



Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de
Empresas

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE
FUNCIONES PARA EQUINDECA CÍA. LTDA. Y
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO

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

Autor:

Eddy Fernando Méndez Carpio

Director:

Gianni Fabriccio Salamea Alvear

Año

2023

Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a mi madre Monserrath, aquella persona que siempre estuvo presente de una manera incondicional en todo este proceso, por darme el apoyo necesario cuando todo parecía que no se iba a poder. A mi hermana Patricia y a mi sobrino Mateo, quienes me apoyaron en el transcurso del camino universitario para continuar con pie firme.

Eddy Fernando Méndez C.

Agradecimientos

Agradezco a mi madre, por enseñarme que luchando se alcanzan los objetivos propuestos y se puede conseguir lo que uno desea; a la vez, le agradezco por educarme y convertirme en el ser humano que soy hoy en día

A la empresa Equindeca Cía. Ltda., por permitirme realizar este trabajo y por el apoyo brindado.

A mi tutor, Econ. Gianni Salamea, por su apoyo y su guía durante la elaboración del trabajo de titulación.

Eddy Fernando Méndez C.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de figuras.....	vi
Índice de anexos.....	vii
Resumen y Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.1. Datos históricos.....	2
1.2. Misión.....	3
1.3. Visión.....	3
1.4. Valores empresariales.....	3
1.5. Organigrama.....	4
CAPITULO 2.....	5
2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	5
2.1. Conceptos generales.....	5
2.2. Objetivos de la administración de Talento Humano.....	6
2.2.1. Objetivos explícitos.....	6
2.2.2. Objetivos implícitos.....	6
2.2.3. Objetivos a largo plazo o de balance final.....	7
2.3. Importancia de la administración de Talento Humano.....	7
2.4. Subsistemas de gestión de talento humano según Idalberto Chiavenato.....	7
2.4.1. Subsistema de provisión de recursos humanos.....	7
2.4.2. Subsistema de organización de recursos humanos.....	8
2.4.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.....	9
2.4.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	11
2.4.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.....	12
CAPÍTULO 3.....	13
3. MANUAL DE FUNCIONES.....	13
3.1. Concepto.....	13
3.2. Métodos para recolectar información.....	13
3.2.1. Observación directa.....	13

3.2.2.	Entrevista.....	13
3.2.3.	Cuestionario.....	14
3.2.4.	Mixta.....	14
3.3.	Metodología.....	14
3.4.	Identificación del cargo.....	14
3.4.1.	Misión del puesto.....	15
3.4.2.	Dimensión.....	15
3.4.3.	Organigrama del puesto.....	17
3.4.4.	Actividades del puesto.....	18
3.4.5.	Actividades esenciales del cargo	20
3.4.6.	Educación formal requerida.....	20
3.4.7.	Capacitación adicional.....	21
3.4.8.	Conocimientos académicos	22
3.4.9.	Conocimiento informativo requerido	22
3.4.10.	Experiencia laboral requerida.....	24
3.4.11.	Validación de la información	25
3.4.12.	Indicadores de gestión	25
3.5.	Manual de Funciones	26
3.5.1.	Manual de Funciones Gerente General.....	26
3.5.2.	Manual de Funciones Gerente de Talento Humano	31
3.5.3.	Manual de Funciones Asistente de Talento Humano	36
3.5.4.	Manual de Funciones Mensajero	41
3.5.5.	Manual de Funciones Gerente de Comercialización	45
3.5.6.	Manual de Funciones Asistente de Marketing.....	50
3.5.7.	Manual de Funciones Gerente Regional de Ventas.....	55
3.5.8.	Manual de Funciones Asistente de Ventas	60
3.5.9.	Manual de Funciones Asistente de Ventas y Recepción	67
3.5.10.	Manual de Funciones Jefe de Bodega	72
3.5.11.	Manual de Funciones Asistente de Bodega.....	77
3.5.12.	Manual de Funciones Jefe de Servicio Técnico	82
3.5.13.	Manual de Funciones Asistente de Servicios Técnico de Mantenimiento Mecánico	86
3.5.14.	Manual de Funciones Asistente de Servicio Técnico de Mantenimiento Eléctrico 91	
3.5.15.	Manual de Funciones Gerente de Compras	96
3.5.16.	Manual de Funciones Jefe de Importaciones.....	102

3.5.17. Manual de Funciones Asistente de Importaciones	107
3.5.18. Manual de Funciones Jefe de Transporte	112
3.5.19. Manual de Funciones Gerente Financiero	117
3.5.20. Manual de Funciones Contador General	123
3.5.21. Manual de Funciones Auxiliar de Contabilidad	128
3.5.22. Manual de Funciones Asistente de Cobranzas	133
CAPÍTULO 4	138
4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	138
4.1. Concepto de evaluación de desempeño	138
4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño	139
4.3. Tipos de evaluación de desempeño.....	139
4.4. Métodos para la evaluación de desempeño.....	140
4.5. Metodología para plantear la herramienta de evaluación de desempeño	142
4.6. Herramienta de evaluación de desempeño.....	142
CONCLUSIONES.....	188
RECOMENDACIONES	189
REFERENCIAS	190
ANEXOS	191

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa	4
--	---

Índice de anexos

Anexo 1 Instalaciones de la empresa.....	195
Anexo 2 Entrevista con Anderson Velásquez, asistente de ventas.....	195
Anexo 3 Entrevista con Sabrina Cornejo, asistente de marketing.....	196
Anexo 4 Entrevista con Margarita Ullauri, gerente financiero	196
Anexo 5 Instalaciones de la bodega de almacenamiento	197
Anexo 6 Instalaciones de la empresa en la ciudad de Guayaquil	197
Anexo 7 Instalaciones de la empresa en la ciudad de Quito.....	197

Resumen

El estudio tuvo como finalidad conseguir una mejora en la distribución de actividades en los cargos que conforman la empresa Equindecá Cía. Ltda. Para el efecto, se plantearon diversos tipos de herramientas conocidas en la Gestión de Talento Humano; una de ellas, es la elaboración de un Manual de Funciones que tuvo como finalidad delimitar las actividades que tienen que desempeñar los ocupantes en cada uno de los puestos, sea un gerente de las distintas áreas o un subordinado; y, por otro lado, se plantea una propuesta de evaluación de desempeño, que ayudará a verificar el cumplimiento de cada una de las obligaciones del personal. La información se obtuvo de diversos autores conocedores de la gestión de talento humano, fundamentado en la revisión bibliográfica y basado en la herramienta para la elaboración del Manual de Funciones, material necesario para realizar la propuesta que permitió evaluar el desempeño de los trabajadores.

Palabras clave: Administración, evaluación de desempeño, gestión de talento humano, manual de funciones

Abstract

The purpose of the study was to achieve an improvement in the distribution of activities in the positions that make up the company Equindecá Cía. Ltda. For this purpose, various types of tools known in Human Talent Management were proposed; One of them is the elaboration of a Manual of Functions that had the purpose of delimiting the activities that the occupants have to carry out in each one of the positions, be it a manager of the different areas or a subordinate; and, on the other hand, a performance evaluation proposal is proposed, which will help verify compliance with each of the staff's obligations. The information was obtained from various authors knowledgeable about the management of human talent, based on the bibliographic review and based on the tool for the elaboration of the Manual of Functions, material necessary to carry out the proposal that allowed evaluating the performance of the workers.

Keywords: Administration, performance evaluation, human talent management, functions manual



Este Certificado se encuentra en el Repositorio Digital de la Universidad del Azuay.

Para verificar su autenticidad escanee el código QR.

Este Certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en constante crecimiento y, desde esta perspectiva, con el fin de conseguir sobrevivir en el mercado, las actividades de cada uno de los empleados, aumenta. En algunas de las empresas, dichos empleados no tienen claro cuáles son las actividades a desarrollar en el puesto para el que fue contratado; es por ello que, la elaboración de un Manual de Funciones es de gran ayuda con el objetivo de conseguir una mejora en el desarrollo de las funciones de cada uno de los empleados y, con ello, mejorar en los canales de comunicación, teniendo que definir funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados.

Es por ello que para una adecuada gestión de talento humano se debe incluir el uso de herramientas, a fin de conseguir un desarrollo correcto del talento humano dentro de la organización. En este contexto, en la presente investigación se aplicaron dos tipos de herramientas en la empresa Equindeca Cía. Ltda., para conseguir una mejor administración del personal y lograr mejoras en los procesos. Todo esto implicó que los colaboradores de la organización realicen cada una de las funciones a su cargo, de manera informal, sin tener una guía que vaya acorde con las actividades que realizan.

El trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar cada uno de los cargos y las actividades para desarrollar el Manual de Funciones que lleve a estandarizar y definir las funciones que tienen que ser cumplidas por cada uno de los ocupantes del puesto. Lo que se busca es tener como resultado el cumplimiento de las actividades de manera organizada, mejorando el desempeño. Por lo tanto, se espera, en consecuencia, realizar la propuesta de evaluación para medir el grado de desempeño y comprender cómo se están desarrollando las actividades encargadas a los empleados, en función de los objetivos planteados por la empresa.

CAPÍTULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Datos históricos

A finales del año 1993, se constituyó la empresa denominada “Equitel”, la cual, inició con un sueño de la familia Ochoa Galarza, cuyo domicilio fue el primer lugar donde se pudo establecer las ventas de los primeros productos. Esta empresa se ubicó en la Av. Gonzáles Suárez y García Moreno; en el año 2000 se terminó la construcción de un nuevo local, ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas esquina, a donde fue trasladado su instalación inicial.

