dentro del área de Talento humano ya que actúa como soporte para los distintos procesos que se llevan a cabo, como la selección, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Para la construcción de la herramienta se dará uso al modelo de evaluación por competencias con un formato tecnológico diseñado con paquetes informáticos (Excel) de las actividades esenciales e indicadores de gestión. De esta forma la metodología empleada será mixta, utilizando el modelo para el desarrollo de instrumentos que generen información cualitativa con el propósito de elaborar instrumentos cuantitativos como cuestionarios para encuestas o listas que nos brinden la información requerida. (Hamui-Sutton, 2013)

Debido a que es la que mejor se adapta a las necesidades de la elaboración de la herramienta, en primer lugar, se utilizará un análisis del profesiograma de la organización para determinar puntos clave a considerar y posteriormente se propone la elaboración de una herramienta que ayudará a evaluar el desempeño de los colaboradores.

2.1 Objetivo general:

- Construir la herramienta de evaluación del desempeño con sus indicadores de gestión.

2.2 Objetivos específicos:

- Desarrollar el marco teórico utilizando fuentes bibliográficas científicas.
- Analizar el Profesiograma de la organización como base para la herramienta de evaluación del desempeño.
- Diseñar la propuesta de herramienta para la evaluación del desempeño.
- Validar la utilidad de la herramienta con la Jefe de Talento Humano.

2.3 Muestra:

No se requiere muestra

El resultado de la investigación es una propuesta de evaluación del desempeño adaptable para los 32 cargos de la organización.

2.4 Instrumento:

Los instrumentos utilizados serán:

- Creación de matriz de análisis del profesiograma que serán de insumo para la evaluación del desempeño, en formato de Word, la misma que contiene un listado de cargos existentes, departamento al que pertenece cada uno y se procedió a marcar con una “x” las casillas de actividades esenciales e indicadores de gestión, de esa forma se verificó la existencia de dichos requisitos. (ya no actividades esenciales sino la misión del cargo).
- Una entrevista semi-estructurada, en donde se establecerán preguntas, a su vez se podrá introducir preguntas adicionales que surgen en el momento, éstas serán aplicadas a la Jefe de Talento Humano de la organización para poder identificar los puntos de evaluación que deberá contener la herramienta.
- Socialización con el Jefe de Talento Humano por medio de un taller para validar la herramienta.

2.5 Procedimiento:

Como punto de partida se firmó un oficio de autorización con el Gerente General de la institución, el mismo que respalda la aprobación del proyecto.

Posterior a dicho momento se realizó una entrevista semi-estructurada con el Jefe de Talento Humano de la organización, la misma que constó de ocho preguntas, las cuales sirvieron para identificar los requisitos y puntos claves que debe contener la herramienta de evaluación del desempeño.

Una vez que se realizó ese primer acercamiento con el Jefe de Talento Humano, se procedió a analizar el Profesiograma de la organización en donde se utilizó una matriz de análisis del mismo en Word, que me sirvió de insumo principal para proceder a construir la herramienta de evaluación del desempeño. En esta etapa se identificó que el requisito de indicadores de gestión en base a la misión del cargo hacía falta para completar los datos necesarios, en base a dicho requisito faltante

se procedió a su debido levantamiento, en el que se requirió la participación de cada responsable del cargo para su definición.

Luego de que se analizó el profesigramas y se obtuvieron los datos necesarios para construir la herramienta se procedió a diseñar el formato de la herramienta de evaluación del desempeño en conjunto con una matriz en Excel para crear macros y elaborar la misma.

Finalmente se procedió a una socialización con el Jefe de Talento Humano por medio de un taller, en donde se dio paso a la validación de la herramienta.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

El primer resultado obtenido en la presente investigación es un sólido marco teórico que abarca 19 fuentes bibliográficas, las cuales nos brindan la base de conceptos para dicha investigación, por consiguiente a lo largo del capítulo uno se describen temas en relación con la gestión del talento humano, en donde se detalla la evolución de los recursos humanos a lo largo del tiempo, describiendo las distintas etapas existentes como la etapa administrativa, etapa de desarrollo y la etapa estratégica, por otro lado se describen los subsistemas que existen en recursos humanos, los mismos que dan soporte al crecimiento y desarrollo de una organización, se describen los subsistemas de: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

Dentro de la gestión del talento humano existen modelos del mismo, describiendo así tres modelos que constan de significado histórico y contextual en las organizaciones, los mismos que son: gestión de talento humano, gestión del conocimiento y la gestión por competencias, esta se encuentra en la evaluación del desempeño, que nos brinda el soporte principal de la presente investigación, se considera que la evaluación del desempeño permite valorar el grado de cumplimiento de las actividades de cada cargo de una organización, esto nos permite tomar acciones de mejora en base a resultados con el fin de potencializar las habilidades y competencias de los colaboradores según sean las necesidades del cargo, en relación a dicho tema se detallan los métodos de evaluación del desempeño existentes, tales como: escala de puntuación gráfica, clasificación alterna, comparación por pares e indicador crítico, por otro lado, se explica el proceso de evaluación 360°, el mismo que es un sistema integral en donde la persona es evaluada por todo su entorno dependiendo el cargo que posee, la evaluación más completa es la de 360° que involucra: autoevaluación, pares, subordinados, jefes y proveedores o clientes internos. Además, se describe la importancia del proceso de evaluación del desempeño dentro de una organización, debido a que dicho proceso nos permite mejorar el desarrollo organizacional en base a resultados obtenidos. Por otro lado, para que exista una correcta evaluación del desempeño se requiere que la organización cuente con un perfil profesional de acuerdo a cada cargo, dicho soporte se lo obtiene por medio del profesigramas de la organización, en el que se detallan todos los requisitos necesarios para desempeñar un cargo, debido a que se lo considera como una herramienta en la que se puede describir y organizar las exigencias necesarias para realizar actividades, cabe recalcar

que el profesiograma fue el insumo base para la creación de la herramienta de evaluación del desempeño.