Al principio de su actividad comercial disponían de un capital reducido por lo que los fundadores dedicaron gran parte de su trabajo y esfuerzo para que el negocio pueda surgir y crecer en el mercado; gracias a esto, el 3 de septiembre de 1999, se cambia la razón social a lo que hoy en día se conoce como “Equindeca”, constituida como compañía limitada y se reconoce como socios al Ing. José Ochoa y a su hermano el Sr. Fernando Ochoa. En el mismo año, se consigue un terreno ubicado en la Mariscal Lamar y Av. de las Américas, donde actualmente funciona la empresa, con los departamentos: administrativo, financiero, comercialización, almacenamiento de materia prima, ventas en mostrador.

Además, la empresa Equindeca consiguió un gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la comercialización de maquinaria, equipos, menaje, utensilios y sus relacionados que corresponda a la industria hotelera y gastronómica.

Equindeca como tal, dispone de representaciones y distribuciones de marcas muy nombradas de empresas líderes mundiales, la que ofrece soluciones integrales en asesoramiento, diseño, planificación, instalación y mantenimiento de una variedad de productos; gracias a todo esto se logró convertir en el principal distribuidor de este tipo de maquinarias en la provincia del Azuay y en uno de los mayores proveedores a nivel nacional.

El 16 de septiembre de 1999, se apertura la primera tienda a nivel interprovincial en la ciudad de Guayaquil, en la Av. El Periodista 408 y Olimpo (San Jorge); actualmente

se encuentra ubicada en Urdesa Central, Circunvalación Sur 604 y Av. de las Monjas, teniendo como objetivo la introducción de sus productos a nivel nacional. El 29 de julio de 2004 se consigue la apertura de la segunda tienda interprovincial, pero, en esta vez, siendo elegida la ciudad de Quito, en las Av. Amazonas, entre Endara e Indaza, consiguiendo de forma estratégica establecer sucursales en las principales ciudades para conseguir un mayor posicionamiento en el mercado nacional.

1.2. Misión

“Proporcionar a nuestros clientes soluciones integrales, mediante la asesoría completa desde el diseño, equipamiento, instalación y soporte técnico, contando con marcas reconocidas a nivel internacional que nos ha permitido satisfacer las necesidades de nuestros clientes con lo más altos estándares de calidad”.

1.3. Visión

“Mantenernos en el mercado nacional como líderes en soluciones integrales en equipamiento y asesoramiento de equipos para hotelería y gastronomía”.

1.4. Valores empresariales

Los valores empresariales son los cimientos que definen a la empresa, a sus miembros y especialmente a los dirigentes, otorgando a todos sus colaboradores de la organización relaciones interpersonales dentro de la empresa, como si fuera de ellos. A continuación, se mencionarán los valores más relevantes:

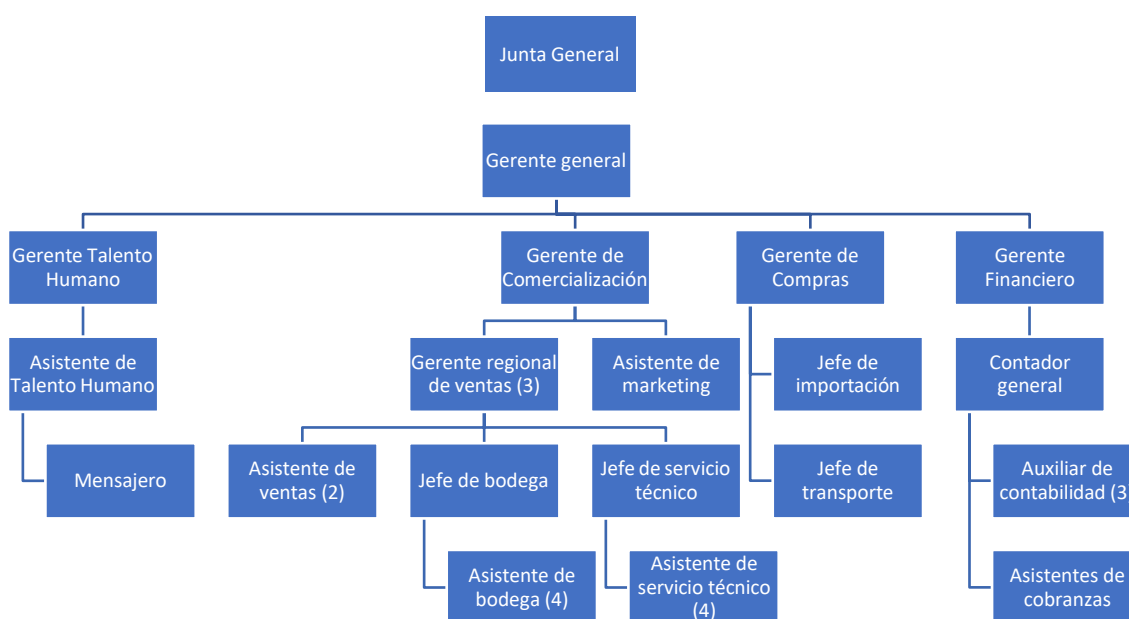
- **Honestidad:** Ofreciendo a todas aquellas personas que se involucren en la empresa como lo socios, los clientes, los proveedores y los empleados en sí.
- **Compañerismo:** Todo el personal debe proceder con respeto para todos sus colaboradores, prestando la ayuda necesaria en los planes y proyectos a favor de conseguir un crecimiento exitoso.
- **Equidad:** Todas las personas que se encuentren en la empresa, ya sea el personal como clientes o personas externas que la visiten, deberán ser tratados con respeto y consideración sin distinción alguna.
- **Compromiso:** Los colaboradores de la empresa deben desempeñar sus actividades con sentido de compromiso, desarrollándolas con plena responsabilidad.
- **Respeto:** La persona por encima de todo. Este valor se registrará en las relaciones entre la organización y su grupo de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

- **Lealtad:** Comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando las mejores decisiones y a tiempo para conseguir minimizar los errores.

1.5. Organigrama

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota: Tomado de información de la empresa. *Fuente:* Equindeca Cía. Ltda.

Basado en la información recopilada se plantea el siguiente organigrama para realizar el Manual de Funciones de cada una de las áreas explicando, en cada uno de ellos, la descripción y las tareas a cumplir.

CAPÍTULO 2

2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Son las operaciones que realiza el personal en áreas específicas; las que ayudan a fortalecer la realización de las tareas y actividades, obteniendo mejoras en todo el entorno organizacional. La Gestión de Talento Humano se considera como una forma de laborar con la gente, siendo uno de sus propósitos el diagnóstico de funciones, cuyo progreso se consigue hasta evolucionar una herramienta sólida, brindando información apropiada para el accionar del recurso humano en las organizaciones.

Al hablar de recursos humanos se hace referencia a la persona como una herramienta más no como el capital de vital importancia para la empresa, aquel que posee cualidades que le dan vida, movimiento y operación a la organización en general. El autor Chávez (2016) plantea que: “El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos” (p. 15); por consiguiente, el talento humano se lo considera como el capital de gran valor en las organizaciones que requiere una delicada gestión.

2.1. Conceptos generales

Chiavenato (2009) afirma que: “La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones” (p. 9).

Chambers (1998), por su parte, dice que: “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (p.42).

Para Mondy (2010), “La administración del talento humano es coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.5).

A partir de estas propuestas se entiende que la administración de recursos humanos, según los autores mencionados, es el conjunto de funciones que ayudan a mejorar el rendimiento, la productividad y rentabilidad en toda la empresa; por lo tanto, la correcta explotación del factor humano llevará al cumplimiento de objetivos o metas ya sean de forma individual, colectiva u organizacionales, alcanzando el crecimiento de la organización.

A los constantes cambios a los que se enfrenta la organización, requiere el incremento de la producción y calidad por medio de métodos que ayuden a conseguir una ventaja competitiva y diferenciadora, siendo el factor humano y sus conocimientos lo que marca la diferencia entre empresas de la misma índole, considerando así un componente de gran relevancia para desarrollar las actividades.

2.2. Objetivos de la administración de Talento Humano

Para Dolan et al. (2007), todas las funciones y las acciones que se realizan en la organización son de gran relevancia por el resultado que se genera en el cumplimiento de los objetivos que la administración de recursos humanos se plantea, los cuales, se clasifican en tres categorías:

2.2.1. Objetivos explícitos

- Atraer candidatos altamente cualificados e idóneos para el cumplimiento de las actividades, obteniendo las capacidades requeridas por la empresa.
- Retener a los empleados anhelados por la empresa.
- Motivar a los empleados, consiguiendo una mayor responsabilidad en formar parte de ella.
- Ayudar a los empleados a demostrar su evolución y desenvolvimiento de la mejor manera dentro de la organización (Dolan et al., 2007).

2.2.2. Objetivos implícitos

- **Productividad:** Compone un objetivo importante, por lo que una buena administración de talento humano puede enunciar un conjunto de acciones que conlleven a incrementar la producción en la empresa, el tratamiento y la orientación adecuada por la que se lleve a la gestión de talento humano; genera, además, que la empresa sea más productiva. En este punto es donde surge la diferencia con las empresas menos rentables.
- **Calidad de vida en el trabajo:** Se considera importante en buscar que los empleados aumenten el nivel de compromiso con aquellas tareas a cumplir en la empresa, dado que se considera que al brindar oportunidades a los empleados estos realizarán mayores contribuciones, a lo que conlleva una mayor satisfacción y, por ende, se mejora su calidad de vida en el trabajo.
- **Cumplimiento de la normativa:** Toda empresa, indistintamente cual sea su actividad, deben respetar lo que respecta a las leyes, normas y decisiones de los

Tribunales. El director encargado del área de talento humano debe contar con un especializado en el tema que le ayude en cuanto aquellas decisiones sobre selección del personal, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales (Dolan et al., 2007).

2.2.3. Objetivos a largo plazo o de balance final

Hacen referencia a la rentabilidad y competitividad; una mejora de lo que es eficiencia y eficacia de la empresa. La administración de talento humano tiene efectos significativos en lo que corresponde a los resultados de la empresa.