Posteriormente como segundo resultado se realizó un análisis de profesiograma en donde se obtuvo el perfil de los 32 cargos de la organización, los mismos que constan de: misión del cargo en conjunto con su indicador de gestión, funciones del perfil de los trabajadores, en dicho apartado se aplicó la siguiente fórmula: Frecuencia (FR) + Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO) * Complejidad en la ejecución de la actividad (CM), es decir $((FR+CO)*CM)$, que permite obtener las actividades esenciales, conocimientos y competencias, otras responsabilidades (generales para toda la organización), formación del cargo, experiencia laboral requerida, descripción de riesgos laborales, equipos de protección del personal requeridos (EPP), descrito para los obreros y las firmas de responsabilidad. Todo lo descrito en el profesiograma fue levantado por los expertos de cada cargo, a su vez dicha información fue validada por el Jefe de Talento Humano de la Organización.

La evidencia de dicho resultado se encontrará en los anexos del presente proyecto.

Como tercer resultado se obtuvo una propuesta de evaluación del desempeño, considerando que la organización no tiene cultura de evaluación y por sugerencia del Área de talento humano, se diseñó una estructura de 90°; el formato consta de:

1. Datos de Identificación:
 - Datos del Evaluado: Nombre, Cargo, Departamento y Fecha de Evaluación.
 - Datos del Evaluador: Nombre, Cargo, Departamento y Relación con el evaluado.
2. Objetivo e Indicaciones de Evaluación.
3. Evaluación de la Misión del cargo:
 - Misión del cargo
 - Nombre del indicador de gestión
 - Fórmula del indicador de gestión
 - Resultado
 - Meta
 - Calificación de: Jefe inmediato y Autoevaluación.

4. Interpretación.
5. Observaciones Adicionales.
6. Firmas: Evaluado y Evaluador.
7. Guardar.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EVALUADO:		CARGO DEL EVALUADO:	GESTOR/A DE CARTERA
FECHA:		DEPARTAMENTO:	Administrativa

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EVALUADOR:		CARGO DEL EVALUADOR:	DISEÑADOR/A
RELACIÓN CON EL EVALUADO		DEPARTAMENTO:	Dirección

2. OBJETIVO E INDICACIONES DE EVALUACIÓN

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN:	Identificar el nivel de cumplimiento en indicadores de desempeño de cada cargo.
----------------------------	---

3. INDICACIONES

A continuación se presenta la misión del cargo a evaluar con su respectivo indicador de gestión, en base al resultado obtenido mediante la fórmula aplicada se hace en la escala de calificación igual puntaje que mejor refleje su respuesta, requida de esta o atarqa un espacio para abreviaciones respecto a la evaluada. Al finalizar la evaluación recuerde presionar el botón "Guardar" para su registro.

3. ESCALA DE CALIFICACIÓN

1-INEFECTIVO	2-POCO EFECTIVO	3-MEDIAMENTE EFECTIVO	4-EFECTIVO	5-ALTAMENTE EFECTIVO
--------------	-----------------	-----------------------	------------	----------------------

4. EVALUACIÓN DE MISIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO	INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN FORMULA	RESULTADO	META	JEFE INMEDIATO	AUTOEVALUACIÓN
Responsable de ejecutar las tareas relacionadas al análisis de cuentas contables, para garantizar la exactitud de la salida de las cuentas que integran las estados financieros; así mismo proporcionar de manera eficiente y confiable la información resultante de las registrar contables.	Porcentaje de recuperación de cartera	Monto recuperado/Total de la cartera de clientes			5	5

PUNTAJE:

5

5. INTERPRETACIÓN

INTERPRETACIÓN:	100%	Satis	Muy Satisfactorio	100%	Muy Satisfactorio
	80%	Entre 4 y 4.9	Satisfactorio		
	60%	Entre 3 y 3.9	Buena		
	40%	Entre 2 y 2.9	Regular		
	20%	Entre 0 y 1.9	Insatisfactorio		

6. OBSERVACIONES ADICIONALES

OBSERVACIONES:	
----------------	--

Nombre:

FIRMA DEL EVALUADO

Nombre:

FIRMA DEL EVALUADOR

GUARDA DATOS

Ilustración 2 Herramienta de Evaluación del Desempeño (Autoría Propia)

Al finalizar la evaluación se alimentará una base de datos que contenga: nombre del evaluado, cargo, departamento, resultado, puntaje e interpretación; con el fin de obtener un registro de las evaluaciones realizadas para tomar acciones de mejora.

Y como cuarto resultado se dio paso a la validación de la herramienta de evaluación del desempeño, la misma que fue por medio de un taller con el Jefe de Talento humano para explicar su utilidad, a su vez se dio paso a la firma de un documento de validación por parte del jefe de talento humano, en donde se detalla la validación del formato de la herramienta, la cual se ajusta a las necesidades de la organización.



CAPÍTULO 4:

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La empresa, es una organización sólida, totalmente sustentable en el medio, ya que se encuentra en el mercado por más de 15 años con una gran trayectoria al servicio de la sociedad ecuatoriana. El buscar crecer como organización ha sido el principal motivo por el cual optaron seguir un modelo de gestión por competencias que les permitan potencializar las habilidades de sus trabajadores por medio de la evaluación del desempeño, que refleja sus logros en base a las metas planteadas para cada cargo, con el fin de mejorar su desarrollo organizacional y garantizar su éxito.

Se evidenció en la organización la ausencia de una herramienta de evaluación del desempeño, por lo que se procedió a su creación en base a las necesidades de la organización planteadas por la jefa de talento humano, en busca de mejorar sus procesos.

Previo a su elaboración se dio paso a la construcción de una base teórica sólida, debido a que las fuentes bibliográficas que se utilizaron fueron las más actualizadas en el tema, consiguiendo información de bibliotecas digitales, artículos científicos y en libros de autores reconocidos, dándonos como resultado un marco teórico completo en base a la gestión del talento humano, enfatizando en la evaluación del desempeño y sus características, dicho apartado se encuentra descrito en el capítulo 1.

Se analizó el profesiograma de la organización, como base metodológica del presente estudio, por medio de una matriz que nos permitió conseguir la información necesaria, además de servir como insumo base para la construcción de la herramienta.

Posteriormente se dio paso al diseño de la propuesta de herramienta de evaluación del desempeño, en paquetes informáticos de Excel, se creó en base a las necesidades de la organización, considerando que la organización no tiene cultura de evaluación y por sugerencia del Área de talento humano, se diseñó una estructura de 90°.

Finalmente se validó la utilidad de la herramienta con la jefa de talento humano, por medio de un taller en donde se explicó su utilidad, dando como resultado su aprobación.

4.2 Recomendaciones:

Al terminar el diseño y creación de la herramienta de evaluación del desempeño para todos los cargos que tiene la organización XXX, se recomienda su aplicación al menos una vez al año, con el fin de fomentar una cultura de evaluación del desempeño para conseguir resultados y mejorar procesos internos. Además de mejorar los indicadores de gestión debido a que se encuentran planteados en fórmulas y no son muy tangibles, lo que dificulta el éxito de la evaluación del desempeño.

Por otro lado, se recomienda que se utilice el profesiograma de la organización para la intervención en diferentes procesos de gestión de talento humano como: selección, capacitación, planes de sucesión, inducción, etc. que pueden ser muy útiles para el crecimiento y desarrollo organizacional.

Por último, es recomendable que se dé una retroalimentación a los evaluados de los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta, con el fin de mejorar o reforzar aquellos resultados que se encuentren bajos, direccionándolos a las metas planteadas en base a los objetivos organizacionales existentes.

REFERENCIAS

- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad de la competitividad. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1–20.
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90
- Badía Montalvo, R. (1985). Salud ocupacional y riesgos laborales. *Boletín de La Oficina Sanitaria Panamericana*, 98(1), 20–33.
- Bender, D. (1984). Los sistemas cosmopolitas y tradicionales de salud: la mujer como nexo. *Educación Médica y Salud*, 18(4), 393–401.
- Bouzas Ortiz, J. A., Arvizu Bonnells, O., Gil Ballesteros, A. L., & Reyes Gaytán, G. (n.d.). *Gestión del talento humano : Incluye las reformas a l LTF de mayo de 2019.*

- Camejo, A. J. (2018). *THE COMPETENCE-BASED MANAGEMENT MODEL*. June.
- Capuano Andrea. (2004). Evaluación desempeño por Competencias. *Invenio*, 7(13), 139–150. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (n.d.). *Idalberto Chiavenato*.
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos | ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. In *19 Octubre*. <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-de-recursos-humanos/>
- García, O. (2011). La administración por objetivos. *Cuadernos de Administración*, 6(8), 45–60. <https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.324>
- Gibert, X. (2006). Gestión de recursos humanos. *Gestión Diaria Del Hospital*, 153–165. <https://doi.org/10.1016/b978-84-458-1666-0.50009-5>
- Gómez, M., Gómez, C., & López, M. (2009). Profesiogramas o perfil por competencias en la gestión de recursos humanos. *XIII Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas, La Administración Frente a La Globalización: Gobernabilidad y Desarrollo*, 52, 1–22. <https://erp.iestbellavista.edu.pe/upload/avt20220418232948455php7ol8yx5.pdf>
- Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Journal, I., & Conscience, G. (2018). *PRODUCTIVIDAD EN LAS TORTILLERÍAS DE LA LOCALIDAD DE ESCÁRCEGA*. José Alberto Sánchez López María del Carmen Gómez Camal Wilberth Alfredo Molina Galicia Instituto Tecnológico Superior de Escárcega *El desempeño laboral es un término que tiene muchas acepci*. 13(1), 317–327.
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *Ingeniare*, 8(15), 11–29.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Human talent management: Analysis from the strategic approach. *Informacion Tecnologica*, 30(6), 167–176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de Gestión Organizacional: una guía para su definición. In *Revista universidad Eafit* (pp. 1–17).
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales Performance evaluation: current trends. *Scielo*, 23(2), 1–6. <https://bit.ly/31yABU8>
- Tejada, A. (2003). La Gestión En Las Organizaciones Públicas. *Psicología Desde El Caribe*, 12, 115–133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista aplicada

Fecha: 17-8-2022

Aplicada a: Daniela Arévalo Jefe de Talento Humano

1. ¿Existe alguna necesidad de intervención dentro de la organización?