2.3. Importancia de la administración de Talento Humano

Toda empresa, hoy en día, se encuentra en constante evolución y en la actualidad, que es la era de la información, el capital humano pasa a ser el recurso más importante, dando relevancia a los talentos y las habilidades; haciendo énfasis en las capacidades que poseen las personas para poder actuar ante diversas situaciones.

Por consiguiente, se buscará de mejor forma el desempeño insuperable de los miembros de la empresa, favoreciendo a un mejor rendimiento y disponibilidad que aporta para conseguir una disminución de la competencia entre los empleados, incrementando así, de forma significativa, la eficacia y eficiencia de la empresa en general; lo que trae consigo, una gran aporte para la motivación y la retención del talento, dando como resultado una disminución significativa de la rotación del personal y una comunicación efectiva entre todas las áreas de la empresa.

2.4. Subsistemas de gestión de talento humano según Idalberto Chiavenato

2.4.1. Subsistema de provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión hacen referencia al ingreso del personal a formar parte de la organización, proporcionando el factor humano apto y capaz para el mejor funcionamiento de la empresa, entendiendo el entorno empresarial que la rodea y, gracias a estos procesos, localizar a las personas idóneas y así unir a todas para conformar el sistema empresarial.

2.4.1.1. Reclutamiento de personal

Alles (2015) menciona que: “El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para que reciba el ofrecimiento de empleo” (p. 174). Esta idea da a entender que el Reclutamiento de personal es una función de gran importancia para el área de talento humano, por lo que, si el número de solicitudes de candidatos es mayor (siendo estos altamente calificados para que se puedan desempeñar en las vacantes de trabajo), mucho más selectiva tiene que ser la empresa al momento de contratar a los colaboradores.

Existen formas de buscar, atraer o interesar a los posibles candidatos para realizar las actividades en un puesto disponible dentro de la empresa, entre las cuales, se destacan el reclutamiento interno que, principalmente, se busca en los empleados de la misma organización consiguiendo reubicarlos, ya sea por ascensos, transferencias o transferencias con ascensos. Por otro lado, está el reclutamiento externo, que busca candidatos o empleados de otras organizaciones, cubriendo las vacantes a través de las técnicas de reclutamiento (Alles, 2015).

2.4.1.2. Selección de personal

Llevar un buen proceso de selección es de gran importancia e, incluso, muy fructuoso tanto para la empresa como para el postulante al puesto, ya que es una actividad en la cual conlleva escoger y decidir entre los candidatos reclutados, al más propicio que se adaptará al puesto y desempeñarlo bien; puesto que, en la selección de personal se tiene que catalogar a los candidatos para las necesidades de la empresa. Existen varios métodos para seleccionar al aspirante adecuado, entre los cuales, Dolan et al. (2007) plantea: formularios de solicitud, curriculum vitae, entrevista y realización de pruebas y ejercicios.

2.4.2. Subsistema de organización de recursos humanos

Este proceso engloba lo que comprende la integración de los nuevos miembros de la empresa con el diseño del puesto y la evaluación del desempeño del cargo, organizando de forma correcta la labor de las personas, integrándolas, colocándolas en sus respectivos puestos y, con ello, evaluar el desempeño.

2.4.2.1. Socialización organizacional

Una vez aceptadas las personas, las organizaciones tienden a inducir a los nuevos miembros a lo que es el contexto empresarial, socializando y adaptándolas; todo este proceso se lo realiza antes de acomodarlos en sus nuevos puestos, con todo esto, el

empleado afirma el cumplimiento de una jornada de trabajo, realizando las actividades respectivas del puesto, siguiendo las guías de los superiores y acatando regulaciones internas específicas.

2.4.2.2. Diseño de puestos

Al diseñar un puesto se tiene que definir cuatro condiciones de vital importancia, entre ellas, el contenido del puesto que hace referencia al grupo de actividades que tiene que cumplir el nuevo miembro. Por lo tanto, es importante especificar los métodos con los que se va a trabajar y los procedimientos que se tienen que cumplir, basado en cómo se van a realizar las actividades. Para los diseños de puestos se tiene que haber una relación con la jefatura; en otras palabras, a quién se tiene que reportar el nuevo miembro. Todo esto se resume en la responsabilidad que va a tener el ocupante; y, por último, la relación que va a tener con los subordinados, conociendo a quienes tiene que supervisar o direccionar, haciendo referencia a la autoridad que tiene en el puesto. Existen tres modelos de diseño de puestos y son: el modelo clásico o tradicional, el modelo humanista o de relaciones humanas y, por último, el modelo situacional.

De ahí que es importante la descripción y el análisis es una herramienta que la aplica los encargados del área de talento humano que, de manera simplificada, organizada y concisa, recolecta la información relevante de algún puesto en específico en la organización, aplicando métodos como la entrevista, el cuestionario y la observación.

2.4.2.3. Evaluación del desempeño

Es una herramienta de gran importancia, por lo que se evalúa el desempeño actual o el desempeño anterior que ha tenido el miembro de la organización en relación a los estándares planteados. Hoy en día, los gerentes han establecido en tomar la naturaleza integrada de dicho proceso que corresponde el establecer metas, capacitar a la fuerza laboral, finalmente, evaluarla y si es el caso, recompensarla (Dessler & Varela, 2011).

2.4.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

Las empresas de confianza no son aquellas que únicamente se dedican a conseguir y a emplear al factor humano de la mejor forma posible; son aquellas que saben la mejor forma de mantenerlos motivados dentro de la empresa, saben que necesitan mantenerse bajo un cuidado cauteloso, entre los que se encuentran planes como la remuneración económica, prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo; todos estos procesos son parte de prestaciones que la empresa da a sus miembros para, con ellos tenerlos motivados, llevándolos a “ponerse la camiseta”.

2.4.3.1. Remuneración

La remuneración se puede definir como aquel proceso en la que abarca varias formas de pagar o recompensar a los colaboradores y que, a su vez, procede del empleo. Gracias a las remuneraciones, a las organizaciones les resulta positivo invertir en retribuciones para los miembros de la organización, teniendo presente que se aporte al cumplimiento de metas y objetivos. La remuneración total de un empleado tiene tres componentes principales que son: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones.

2.4.3.2. Prestaciones sociales

Una de las maneras de ayudar a los empleados es brindarles las prestaciones y servicios, que son formas indirectas en la remuneración total, puesto que, la organización al brindarle las prestaciones y servicios a los miembros de la empresa esta influyen en su totalidad en la calidad de vida incluso en la organización, entre las cuales se encuentran beneficios como los servicios médicos, el pago al seguro social, bonos por antigüedad y los planes de pensión o jubilación.

Las relaciones internas con los empleados, es una actividad que se encarga el área del talento humano, del trato y, en sí, con los movimientos dentro de la organización que pueden ser lo ascensos, las transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones.

2.4.3.3. Higiene y seguridad en el trabajo

La retención del personal no solo consiste en una remuneración justa, valorando las competencias de cada uno de los miembros; genera un ambiente ideal para el desarrollo de las actividades diarias, ayuda a que se sientan cómodos, pues, la salud y la seguridad de cada uno de los miembros de la organización es el cimiento para lograr que el factor humano perdure, siendo actividades que van de la mano la una de la otra, que actúan de forma directa en la producción y en el desempeño.

La higiene hace referencia a todas las normas y en sí a los métodos que buscan resguardar la integridad física y mental de los miembros de la empresa; todo esto gira entorno a diagnosticar y a prevenir lo que comúnmente se llama “males ocupacionales”.

Para Chiavenato (2009), “La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes” (p.25), indicando a los miembros la buena aplicación de medidas preventivas, ayudando a generar un mejor

desempeño en el trabajo diario. Cada jefe tiene la responsabilidad de que cada área a su cargo tenga la seguridad necesaria, siendo una responsabilidad de línea y, al mismo tiempo, una función de *staff*.

2.4.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Las personas al ser un factor cada vez más valorado en las empresas, son quienes más se tienen que adaptar a los cambios constantes; por lo tanto, las inversiones de la organización en su personal tienen que ser en la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional, puesto que, las personas poseen unas grandes aptitudes, como retener gran cantidad de información obteniendo los conocimientos necesarios para, con ello, mejorar en las actitudes y conductas.

Las empresas, al querer el desarrollo de las personas que la conforman, les agregarán valor y harán que cada vez desarrollen más aptitudes y habilidades para desempeñarse en el trabajo. La psicología industrial, por ejemplo, está basada en la capacitación y el desarrollo personal; la psicología organizacional, en cambio, se basa en el desarrollo organizacional.

2.4.4.1. Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación es el medio para desenvolver de mejor manera la fuerza laboral dentro de las empresas, preparando a las personas para el puesto o funciones en el cual va a cumplir las actividades. Hay una diferencia muy notoria con lo que es la educación, ya que, esta prepara a la persona para poder afrontar el ambiente, ya sea dentro o fuera de su área de trabajo.

Las capacitaciones, en todas las ocasiones, se le delega al superior o jefe inmediato al ocupante del puesto, para conseguir desarrollar nuevas habilidades y competencias para lograr así llegar a los objetivos planteados. El desarrollo del personal, dentro del área de talento humano, busca cumplir dos objetivos principales que se encuentran en la participación para conseguir los objetivos estratégicos; y, por otro lado, tenemos el de cubrir las expectativas individuales de los miembros de las diferentes áreas.

2.4.4.2. Desarrollo organizacional

Se refiere a la forma en que las empresas aprenden y basado en eso se desarrollan en cuánto al cambio y la innovación constante, en donde los empleados formulan el cambio que es necesario y lo acoplan con la ayuda de un consultor ya sea interno o externo,

partiendo del esfuerzo a largo plazo, que tiene como objetivo mejorar cada uno de los procesos que ayudará a la solución de problemas a través de un diagnóstico eficaz.

2.4.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos

Las empresas, hoy en día, no funcionan por una simple eventualidad, funcionan porque tienen establecidas ciertas estrategias y proyectos que le ayuden a cumplir objetivos planteados. Este subsistema le permite a la organización en conjunto y sus diferentes áreas, que se asuman las responsabilidades de línea con respecto al personal.

2.4.5.1. Sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información en un conjunto de elementos que se relacionan con los subsistemas en la parte lógica, de forma que al momento de su relación se pueda generarla información que se necesita para tomar las decisiones que mejor convengan a la organización. En ese sentido, el departamento de la administración de talento humano debe proporcionar a todos los departamentos de línea la información necesaria sobre el personal. Para la preparación se requiere analizar y evaluar a la empresa, a su vez, las respectivas necesidades de información, incluyendo de manera correcta e identificada toda la red de flujos de información para dar una proyección en cada grupo de decisiones.

2.4.5.2. Ética y responsabilidad social

Se hace énfasis en la actitud y la forma de cómo se comporta la empresa, ante los requerimientos sociales que se originan de las actividades que les plantea la sociedad en sí. Todo esto tiene relación de cómo la empresa evalúa y paga los costos sociales que ella misma está generando; por ende, se debe aumentar todo lo que corresponde a los objetivos, definiendo los papeles sociales que tiene que realizar.

Mondy (2010) añade que las empresas tienen obligaciones y responsabilidades tales como:

- Responsabilidades con personas.
- Responsabilidades con otras empresas.
- Responsabilidades con el gobierno.
- Responsabilidades con la sociedad en general.

CAPÍTULO 3

3. MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones brinda la oportunidad para definir de mejor manera la estructura organizacional de la empresa, porque consigue que se describan cada una de las actividades de cualquier cargo; por ende, se detalla la importancia de contar con un Manual e indicar cómo dicho cargo ayudará al correcto desempeño de las diversas funciones de la empresa. Mediante el Manual se consigue determinar cada una de las funciones de los trabajadores y conocer las responsabilidades que son propias de cada cargo.

Cada uno de los empleados sabrá dónde empiezan y donde culminan las funciones que realizan; quiénes son aquellos que se encuentran a su cargo o sus subordinados; a quién se debe reportar las actividades que cumple. Todas las actividades se deben encontrar detallado en el Manual de Funciones y así se llevará un mayor orden en la empresa.

3.1. Concepto

El diseño de cargos, conjuntamente con el Manual de Funciones, es aquel proceso de la empresa que organiza todas las actividades que sean relevantes y que se realizan en un cargo específico; en este debe constar las funciones del cargo, las aptitudes del ocupante y las calificaciones necesarias. Alles (2015) se refiere al Manual de Funciones “como una serie de procedimientos que ayuda a la recolección y al análisis de la información sobre los contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa opción” (p.130).

3.2. Métodos para recolectar información

3.2.1. Observación directa

El entrevistador únicamente observa las actividades y completa la información que considera relevante a partir de lo que puede ver, sin necesidad de la participación directa del empleado.

3.2.2. Entrevista

El analista se encarga de entrevistar al ocupante del puesto, en el que de forma

verbal se obtienen las actividades que se desempeñan en dicho cargo.

3.2.3. Cuestionario

Se solicita al ocupante del puesto que llene un cuestionario, en donde se realiza un cuestionario específico por cada puesto de la empresa, para así conseguir la información necesaria.

3.2.4. Mixta

Administración conjunta de dos de estas variantes; por ejemplo, para obtener resultados con mayor precisión en cuánto a la información de cada uno de los puestos y los cargos se combina la técnica del cuestionario con la técnica de la entrevista y, de esta manera, lograr una mejor perspectiva del cargo.

3.3. Metodología

La metodología a utilizar para conseguir la implementación de un Manual de Funciones es una combinación de la metodología de Alfredo Paredes et al. (2001) y la información relevante de cada uno de los puestos requeridos por la organización, desarrollando una metodología mixta para la realización de encuestas y, a la vez, realizar la entrevista respectiva con cada uno de los ocupantes del puesto, para así obtener información adicional que sea de ayuda en la elaboración del Manual de Funciones.

3.4. Identificación del cargo

Consiste en identificar todos los aspectos generales y más importantes del cargo que se encuentra llenando y conseguir los datos, siguiendo las indicaciones que se presentan a continuación:

Cargo:	
Nombre del ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

- Cargo: Es el nombre del cargo que está ocupando la persona, que se puede encontrar en el organigrama de la empresa.
- Nombre del ocupante del puesto: Son los nombres y apellidos de la persona que ocupa el puesto y desempeña las actividades.
- Nombre del puesto superior inmediato: Llenar con los nombres y apellidos de la persona superior del cargo.
- Nombre del superior inmediato: Llenar con los nombres y apellidos de la persona superior del cargo.
- Departamento al que pertenece: Colocar al Departamento que pertenece el cargo que está siendo analizado, revisando el organigrama.
- Fecha de elaboración: Se colocará el día, el mes y el año en que se está realizando el cuestionario para ir acorde con el cronograma.

3.4.1. Misión del puesto

La persona encargada de realizar el Manual debe plantear la siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe el puesto?
- ¿Cuáles son las principales contribuciones y responsabilidades al cargo?
- ¿Cuáles son los resultados que genera el puesto?

Para dar una buena respuesta a lo que corresponde a la misión del puesto y conseguir explicar de forma clara y concisa la existencia del cargo se deberá empezar con un verbo en infinitivo y proceder a dar respuesta a la pregunta.

3.4.2. Dimensión

Son datos muy importantes sobre el desarrollo del cargo, haciendo referencia en términos de personal, materiales de oficina y en materiales económicos; se deberá llenar según las indicaciones:

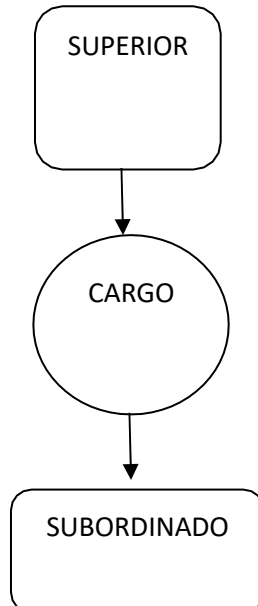
Cargo:	
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	
Dimensiones materiales:	

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001).
Fuente: Elaboración propia (2022).

- Cargo: Esta parte será la misma que se colocó en la primera tabla, puesto que se está realizando del mismo puesto.
- Número de subordinados: Se colocará el número de cargos que se encuentran debajo del cargo que aspira, validando el organigrama; de ser el caso un cargo inferior, se colocará “sin subordinados”.
- Dimensiones económicas: Se colocará el tipo de remuneración que percibe el empleado, especificando ya sea un salario fijo o mediante facturación; cabe recalcar que no se tiene que especificar una cantidad.
- Dimensiones materiales: Se colocará los materiales que son de gran relevancia para el desarrollo de las actividades en el cargo analizado.

3.4.3. Organigrama del puesto

Se deberá completar con el nombre del cargo que se está analizando, el nombre del cargo superior inmediato y, por último, el nombre de los cargos subordinados que tiene a su cargo. Al ser un cargo inferior se deberá dejar vacío.



3.4.4. Actividades del puesto

Son aquellas tareas que realiza el empleado en el cargo que está siendo ocupado.

Se deberá completar las actividades con las siguientes indicaciones:

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

Se deberán colocar todas las actividades que desempeña el trabajador en los diferentes períodos de tiempo, ya sea de forma diaria, semanal o mensual, redactando cada una de ellas con un verbo en infinitivo. A continuación, colocar el objeto del verbo evitando hacer referencias a resultados.

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc.; donde:

- F = Frecuencia.
- CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad.
- CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.
- Total = Resulta del producto de la consecuencia de no aplicación de la actividad por el grado de dificultad de la actividad y, todo ello, sumando a la frecuencia, planteando se observa de la siguiente manera: $[(CE*CM) + F]$.

Factores/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia:Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?

Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: Se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: Requiere el desempeño 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 unavez 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

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

3.4.5. Actividades esenciales del cargo

Las actividades esenciales del cargo se constituyen seleccionando todas las actividades con mayores puntuaciones. Basándose en los siguientes parámetros se podrá completar dichas actividades, reconociendo que las actividades desarrolladas en el puesto son de vital importancia; sin embargo, el 20% de todas las actividades son las mencionadas actividades esenciales, es por ello, que se debe completar con un máximo de cinco actividades y un mínimo de tres actividades, siendo estas las de puntajes más altos como se mencionó anteriormente.

De ser el caso que resulten actividades con el mismo puntaje, se solicitará al supervisor que, basado en la experiencia, deberá escoger la actividad que mayor

importancia tenga y así proceder a colocar todas las actividades esenciales, desde la de puntaje alto hasta la de puntaje menor.

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

3.4.6. Educación formal requerida

Se solicitará al ocupante del puesto que indique el título que se considera necesario para poder ejecutar las actividades del puesto analizado; esto, con el fin de tener una mayor precisión y ser que la respuesta sea más específica se puede responder a la siguiente interrogante:

¿Qué nivel de educación se considera mínima para desempeñar el cargo?

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título tercer nivel		
Posgrado: Diplomado Maestría Doctorado		

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

La información recolectada en este apartado se colocará mediante el nivel de estudio que es necesario para el puesto entre cualquiera de las opciones que se indican en el cuadro. A continuación, se procede a indicar el nivel de educación idóneo para el cargo,

considerando que se necesita el nivel óptimo, no el que se maneje por el actual ocupante del puesto. Por último, se debe indicar qué conocimientos básicos se deben tener para dicho cargo con relación al nivel de educación, teniendo referencia a la mención que se recibe por el título obtenido.

3.4.7. Capacitación adicional

La información del siguiente punto corresponde a cursos, talleres o seminarios que el ocupante del puesto deberá cumplir, indicando la capacitación adicional que necesita y detallando las horas necesarias. Se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué cursos, talleres, seminarios, etc., se consideran necesarios para el desempeño del cargo?