SI (X) NO ()

2. ¿Qué tipo de necesidad es?

Herramienta Evaluación del desempeño.

3. ¿Cuántos cargos tiene la organización?

32 cargos

4. ¿Qué tipo de evaluación desean?

90 grados (X)

180grados ()

270 grados ()

360 grados ()

5. ¿Qué necesitan que evalúe la herramienta?

Actividades esenciales ()

Competencias ()

Indicadores de gestión (X)

Habilidades ()

Misión del cargo (X)

Observaciones(X)

La empresa evaluará las competencias de forma independiente, es decir no se requiere que estén incluidas en la herramienta a elaborar.

6. ¿Qué tipo de formato les gustaría?

Google Forms

Excel (Macros- Bloqueo de celdas)

7. ¿Qué tipo de puntuación requieren?

Sobre:

25 ()

50()

100(X)

8. Otros requerimientos:

Ninguno.

ANEXO 2: Matriz de análisis de profesiograma

CARGO	DEPARTAMENTO	MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES DE GESTIÓN
Gerente General	X	X	X
Jefa Administrativa financiera	X	X	X
Jefe de Sucursal	X	X	X
Gestor Administrativo	X	X	X
Gestor/a de Cartera	X	X	X
Gestor/a de Contabilidad	X	X	X
Gestor/a de Compras	X	X	X
Gestor/a de Bodega	X	X	X
Auxiliar de Bodega	X	X	X

Gestor/a de Facturación y despachos	X	X	X
Chofer de Compras y despachos (gestor de compras con funciones de chofer)	X	X	X
Sub-Gerente General y Logística	X	X	X
Jefe de Levantamientos y Remediciones	X	X	X
Oficial de levantamientos	X	X	X
Supervisor de Instalaciones	X	X	X
Líder de Cuadrilla de instalaciones	X	X	X
Instalador/a chofer de vehículos pesados	X	X	X
Instalador/a	X	X	X
Gestor/a de Logística y Diseño (GYE) (supervisor de instalaciones)	X	X	X
Instalador/a chofer vehículos livianos (GYE)	X	X	X
Jefe de Producción (Jefe de operaciones sin funciones de instalación)	X	X	X
Supervisor de Producción	X	X	X
Responsable sub-áreas de producción	X	X	X
Obrero de producción	X	X	X
Gerente Comercial	X	X	X
Coordinador Comercial (Back Up)	X	X	X
Gestor de Ventas	X	X	X
Gestor de Cotizaciones	X	X	X
Jefe de Mercadeo y Diseño (jefe de diseño)	X	X	X
Jefe de Diseño (Back Up)	X	X	X
Diseñador/a	X	X	X
Jefe/a de Talento Humano	X	X	X
Gestor/a de Talento Humano	X	X	X
Auxiliar de limpieza	X	X	X

ANEXO 3: Matriz para Elaboración de la Herramienta de Evaluación

MATRIZ PARA HERRAMIENTA				
CARGO	DEPARTAMENTO	MISIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN
GERENTE GENERAL	Gerencia	Generar planes estratégicos y presupuestarios con el objetivo de crear una organización sólida y estable velando por el bienestar de la empresa.	Rentabilidad Neta del Activo	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
SUB-GERENTE GENERAL Y LOGÍSTICA	Instalaciones	Responsable de planificar, coordinar y supervisar las instalaciones de los productos terminados y levantamientos a nivel nacional cumpliendo con estándares de seguridad, calidad y tiempos de entrega garantizando el uso óptimo de los recursos humanos y materiales.	Aprovechamiento de la capacidad productiva	Tiempo productivo / Tiempo disponible
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Administrativo	Responsable de planificar y supervisar la gestión financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.	Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente
JEFE DE SUCURSAL	Comercial	Responsable de dirigir y supervisar integralmente las acciones comerciales y operativas para el logro de los objetivos asignados formulando y controlando presupuestos, a su vez realiza el seguimiento de los procesos de productos activos, pasivos y servicio.	Porcentaje de cumplimiento de ventas	Monto vendido / Presupuesto total
GESTOR/A ADMINISTRATIVO	Administrativo	Responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas y de apoyo asignadas, de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y con las normas y procedimientos establecidos por la empresa para cada proceso.	Monto de ahorro por revisión de viáticos	Monto solicitado - Monto aprobado