Capacitación	Número de horas

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

3.4.8. Conocimientos académicos

Se debe colocar el conocimiento necesario que el trabajador requiere en cada actividad esencial que desarrolla en el puesto. Cabe recalcar que dichos conocimientos tienen como base el nivel de educación, los cuales, se pueden repetir en cualquiera de las actividades esenciales. Se tiene que indicar si el requerimiento es de selección, es decir, que los conocimientos son ya adquiridos; por otro lado, indicar si el requerimiento es de capacitación, que hace referencia que, al momento de ocupar el puesto, se le capacitará sobre temas a considerar.

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

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

3.4.9. Conocimiento informativo requerido

Son aquellos conocimientos que se consiguen a través de los procesos de inducción, entrenamiento que se le da al empleado al manejar la información pertinente y, por ende, la ejecución de las actividades del puesto.

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

En la guía para el llenado de los conocimientos informativos y la descripción según la metodología consultada de Alfredo Paredes (2001), el mismo trabajador deberá llenar con la información detallada en el siguiente cuadro:

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

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

Al culminar lo que consiste en la selección y el detallado de la información informativa se debe considerar cuál de ellos es de selección, qué hace referencia que dichos conocimientos ya deben estar presentes antes de desempeñar las actividades del cargo; por otro lado, se debe identificar si es de capacitación que son aquellos conocimientos que se pueden transmitir al momento de encontrarse en el puesto.

3.4.10. Experiencia laboral requerida

Corresponde al tiempo necesario en términos de la experiencia para realizar la contratación del personal, cumpliendo así las actividades en la empresa, teniendo en cuenta que se debe cumplir con el tiempo requerido según las indicaciones.

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 instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	
3. Tiempo de adaptación a puesto	

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

Se deberá indicar el tiempo de experiencia que se considera necesario para el trabajador que haya realizado las actividades en cargos o empresas similares; se tiene que indicar, de igual forma, la experiencia a considerar que se realiza en instituciones o en cargos similares, colocar el tiempo que se considera necesario para conseguir que el nuevo empleado se acople al cargo y así desarrollar las actividades que dicho cargo conlleva.

3.4.11. Validación de la información

Se validará toda la información que contiene cada uno de los manuales de funciones, teniendo en cuenta que la información que se ha colocado tiene que ser verídica; por otro lado, se colocará el mes y el año que fue elaborada las que irán de acuerdo al cronograma, los nombres y apellidos del empleado que desempeña el cargo y, de igual forma, los nombres y apellidos de la encargada que validará toda la información.

Fecha de elaboración:	
Realizado por:	
Validado por:	

Nota: Tabla basada en el libro "Metodología modelado perfiles por competencias" de los autores Paredes & Asociados (2001). *Fuente:* Elaboración propia (2022).

3.4.12. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos de evaluación para entender hasta qué punto o en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos de la organización, los que proporcionan información del análisis del desempeño en todas las áreas de la organización y, con ello, comprobar el cumplimiento de las funciones y actividades en cada uno de ellos.

Los indicadores de gestión son de gran relevancia, debido a que ayudan a detectar y, a su vez, prevén desviaciones en el logro de objetivos; es por ello que un indicador de gestión siempre ayudará a la organización con la planificación de las políticas de la empresa para que cada uno de los empleados siempre tenga presente el mejoramiento continuo, generando correcciones en los procesos que sean necesarios.

Se debe considerar que el indicador sea medible, haciendo referencia que pueda ser cuantificable en términos, haciendo referencia al grado o a la frecuencia de la cantidad, teniendo en cuenta que a dicho indicador se le debe atribuir que sea medible, de fácil interpretación, es decir, entendible y que sea controlable al momento de usarlo dentro de la estructura de la empresa. Se distinguen dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de eficacia:** Son aquellos que tienen un enfoque directo en lo que se debe hacer, con ello se mide el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización.

- **Indicadores de eficiencia:** Son aquellos que miden el nivel de realización de un proceso enfocándose, principalmente, en cómo se están haciendo las cosas y, a su vez, mide el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso alguno, teniendo una estrecha relación con la productividad.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida

Componentes de los indicadores de gestión:

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

3.5. Manual de Funciones

3.5.1. Manual de Funciones Gerente General



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Gerente General
Nombre del Ocupante del puesto:	José Antonio Ochoa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	Gerencial
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

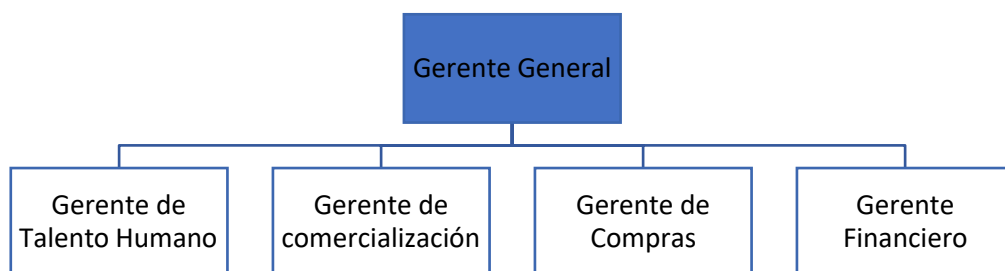
II. MISIÓN DEL PUESTO

Responsable por la dirección de toda la empresa y de su representación legal, desarrollando y definiendo los objetivos empresariales, acorde a lo que la Junta de Accionistas ponga a su disposición.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Gerente general
N° de subordinados:	4
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Suministros de oficina, computadora de escritorio, teléfono móvil, teléfono fijo, impresora, internet.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO.

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Analizar las formas de pago de los clientes	4	5	3	19
2	Revisar los estados financieros, con respecto a los presupuestos	2	4	4	18
3	Gestionar las compras de la empresa	1	5	5	26
4	Participar en reuniones con instituciones públicas y privadas	3	5	3	18
5	Revisar el sistema de rotación de inventarios	3	3	3	12
6	Supervisar con cada jefe de departamento el correcto funcionamiento de su área	4	2	2	8
7	Revisar planes de presupuestos para adquisición de nuevos productos	4	4	5	24
8	Evaluar los resultados de las ventas generadas por la empresa	5	4	5	25

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Gestionar las compras de la empresa	1	5	5	26
2	Evaluar los resultados de las ventas generadas por la empresa	5	4	5	25
3	Revisar planes de presupuestos para adquisición de nuevos productos	4	4	5	24
4	Analizar las formas de pago de los clientes	4	5	3	19
5	Revisar los estados financieros, con respecto a los presupuestos	2	4	4	18

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Gestionar las compras de la empresa	Control de actividades de compras	(Total de compras realizadas en el mes/ Total de compras anuales)	Un	Unidades
Evaluar los resultados de las ventas generadas por la empresa	Cumplimientos objetivos de ventas	(Ventas diarias/ Ventatotal del mes) *100	100%	Porcentaje
Revisar planes de presupuestos para adquisición de nuevos productos	Control de planes presupuestarios	(Presupuesto conseguido/ presupuestoplanteado) *100	95%	Porcentaje
Analizar las formas de pago de los clientes.	Control forma de pago de los clientes por diferente línea	(Ventas semanales/ Ventasmensuales)	100%	Porcentaje
Revisar los estados financieros, con respecto a los presupuestos	Control de los estados financieros	(Estados financieros analizados/ Estados financieros elaborados) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica Título tercer nivel	Ingeniero comercial, Licenciatura en Administración de Empresas, Economista	Gestión de Talento Humano, Administración Financiera, Administración de la Producción.
Maestría	Maestría en Administración de Empresas	Análisis financiero, Evaluación de proyectos.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Inglés	80 - 100 horas

Manejo de personal	40 horas
Leyes tributarias	80 - 100 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Gestionar las compras de la empresa	Manejo de Excel y conocimiento de reporte de ventas	X	
Evaluar los resultados de las ventas generadas por la empresa	Gerencia de ventas	X	
Revisar planes de presupuestos para adquisición de nuevos productos	Presupuestos, análisis financiero		X
Analizar las formas de pago de los clientes	Analizar el buró de crédito de cada uno de los clientes	X	
Revisar los estados financieros, con respecto a los presupuestos	Administración financiera	X	

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución.	X	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	

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

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Experiencia instituciones similares	X
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	7 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.2. Manual de Funciones Gerente de Talento Humano



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Gerente Talento Humano
Nombre del Ocupante del puesto:	Paola Rodríguez
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	José Ochoa
Departamento al que pertenece:	Gerencial
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

II. MISIÓN DEL PUESTO

Ser el intermediario entre el gerente y los empleados, validando el cumplimiento de las políticas internas, coordinando diversas actividades para motivar al personal, pendiente en cada momento del desarrollo de los recursos humanos.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Gerente de Talento Humano
Nº de subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Suministros de oficina, computadora de escritorio, teléfono móvil, teléfono fijo, impresora, internet.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Realizar procesos correspondientes a selección, contratación y desvinculación de la compañía.	4	4	5	24
2	Elaborar cronograma de vacaciones del período correspondiente decada empleado.	3	5	4	23
3	Analizar el desempeño laboral con cada jefe de departamento.	4	5	3	19
4	Diseñar planes de capacitaciones para el personal, basado en los objetivos dentro del mes.	2	5	2	12
5	Administrar el presupuesto anual de nómina.	2	4	3	14
6	Crear ofertas de empleo.	4	2	3	10
7	Supervisar el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.	5	2	3	11

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Realizar procesos correspondientes a selección, contratación y desvinculación de la compañía.	4	4	5	24
2	Elaborar cronograma de vacaciones del período correspondiente de cada empleado.	3	5	4	23
3	Analizar el desempeño laboral con cada jefe de departamento.	4	5	3	19
4	Administrar el presupuesto anual de nómina.	2	4	3	14
5	Diseñar planes de capacitaciones para el personal, basado en los objetivos dentro del mes.	2	5	2	12

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realizar procesos correspondientes a selección, contratación y desvinculación de la compañía.	Eficiencia en los procesos de contratación nuevo personal	(Contratos y despidos elaborados anual/ Contratos y despidos anuales elaborados de forma correcta)	100%	Porcentaje
Elaborar cronograma de vacaciones del período correspondiente de cada empleado.	Eficiencia en el control de vacaciones de períodos	(Período correspondiente de vacaciones/ Períodos de vacaciones faltantes)	100%	Porcentaje
Analizar el desempeño laboral con cada jefe de departamento.	Control del desempeño laboral	(Eficiencia por empleado de la empresa/ Eficiencia en promedio de toda la empresa)	100%	Porcentaje
Administrar el presupuesto anual de nómina.	Manejo eficiente del presupuesto de nómina.	(Presupuesto alcanzado/ presupuesto planteado)	100%	Porcentaje
Diseñar planes de capacitaciones para el personal, basado en los objetivos dentro del mes.	Control en los planes de capacitación	(Planes de capacitación conseguidos/ Planes de capacitación establecidos)	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Psicología Organizacional	Manejo y administración de personal, normativa nacional vigente (código del trabajo - IESS)

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Inglés	80 - 100 horas
Manejo y administración de personal	120 horas
Software de recursos humanos	80 horas
Endomarketing de recursos humanos	120 – 150 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar procesos correspondientes a selección, contratación y desvinculación de la compañía.	Subsistemas de Recursos humanos.	X	
Elaborar cronograma de vacaciones del período correspondiente de cada empleado.	Microsoft Excel		X
Analizar el desempeño laboral con cada jefe de departamento.	Aplicación de evaluaciones de desempeño.	X	
Administrar el presupuesto anual de nómina.	Presupuestos, contabilidad.	X	
Diseñar planes de capacitaciones para el personal, basado en los objetivos dentro del mes.	Subsistemas de talento humano.	X	

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X

Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	4 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	5 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.3. Manual de Funciones Asistente de Talento Humano



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de Talento Humano
Nombre del Ocupante del puesto:	Alexandra Ochoa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de Talento Humano
Nombre del superior inmediato:	Paola Rodríguez
Departamento al que pertenece:	Talento Humano
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

II. MISIÓN DEL PUESTO

Brindar asistencia al gerente de Talento Humano en el desarrollo de las tareas en general y en la elaboración de la documentación en cuanto a la desvinculación con la empresa, permisos médicos o ausencia del personal, pago de roles y beneficios de ley a los empleados.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de Talento Humano
N° de subordinados:	Ninguno
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Suministros de oficina, computadora de escritorio, teléfono móvil, internet.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Elaborar y supervisar el Plan Anual de contratación de la compañía.	2	3	4	14
2	Realizar y supervisar pago de roles de nómina.	2	4	5	22
3	Monitorear los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	5	5	4	25
4	Elaborar informes para reflejar la rotación del personal, ausencias, entre otros.	4	4	5	24
5	Ingresar en el sistema del IESS a cada uno de los nuevos ingresos.	3	3	4	15
6	Elaborar el formulario 107 para entregar a la contadora general.	4	4	4	20
7	Recopilar información de cada uno de los nuevos aspirantes.	3	3	4	15

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Monitorear los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	5	5	4	25
2	Elaborar informes para reflejar la rotación del personal, ausencias, entre otros.	4	4	5	24
3	Realizar y supervisar pago de roles de nómina.	2	4	5	22
4	Elaborar el formulario 107 para entregar a la contadora general.	4	4	4	20
5	Ingresar en el sistema del IESS a cada uno de los nuevos ingresos.	3	3	4	15

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Monitorear los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	Eficiencia en el control de asistencia del personal	$(\text{Total de faltas} / \text{Total de días laborados por personal}) * 100$	$\leq 85\%$	Porcentaje

Elaborar informes para reflejar la rotación del personal, ausencias, entre otros.	Eficiencia en la elaboración de informes del personal	(Informes presentados/Total de informes elaborados) *100	100%	Porcentaje
Realizar y supervisar pago de roles de nómina.	Eficiente pago de nómina al personal	(Pagos mensuales al personal/Total de pagos anuales) *100	<=95%	Porcentaje
Elaborar el formulario 107 para entregar a la contadora general.	Control del llenado del formulario 107	(Formularios completos entregados/Total de formularios elaborados) *100	100%	Porcentaje
Ingresar en el sistema del IESSa cada uno de los nuevos ingresos.	Eficiencia en el ingreso del personal nuevo a la página del IESS	(Ingresos correctos del personal nuevo/Total de ingresos nuevos) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Psicología Organizacional	Comunicación y relaciones laborales, informes evaluación de desempeño, conocimiento de las leyes regulatorias

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Procesos de reclutamiento	60 horas
Administración de nómina	30 horas
Procesos de contratación	80 – 100 horas
Orientación y capacitación de empleados.	100 – 120 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Monitorear los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	Manejo de la nómina del personal		X
Elaborar informes para reflejarla rotación del personal, ausencias, entre otros.	Manejo de Microsoft Word, control del sistema de marcaciones del personal		X
Realizar y supervisar pago de roles de nómina.	Conocimiento del código del trabajo, leyes y normas regulatorias	X	
Elaborar el formulario 107 para entregar a la contadora general.	Conocimiento del manejo de la plataforma del IESS	X	
Ingresar en el sistema del IESS a cada uno de los nuevos ingresos.	Manejo de la plataforma del IESS	X	

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	6 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.4. Manual de Funciones Mensajero



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Mensajero
Nombre del Ocupante del puesto:	Xavier Crespo
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de Talento Humano
Nombre del superior inmediato:	Paola Rodríguez
Departamento al que pertenece:	Talento Humano
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

II. MISIÓN DEL PUESTO

Actividades de mensajería dentro de la organización, entregando documentos dentro de tiempo establecidos; gestionar el traslado de la correspondencia a los diferentes puntos solicitados, realizar trámites bancarios.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Mensajero
N° de subordinados:	Ninguno
Dimensiones económicas:	Salario fijo.
Dimensiones materiales:	Vehículo motorizado, protección para manos y cabeza, bolso, licencia para manejo del vehículo motorizado

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Trasladar dinero en efectivo cuando sea necesario	3	4	2	11
2	Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados	4	4	3	16
3	Realizar depósitos en los diversos bancos, pago de impuestos, trámites en el IESS, en el SRI	3	5	3	18
4	Controlar de manera escrita todas las diligencias realizadas	5	3	1	8
5	Controlar el mantenimiento del vehículo motorizado	2	5	1	7

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Realizar depósitos en los diversos bancos y pago de impuestos	3	5	3	18
2	Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados	4	4	3	16
3	Trasladar dinero en efectivo cuando sea necesario	3	4	2	11

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realizar depósitos en los diversos bancos y pago de impuestos	Eficiencia en la realización de los depósitos	$(\text{Dinero depositado} / \text{Total de dinero por depositar}) * 100$	100%	Porcentaje
Llevar documentos a proveedores, clientes, y lugares indicados	Eficiencia en la entrega de documentos	$(\text{Documentos entregados} / \text{Total de documentos por entregar}) * 100$	< 80%	Porcentaje

Trasladar dinero en efectivo cuando sea necesario	Eficiencia en el traslado del dinero	(Dinero entregado/ Total dinero por entregar)	100%	Porcentaje
---	--------------------------------------	--	------	------------

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachiller	Bachiller Académico en Ciencias	Físico-matemático

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Relaciones humanas	80 horas
Comunicación efectiva	30 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar depósitos en los diversos bancos y pago de impuestos	Conocimiento en conducción	X	
Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados	Conocimiento en conducción	X	X
Trasladar dinero en efectivo cuando sea necesario	Conocimiento en conducción		X

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X

Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	3 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.5. Manual de Funciones Gerente de Comercialización



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Gerente de comercialización
Nombre del Ocupante del puesto:	Wilson Cantos
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	José Ochoa
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

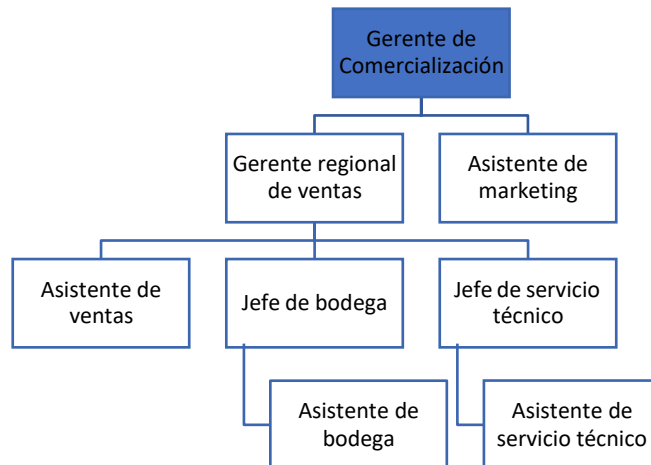
II. MISIÓN DEL PUESTO

Manejo total del Departamento de Ventas en el que se incluye el personal en sí, las estrategias de planificación para la gestión de ventas y las estadísticas de ventas para, con ello, garantizar que la empresa genere los respectivos ingresos.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Gerente de comercialización
Nº de subordinados:	5
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Materiales de oficina, computadora de escritorio, teléfono fijo, teléfono celular.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Elaborar el presupuesto mensual para el departamento de ventas.	2	4	4	18
2	Establecer objetivos de ventas diarios, mensuales y anuales.	5	4	5	25
3	Definir políticas y procedimientos de ventas.	4	3	3	13
4	Diseñar planes y estrategias de ventas para los nuevos productos.	2	4	4	18
5	Identificar las oportunidades de ventas existentes, detectando clientes potenciales.	4	5	5	29
6	Evaluar el desempeño del grupo de ventas.	2	3	4	14
7	Mantener altos niveles de servicio con los clientes.	3	4	4	19