GESTOR/A DE CARTERA	Administrativo	Responsable de ejecutar las tareas relacionadas al análisis de cuentas contables, para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que integran los estados financieros: así mismo proporcionar de manera eficiente y confiable la información resultante de los registros contables.	Porcentaje de recuperación de cartera	Monto recuperado/Total de la cartera de clientes
GESTOR/A DE CONTABILIDAD	Administrativo	Responsable de ejecutar las tareas relacionadas al análisis de cuentas contables, para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que integran los estados financieros: así mismo proporcionar de manera eficiente y confiable la información resultante de los registros contables.	Porcentaje de cumplimiento de ingreso de facturas	No. De documentos contables registrados / Total de documentos contables recibidos
GESTOR/A DE COMPRAS	Administrativo	Garantizar la dotación de materia prima, insumos, suministros e implementos para el desarrollo de las tareas de todas las áreas de la organización, de acuerdo con la disponibilidad financiera, exigencias de calidad y conveniencia.	Porcentaje de ahorro en presupuesto de compras	Monto utilizado para compras / Total del presupuesto; No de requerimientos entregados a tiempo / Total de requerimientos comprados
GESTOR/A DE BODEGA	Administrativo	Custodiar, controlar y supervisar la gestión de inventarios de mercadería y la distribución de suministros a las áreas de producción e instalaciones.	Porcentaje de Cumplimiento de requerimientos solicitados	No. De requerimientos solicitados a tiempo / Total de requerimientos
AUXILIAR DE BODEGA	Administrativo	Agilizar la recepción y despacho de mercadería.	Porcentaje de Cumplimiento de requerimientos solicitados	No. De requerimientos solicitados a tiempo / Total de
GESTOR/A DE FACTURACIÓN Y DESPACHOS	Administrativo	Responsable de vender al cliente los productos que ofrece la empresa, mostrar sus características, formas de uso, resolver dudas, brindar la información que sea necesaria para cerrar las ventas, así como identificar oportunidades de negocios con clientes potenciales.	Porcentaje de cumplimiento de pendientes de facturación	No. De facturas de 2 o más meses anteriores a la fecha de facturación / Total de facturas pendientes
CHOFER DE COMPRAS Y DESPACHOS	Administrativo	Garantizar la dotación de materia prima, insumos, suministros e implementos para el desarrollo de las tareas de todas las áreas de la organización, de acuerdo con la disponibilidad financiera, exigencias de calidad y conveniencia.	Porcentaje de cumplimiento de entregas	No. De entregas realizadas a tiempo/ Total de entregas solicitadas

JEFE DE LEVANTAMIENTOS Y REMEDIACIONES	Instalaciones	Responsable de gestionar la entrega de los insumos y requisitos necesarios para el cumplimiento de las instalaciones de los productos terminados.	Porcentaje de cumplimiento de levantamientos	No. De reprocesos por levantamientos / Total de levantamientos
OFICIAL DE LEVANTAMIENTOS	Instalaciones	Responsable de levantar la información de mediciones para la elaboración de productos.	Porcentaje de cumplimiento de levantamientos	No. De SO realizadas a tiempo / Total de SO designadas
SUPERVISOR DE INSTALACIONES	Instalaciones	Responsable de controlar el cumplimiento de las instalaciones de los productos terminados asegurando que el personal responsable cuente con todos los requisitos para la ejecución de su labor.	Porcentaje de cumplimiento de instalaciones	No. De instalaciones con reprocesos / Total de instalaciones
LÍDER DE CUADRILLA DE INSTALACIONES	Instalaciones	Conducir con responsabilidad los vehículos asignados por la empresa para cubrir las rutas de cada trabajo, así como realizar las actividades de instalaciones detalladas en cada tarea.	Porcentaje de cumplimiento de instalaciones	No. De instalaciones con reprocesos / Total de instalaciones
INSTALADOR/A CHOFER DE VEHÍCULOS PESADOS-LIVIANOS	Instalaciones	Conducir con responsabilidad los vehículos asignados por la empresa para cubrir las rutas de cada trabajo, así como realizar las actividades de instalaciones detalladas en cada tarea.	Porcentaje de cumplimiento de instalaciones	No. De SO realizadas a tiempo / Total de SO designadas
INSTALADOR/A	Instalaciones	Responsable de ejecutar las instalaciones de los productos terminados garantizando la calidad de su trabajo mediante el cumplimiento de las normas, procesos y requerimientos de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento de instalaciones	No. De SO realizadas a tiempo / Total de SO designadas
GESTOR/A DE LOGÍSTICA Y DISEÑO	Instalaciones	Responsable de controlar el cumplimiento de las instalaciones de los productos terminados asegurando que el personal responsable cuente con todos los requisitos para la ejecución de su labor.	Porcentaje de instalaciones realizadas	No. De instalaciones con reprocesos / Total de instalaciones

JEFE DE PRODUCCIÓN	Producción	Responsable de planificar, dirigir y garantizar el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados, realizando un control riguroso de los procesos que le permiten tener la capacidad de resolución de problemas.	Aprovechamiento de la capacidad productiva	Producción actual / Producción máxima posible; Productos sin fallas / Total producido
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	Producción	Responsable de la gestión y el control de la producción garantizando la calidad del producto terminado hasta la entrega del cliente.	Porcentaje de cumplimiento de órdenes producción	No. De SO de reprocesos / Total de SO realizadas
RESPONSABLE SUB-ÁREAS DE PRODUCCIÓN	Producción	Responsable de fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción planificadas garantizando la calidad de su trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de órdenes producción	No. De SO de reprocesos / Total de SO realizadas
OBRAERO DE PRODUCCIÓN	Producción	Responsable de fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción planificadas garantizando la calidad de su trabajo.	Porcentaje de cumplimiento de órdenes producción	No. De SO realizadas a tiempo / Total de SO designadas
GERENTE COMERCIAL	Comercial	Responsable de definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha. Ampliar y reforzar canales de venta. Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales, tales como alquiler de espacios, realización de eventos, reuniones y otros servicios.	Porcentaje de cumplimiento de ventas	Monto vendido / Presupuesto total
COORDINADOR COMERCIAL (BACK UP)	Comercial	Responsable de definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha. Ampliar y reforzar canales de venta. Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales, tales como alquiler de espacios, realización de eventos, reuniones y otros servicios.	Porcentaje de cumplimiento de ventas	Monto vendido / Presupuesto total

GESTOR/A DE VENTAS	Comercial	Responsable de vender al cliente los productos que ofrece la empresa, mostrar sus características, formas de uso, resolver dudas, brindar la información que sea necesaria para cerrar las ventas, así como identificar oportunidades de negocios con clientes potenciales.	Porcentaje de cumplimiento de ventas	Monto vendido / Presupuesto total
GESTOR/A DE COTIZACIONES	Comercial	Cumplir y hacer cumplir los procedimientos de la gestión comercial y de toda la cadena de valor en el desarrollo de cada orden de producción asignada.	Porcentaje de envío de cotizaciones	No. Cotizaciones enviadas / Total de cotizaciones solicitadas
JEFE DE MERCADEO Y DISEÑO	Diseño	Responsable de crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto de forma creativa por medio de la comunicación visual.	Cumplimiento del plan de mercadeo	No. De campañas realizadas / Total de campañas planificadas; Variación de monto de venta a partir de las campañas
JEFE DE DISEÑO (BACK UP)	Diseño	Responsable de crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto de forma creativa por medio de la comunicación visual.	Porcentaje de cumplimiento de tareas de diseño	No. De tareas de reprocesos / Total de tareas realizadas
DISEÑADOR/A	Diseño	Responsable de crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto de forma creativa por medio de la comunicación visual.	Porcentaje de cumplimiento de tareas de diseño	No. De tareas realizadas / Total de tareas realizadas
JEFE/A DE TALENTO HUMANO	Talento Humano	Responsable de planificar, dirigir y coordinar los subsistemas de Talento Humano de la empresa, además es responsable de incrementar las capacidades y potenciales de los trabajadores por medio de programas de formación a través de herramientas necesarias para su mejora profesional.	Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones	No. de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planificadas; No. Trabajadores con evaluaciones 280/trabajadores evaluados
GESTOR/A DE TALENTO HUMANO	Talento Humano	Responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas y de apoyo asignadas dentro del departamento de recursos humanos, de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y con las normas y procedimientos establecidos por la empresa para cada proceso.	Monto de ahorro por revisión de horas extras	Valor de sobretiempos registrados - Valor de sobretiempos pagados en rol
AUXILIAR DE LIMPIEZA	Talento Humano	Responsable de garantizar la limpieza general de las instalaciones de la oficina mediante un adecuado control y utilización de los suministros de limpieza.	Satisfacción del cliente interno	No. De encuestas sobre el 280 de satisfacción / Total de encuestados

100%	5pts	Muy Satisfactorio
80%	Entre 4 y 4.9	Satisfactorio
60%	Entre 3 y 3.9	Bueno
40%	Entre 2 y 2.9	Regular
20%	Entre 0 y 1.9	Insatisfactorio

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	
4	
5	

ANEXO 4: Misión e indicador de gestión

Se dio uso a los profesiogramas de la organización, en donde según cada cargo se seleccionó la misión e indicador de gestión para la construcción de la herramienta de evaluación del desempeño, dicho apartado se muestra a continuación:

PROFESIOGRAMA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Supervisor de Producción
PROCESO:	Producción
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Operaciones
CARGOS SUPERVISADOS:	Obreros
FECHA DE ELABORACIÓN:	
2. MISIÓN DEL CARGO	
Responsable de la gestión y el control de la producción garantizando la calidad del producto terminado hasta la entrega del cliente.	
INDICADOR DE GESTIÓN	
Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de órdenes producción	Fórmula: $\frac{\text{No. De SO de reprocesos}}{\text{Total de SO realizadas}}$

PROFESIOGRAMA	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	Sub-Gerente General y Logística
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	5: Supervisores/Planificadores
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	
2. MISIÓN DEL CARGO	
Responsable de planificar, coordinar y supervisar las instalaciones de los productos terminados y levantamientos a nivel nacional cumpliendo con estándares de seguridad, calidad y tiempos de entrega garantizando el uso óptimo de los recursos humanos y materiales.	
INDICADOR DE GESTIÓN	
Nombre del Indicador: Aprovechamiento de la capacidad productiva	Fórmula: $\frac{\text{Tiempo productivo}}{\text{Tiempo disponible}}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gerente General
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Ninguno
CARGOS SUPERVISADOS:	Jefe de producción e Instalaciones, Jefe Administrativo Financiero, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Ventas, Jefe de Diseño.
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Generar planes estratégicos y presupuestarios con el objetivo de crear una organización sólida y estable velando por el bienestar de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador:
Rentabilidad Neta del Activo