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Identificar las oportunidades de ventas existentes, detectando clientes potenciales.	4	5	5	29
2	Establecer objetivos de ventas diarios, mensuales y anuales.	5	4	5	25
3	Mantener altos niveles de servicio con los clientes.	3	4	4	19
4	Diseñar planes y estrategias de ventas para los nuevos productos.	2	4	4	18
5	Elaborar el presupuesto mensual para el departamento de ventas.	2	4	4	18

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Identificar las oportunidades de ventas existentes, detectando clientes potenciales.	Eficiencia en detectar clientes potenciales	(Clientes potenciales/Total de clientes) *100	>= 90%	Porcentaje
Establecer objetivos de ventas diarios, mensuales y anuales.	Eficiencia en el control de objetivos de cumplimiento	(Total de objetivos cumplidos/Objetivos planteados) *100	100%	Porcentaje
Mantener altos niveles de servicio con los clientes.	Eficiencia en el buen servicio con los clientes	(Clientes atendidos satisfactoriamente/Totalde clientes de la empresa) *100	>= 95%	Porcentaje
Diseñar planes y estrategias de ventas para los nuevos productos.	Eficiencia en la planificación de estrategias	(Estrategias eficientes/Estrategias diseñadas) *100	>95%	Porcentaje
Elaborar el presupuesto mensual para el departamento de ventas.	Eficiencia en la elaboración de presupuestos	(Presupuesto alcanzado/Presupuesto planteado) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.	Análisis financieros, contabilidad, gerencia de ventas, gerencia de calidad
Maestría	Maestría en Administración de Empresas con mención en Finanzas	Ratios, administración financiera

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Ventas	50 horas
Acción estratégica	40 horas
Inglés	100 horas
Manejo de personal	80 – 100 horas
Trabajo en equipo	80 – 100 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Identificar las oportunidades de ventas existentes, detectando clientes potenciales.	Gerencia de ventas	X	
Establecer objetivos de ventas diarios, mensuales y anuales.	Presupuestos		X
Mantener altos niveles de servicio con los clientes.	Atención al cliente, conocimiento en ventas	X	
Diseñar planes y estrategias de ventas para los nuevos productos.	Planificación estratégica, marketing estratégico	X	

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X

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

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	4 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	8 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.6. Manual de Funciones Asistente de Marketing



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de Marketing
Nombre del Ocupante del puesto:	Danilo Tacuri
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de Comercialización
Nombre del superior inmediato:	Wilson Cantos
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

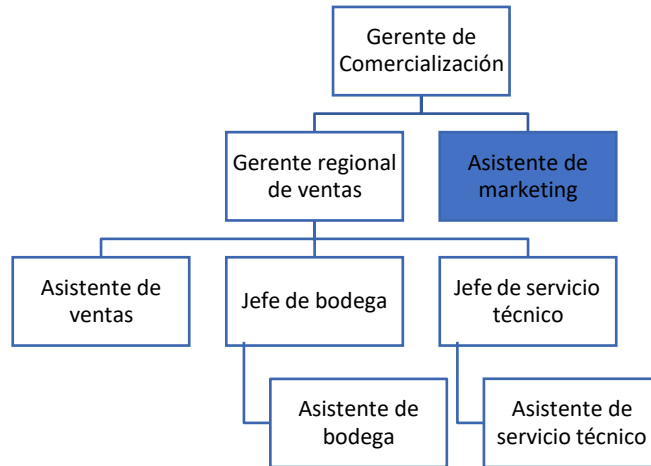
II. MISIÓN DEL PUESTO

Elaborar materiales gráficos y visuales, consiguiendo así una comunicación efectiva con el fin de desarrollar estrategias publicitarias; buscar profesionales que puedan ayudar al posicionamiento de la marca; buscar los medios de comunicación para lograr hacer las propagandas y llegar así al público objetivo.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de marketing
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora especial para los diseños gráficos, teléfono móvil, impresora, hojas de papel bond, cámara fotográfica.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Desarrollar campañas de publicidad y marketing a corto y mediano plazo.	3	4	4	19
2	Elaborar informes sobre las actividades realizadas y el impacto generado.	4	4	5	24
3	Contactar a los medios de comunicación pertinentes para ofrecer el producto.	4	3	4	16
4	Asegurar que los catálogos cumplan con el diseño establecido.	5	4	4	21
5	Identificar herramientas gráficas y colores que satisfagan los objetivos del cliente.	2	3	3	11
6	Presentar avances de los productos finales al gerente de comercialización.	5	4	4	21
7	Hacer uso del programa Photoshop para dar una mejor presentación a las imágenes.	5	4	5	25
8	Conocer las mejores ubicaciones para la toma de fotografías ya sea para exteriores o interiores.	2	5	5	27

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Conocer las mejores ubicaciones para la toma de fotografías ya sea para exteriores o interiores.	2	5	5	27
2	Hacer uso del programa Photoshop para dar una mejor presentación a las imágenes.	5	4	5	25
3	Elaborar informes sobre las actividades realizadas y el impacto generado.	4	4	5	24
4	Presentar avances de los productos finales al gerente de comercialización.	5	4	4	21
5	Contactar a los medios de comunicación pertinentes para ofrecer el producto.	4	3	4	16

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Conocer las mejores ubicaciones para la toma de fotografías ya sea para exteriores o interiores.	Eficiencia en la toma de fotografías	(Fotografías acogidas/Total de fotografías realizadas) *100	>= 85%	Porcentaje
Hacer uso del programa Photoshop para dar una mejor presentación a las imágenes.	Eficiencia en edición de fotografías	(Fotografías editadas/Total de fotografías realizadas) *100	100%	Porcentaje
Elaborar informes sobre las actividades realizadas y el impacto generado.	Eficiencia en la elaboración de informes	(Informes presentados/Informes elaborados)	100%	Porcentaje
Presentar avances de los productos finales al gerente de comercialización.	Eficiencia en la presentación de nuevos productos	(Productos nuevos acogidos/ Total de productos nuevos lanzados) *100	>= 90%	Porcentaje
Contactar a los medios de comunicación pertinentes para ofrecer el producto.	Eficiencia en la comunicación	(Medios de comunicación contactados/ Total de medios de comunicación) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Tecnólogo	Diseñador Gráfico	Publicidad, fotografía, diseño web, marketing digital
Título tercer nivel	Ingeniero en Marketing, Licenciatura en Marketing	Investigación de mercados, segmentación de mercados, psicología del consumidor, publicidad y comunicación

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Branding	50 horas
Packaging	80 horas
Diseño en 3D	80 horas
Marketing de servicios	120 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocer las mejores ubicaciones para la toma de fotografías ya sea para exteriores o interiores.	Conocimiento de fotografía	X	
Hacer uso del programa Photoshop para dar una mejor presentación a las imágenes.	Editores de fotografías, edición, conocimiento del programa Photoshop	X	
Elaborar informes sobre las actividades realizadas y el impacto generado.	Manejo de escritura		X
Presentar avances de los productos finales al gerente de comercialización.	Políticas internas de la empresa, elaboración de informes de diseño		X
Contactar a los medios de comunicación pertinentes para ofrecer el producto.	Comunicación	X	

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	3 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.7. Manual de Funciones Gerente Regional de Ventas



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Gerente Regional de Ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Priscila Carpio
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de comercialización
Nombre del superior inmediato:	Wilson Cantos
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

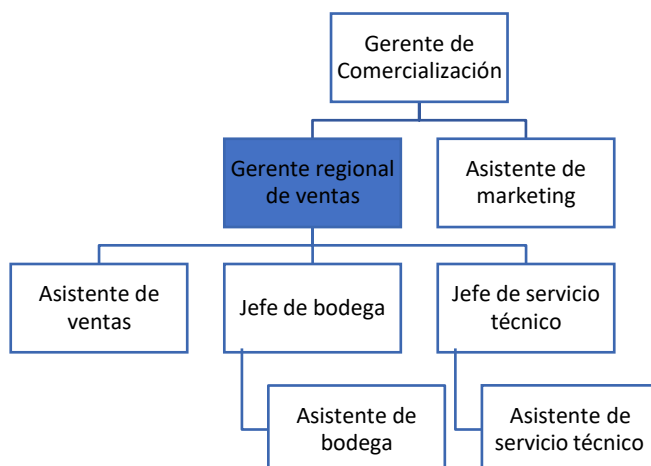
II. MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir y supervisar al personal de la zona que corresponde y de la tienda en la que se encuentran, organizando y controlando las ventas de los productos o a la prestación de servicios; conseguir ganancias para la tienda sin descuidar la satisfacción de los clientes.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Gerente Regional de Ventas
Nº de subordinados:	3
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono celular.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Supervisar a cada uno del personal para el cumplimiento de las metas diarias.	4	4	4	20
2	Asegurar que exista un buen stock de cada producto de venta.	5	4	2	13
3	Conocer la existencia de nuevos productos para ser lanzados al mercado.	3	3	3	12
4	Generar proyecciones de ventas mensuales.	2	4	4	18
5	Garantizar que el cliente y su reclamo sean atendidos de una manera eficiente.	4	5	4	24
6	Establecer políticas de precios y créditos a clientes reconocidos.	4	5	5	29

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Establecer políticas de precios y créditos a clientes reconocidos.	4	5	5	29
2	Garantizar que el cliente y su reclamo sean atendidos de una manera eficiente.	4	5	4	24
3	Supervisar a cada uno del personal para el cumplimiento de las metas diarias.	4	4	4	20
4	Generar proyecciones de ventas mensuales.	2	4	4	18