Fórmula: $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe Administrativo Financiero
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
CARGOS SUPERVISADOS:	Gestor Administrativo, Gestor de Facturación, Gestor de Cartera, Gestor de Contabilidad, Gestor de Procesos Odoo, Supervisor de Bodega.
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de planificar y supervisar la gestión financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Prueba Ácida

Fórmula: $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe Diseño
PROCESO:	Producción
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto de forma creativa por medio de la comunicación visual.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de tareas de diseño

Fórmula: $\text{No. De tareas de reprocesos} / \text{Total de tareas realizadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe de Sucursal
PROCESO:	Comercial
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de dirigir y supervisar integralmente las acciones comerciales y operativas para el logro de los objetivos asignados formulando y controlando presupuestos, a su vez realiza el seguimiento de los procesos de productos activos, pasivos y servicio.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ventas

Fórmula: $\text{Monto vendido} / \text{Presupuesto total}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Supervisor de Instalaciones
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Operaciones
CARGOS SUPERVISADOS:	Obreros
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de controlar el cumplimiento de las instalaciones de los productos terminados asegurando que el personal responsable cuente con todos los requisitos para la ejecución de su labor.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de instalaciones

Fórmula: $\text{No. De instalaciones con reprocesos} / \text{Total de instalaciones}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor/a de Logística y Diseño
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Sub-gerente general y Logística
CARGOS SUPERVISADOS:	Obreros
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de controlar el cumplimiento de las instalaciones de los productos terminados asegurando que el personal responsable cuente con todos los requisitos para la ejecución de su labor.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de instalaciones realizadas

Fórmula: $\text{No. De instalaciones con reprocesos} / \text{Total de instalaciones}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe de Producción
PROCESO:	Producción
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
CARGOS SUPERVISADOS:	Planificador de instalaciones, supervisor de instalaciones, planificador de planta, supervisor de planta.
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de planificar, dirigir y garantizar el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados, realizando un control riguroso de los procesos que le permiten tener la capacidad de resolución de problemas.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador:
Aprovechamiento de la capacidad productiva

Fórmula: $\frac{\text{Producción actual}}{\text{Producción máxima posible}} \times \frac{\text{Productos sin fallas}}{\text{Total producido}}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe de Recursos Humanos
PROCESO:	Recursos Humanos
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
CARGOS SUPERVISADOS:	Gestor de Recursos Humanos, Auxiliar de Limpieza
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de planificar, dirigir y coordinar los Subsistemas de Talento Humano de la empresa, además es responsable de incrementar las capacidades y potenciales de los trabajadores por medio de programas de formación a través de herramientas necesarias para su mejora profesional.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: A4 Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitaciones

Fórmula: $\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \times \frac{\text{No. Trabajadores con evaluaciones } \geq 80}{\text{trabajadores evaluados}}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Compras
PROCESO:	Administración
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo Financiero
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar la dotación de materia prima, insumos, suministros e implementos para el desarrollo de las tareas de todas las áreas de la organización, de acuerdo con la disponibilidad financiera, exigencias de calidad y con veniencia.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de ahorro en presupuesto de compras

Fórmula: $\frac{\text{Monto utilizado para compras}}{\text{Total del presupuesto}} \times \frac{\text{No de requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimientos comprados}}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Recursos Humanos
PROCESO:	Recursos Humanos
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Recursos Humanos
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas y de apoyo asignadas dentro del departamento de recursos humanos, de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y con las normas y procedimientos establecidos por la empresa para cada proceso.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Monto de ahorro por revisión de horas extras

Fórmula: Valor de sobretiempos registrados - Valor de sobretiempos pagados en rol

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Administración
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo Financiero
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas y de apoyo asignadas, de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y con las normas y procedimientos establecidos por la empresa para cada proceso.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Monto de ahorro por revisión de viáticos

Fórmula: Monto solicitado - Monto aprobado

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Cartera
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo Financiero
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de ejecutar las tareas relacionadas al análisis de cuentas contables, para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que integran los estados financieros; así mismo proporcionar de manera eficiente y confiable la información resultante de los registros contables.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de recuperación de cartera

Fórmula: Monto recuperado/Total de la cartera de clientes

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Contabilidad
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo Financiero
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de ejecutar las tareas relacionadas al análisis de cuentas contables, para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que integran los estados financieros; así mismo proporcionar de manera eficiente y confiable la información resultante de los registros contables.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ingreso de facturas

Fórmula: $\text{No. De documentos contables registrados} / \text{Total de documentos contables recibidos}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Diseñador
PROCESO:	Producción
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Diseño
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto de forma creativa por medio de la comunicación visual.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de tareas de diseño

Fórmula: $\text{No. De tareas realizadas} / \text{Total de tareas realizadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Auxiliar de Limpieza
PROCESO:	Recursos Humanos
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Recursos Humanos
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de garantizar la limpieza general de las instalaciones de la oficina mediante un adecuado control y utilización de los suministros de limpieza.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Satisfacción del cliente interno

Fórmula: $\text{No. De encuestas sobre el } \geq 80 \text{ de satisfacción} / \text{Total de encuestados}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Bodega
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo Financiero
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Custodiar, controlar y supervisar la gestión de inventarios de mercadería y la distribución de suministros a las áreas de producción e instalaciones.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de requerimientos solicitados

Fórmula: $\text{No. De requerimientos solicitados a tiempo} / \text{Total de requerimientos}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Auxiliar de Bodega
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo Financiero
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Agilizar la recepción y despacho de mercadería.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de requerimientos solicitados

Fórmula: $\text{No. De requerimientos solicitados a tiempo} / \text{Total de requerimientos}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Facturación y Despacho
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de vender al cliente los productos que ofrece la empresa, mostrar sus características, formas de uso, resolver dudas, brindar la información que sea necesaria para cerrar las ventas, así como identificar oportunidades de negocios con clientes potenciales.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de pendientes de facturación

Fórmula: $\text{No. De facturas de 2 o más meses anteriores a la fecha de facturación} / \text{Total de facturas pendientes}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Chofer de Compras y Despachos
PROCESO:	Administrativo
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe Administrativo
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar la dotación de materia prima, insumos, suministros e implementos para el desarrollo de las tareas de todas las áreas de la organización, de acuerdo con la disponibilidad financiera, exigencias de calidad y con veniencia.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de entregas

Fórmula: $\text{No. De entregas realizadas a tiempo} / \text{Total de entregas solicitadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe de levantamientos y remediciones
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Sub- Gerente General y Logística
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de gestionar la entrega de los insumos y requisitos necesarios para el cumplimiento de las instalaciones de los productos terminados.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de levantamientos

Fórmula: $\text{No. De reprocesos por levantamientos} / \text{Total de levantamientos}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Oficial de Levantamientos
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de levantamientos y remediciones
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de levantar la información de mediciones para la elaboración de productos.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de levantamientos

Fórmula: $\text{No. De SO realizadas a tiempo} / \text{Total de SO designadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Líder de cuadrilla de instalaciones
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Instalaciones
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Conducir con responsabilidad los vehículos asignados por la empresa para cubrir las rutas de cada trabajo, así como realizar las actividades de instalaciones detalladas en cada tarea

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de instalaciones

Fórmula: No. De instalaciones con reprocesos / Total de instalaciones

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Instalador/a chofer de vehículos pesados y/o livianos
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Instalaciones
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Conducir con responsabilidad los vehículos asignados por la empresa para cubrir las rutas de cada trabajo, así como realizar las actividades de instalaciones detalladas en cada tarea.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de instalaciones

Fórmula: No. De SO realizadas a tiempo / Total de SO designadas

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Instalador/a
PROCESO:	Instalaciones
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Supervisor de Instalaciones
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de ejecutar las instalaciones de los productos terminados garantizando la calidad de su trabajo mediante el cumplimiento de las normas, procesos y requerimientos de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de instalaciones

Fórmula: No. De SO realizadas a tiempo / Total de SO designadas

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Responsable sub-áreas de instalaciones
PROCESO:	Producción
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción planificadas garantizando la calidad de su trabajo.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de órdenes producción

Fórmula: $\text{No. De SO de reprocesos} / \text{Total de SO realizadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Obrero de Producción
PROCESO:	Producción
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción planificadas garantizando la calidad de su trabajo.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de órdenes producción

Fórmula: $\text{No. De SO realizadas a tiempo} / \text{Total de SO designadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gerente Comercial
PROCESO:	Comercial
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente General
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha. Ampliar y reforzar canales de venta. Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales, tales como alquiler de espacios, realización de eventos, reuniones y otros servicios.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ventas

Fórmula: $\text{Monto vendido} / \text{Presupuesto total}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Coordinador Comercial (Back Up)
PROCESO:	Comercial
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de definir el plan estratégico comercial y de ventas anual y gestionar su puesta en marcha. Ampliar y reforzar canales de venta. Desarrollar acciones comerciales de refuerzo para el cumplimiento de objetivos mensuales y anuales, tales como alquiler de espacios, realización de eventos, reuniones y otros servicios.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ventas

Fórmula: $\text{Monto vendido} / \text{Presupuesto total}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Ventas
PROCESO:	Comercial
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de vender al cliente los productos que ofrece la empresa, mostrar sus características, formas de uso, resolver dudas, brindar la información que sea necesaria para cerrar las ventas, así como identificar oportunidades de negocios con clientes potenciales.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento de ventas

Fórmula: $\text{Monto vendido} / \text{Presupuesto total}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Gestor de Cotizaciones
PROCESO:	Comercial
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente Comercial
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Cumplir y hacer cumplir los procedimientos de la gestión comercial y de toda la cadena de valor en el desarrollo de cada orden de producción asignada.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador: Porcentaje de en vío de cotizaciones

Fórmula: $\text{No. Cotizaciones en viadas} / \text{Total de cotizaciones solicitadas}$

PROFESIOGRAMA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO:	Jefe de Mercadeo y Diseño
PROCESO:	Diseño
NIVEL:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	
CARGOS SUPERVISADOS:	
FECHA DE ELABORACIÓN:	

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de crear conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto de forma creativa por medio de la comunicación visual.

INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del Indicador:
Cumplimiento del plan de mercadeo

Fórmula: No. De campañas realizadas / Total de campañas planificadas; Variación de monto de venta a partir de las campañas