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Establecer políticas de precios y créditos a clientes reconocidos.	Eficiencia para establecer diferentes políticas de precios y créditos	(Políticas de precios y créditos establecidas/ Total de políticas de precios y créditos planteadas) *100	>= 80%	Porcentaje
Garantizar que el cliente y su reclamo sean atendidos de una manera eficiente.	Eficiencia en el manejo de reclamos	(Quejas recibidas del personal/ Total personal del área de comercialización) *100	<= 5%	Porcentaje
Supervisar a cada uno del personal para el cumplimiento de las metas diarias.	Eficiencia en cumplir las tareas del departamento	(Total de tareas cumplidas/Total de tareas planteadas) *100	100%	Porcentaje
Generar proyecciones de ventas mensuales.	Eficiencia en proyectar las ventas.	(Ventas mensuales/Proyecciones planteadas) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas, Economía.	Presupuestos, Contabilidad, Marketing, Gestión De Talento Humano.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Manejo de personal	40 horas
Gestión de ventas	100 horas
Inglés	120 horas
Marketing Estratégico	50 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Establecer políticas de precios y créditos a clientes reconocidos.	Conocimiento del buró de crédito de cada cliente.		X
Garantizar que el cliente y su reclamo sean atendidos de una manera eficiente.	Comunicación, relaciones interpersonales	X	
Supervisar a cada uno del personal para el cumplimiento de las metas diarias.	Gestión de talento humano, presupuestos		X
Generar proyecciones de ventas mensuales.	Presupuestos	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución.	X	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	5 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.8. Manual de Funciones Asistente de Ventas



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de Ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Anderson Velásquez
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente regional de ventas
Nombre del superior inmediato:	Priscila Carpio
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

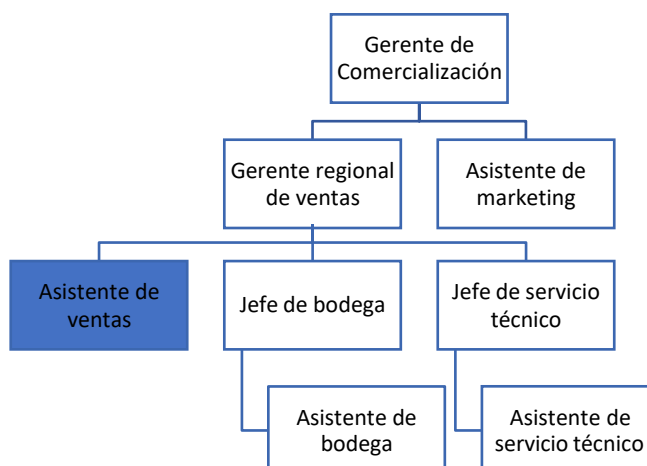
II. MISIÓN DEL PUESTO

Vender los diversos productos a diferentes personas o representantes de empresas dedicadas a hotelería y gastronomía, incentivando al consumidor para adquirir el mejor producto a fin de satisfacer las necesidades.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de Ventas
Nº de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Suministros de oficina, equipos de computación, catálogos de productos varios, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	5	4	3	17
2	Verificar que los productos cuenten con la respectiva etiqueta y precio.	5	5	2	15
3	Explicar cada una de las características de los productos a ofrecer a los diferentes clientes.	5	4	4	21
4	Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	4	5	4	24
5	Recomendar al cliente productos que complementarios para las necesidades.	4	2	3	10
6	Recomendar soluciones sobre problemas encontrados en los productos.	4	1	4	8
7	Comunicar a bodega sobre las necesidades de ciertos productos que ya no cuentan en mostrador.	3	3	3	12
8	Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	5	3	5	20

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	4	5	4	24
2	Explicar cada una de las características de los productos a ofrecer a los diferentes clientes.	5	4	4	21
3	Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	5	3	5	20
4	Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	5	4	3	17
5	Verificar que los productos cuenten con la respectiva etiqueta y precio.	5	5	2	15

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	Eficiencia en órdenes de pedidos de los clientes	$(\text{Órdenes de pedido elaboradas} / \text{Órdenes de pedido facturadas}) * 100$	$\geq 90\%$	Porcentaje
Explicar cada una de las características de los productos a ofrecer a los diferentes clientes.	Eficiencia en conocimiento de las características de los productos	$(\text{Características del producto} / \text{Total de características de los diferentes productos}) / * 100$	100%	Porcentaje

Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	Eficiencia en la ayuda a los distintos clientes	(Clientes satisfechos con la ayuda/Total de clientes que visitaron la tienda) *100	>= 95%	Porcentaje
Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	Eficiencia en realizar proformas	(Proformas entregadas/Proformas elaboradas) *100	100%	Porcentaje
Verificar que los productos cuenten con la respectiva etiqueta y precio.	Eficiencia en la verificación de productos	(Productos etiquetados/Total de productos de la tienda) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Físico Matemático, Contabilidad, Secretariado Bilingüe, Ciencias Sociales.	Excel medio, Manejo de Marketing y Ventas

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Técnicas de ventas	10 horas
Técnicas de comunicación	20 horas
Comportamiento del Consumidor	10 horas
Características de los productos y sus funciones	40 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	Manejo de Excel medio, técnica de ventas, políticas internas de la empresa.	X	
Explicar cada una de las características de los productos a ofrecer a los diferentes clientes.	Conocimientos de cada uno de los productos que se comercializan, comunicación, gestión de ventas.		X
Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	Relaciones públicas, hospitalidad con el cliente.	X	
Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	Manejo sistema de facturación, precios y descuentos de los productos.		X
Verificar que los productos cuenten con la respectiva etiqueta y precio.	Políticas internas de la empresa.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
----------------------------	--	--	---

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	2 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.9. Manual de Funciones Asistente de Ventas y Recepción



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de Ventas y Recepción
Nombre del Ocupante del puesto:	Andrea Crespo
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente Regional de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Priscila Carpio
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

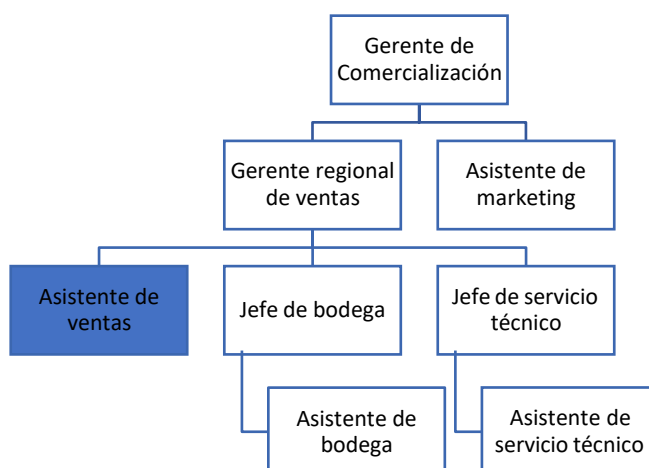
II. MISIÓN DEL PUESTO

Vender los diversos productos a diferentes personas o representantes de empresas dedicadas a hotelería, gastronomía; incentivando al consumidor para adquirir el mejor producto para con ellos satisfacer las necesidades; es el primer contacto de los clientes con los empleados indicándoles, a cada uno de ellos, para dónde se pueden dirigir de ser el caso. Responder a necesidades de los clientes tanto en persona como por vía telefónica.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de Ventas
Nº de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Suministros de oficina, equipos de computación, catálogos de productos varios, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	5	4	3	17
2	Verificar que los productos cuenten con la respectiva etiqueta y precio.	5	5	2	15
3	Explicar cada una de las características de los productos a ofrecer a los diferentes clientes.	5	4	4	21
4	Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	4	5	4	24
5	Recomendar al cliente productos que complementarios para las necesidades.	4	2	3	10
6	Recomendar soluciones sobre problemas encontrados en los productos.	4	1	4	8
7	Comunicar a bodega sobre las necesidades de ciertos productos que ya no cuentan en mostrador.	3	3	3	12
8	Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	5	3	5	20
9	Tomar las llamadas, correos y sobres entrantes para el personal.	5	4	4	21
10	Brindar información sobre la organización o sobre algún colaborador.	3	4	3	15

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	4	5	4	24
2	Tomar las llamadas, correos y sobres entrantes para el personal.	5	4	4	21
3	Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	5	3	5	20
4	Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	5	4	3	17
5	Brindar información sobre la organización o sobre algún colaborador.	3	4	3	15

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	Eficiencia en órdenes de pedidos de los clientes	(Órdenes de pedido elaboradas/ Órdenes de pedido facturadas) *100	>= 90%	Porcentaje
Tomar las llamadas, correos y sobres entrantes para el personal.	Eficiencia en la gestión de la recepción	(Llamadas contestadas en el día/ Total de llamadas recibidas en el día) *100	>= 85%	Porcentaje
Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	Eficiencia en la ayuda a los distintos clientes	(Clientes satisfechos con la ayuda/ Total de clientes que visitaron la tienda) *100	>= 95%	Porcentaje
Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	Eficiencia en realizar proformas	(Proformas entregadas/ Proformas elaboradas) *100	100%	Porcentaje
Brindar información sobre la organización o sobre algún colaborador.	Eficiencia en la transmisión de información	(Información proporcionada/Información total) *100	>=85%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Físico Matemático, Contabilidad, Secretariado Bilingüe, Ciencias Sociales.	Excel medio, manejo de marketing y ventas

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Técnicas de ventas	10 horas
Técnicas de comunicación	20 horas
Comportamiento del consumidor	10 horas
Características de los productos y sus funciones	40 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	Manejo de Excel medio, técnica de ventas, políticas internas de la empresa.		X
Tomar las llamadas, correos y sobres entrantes para el personal.	Comunicación efectiva, escritura y redacción correcta.	X	
Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	Relaciones públicas, hospitalidad con el cliente.		X
Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	Manejo sistema de facturación, precios y descuentos de los productos.		X
Brindar información sobre la organización o sobre algún colaborador.	Comunicación efectiva, hospitalidad, buena presencia	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	2 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.10. Manual de Funciones Jefe de Bodega



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Jefe de Bodega
Nombre del Ocupante del puesto:	Juan Carlos Galarza
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente Regional de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Priscila Carpio
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

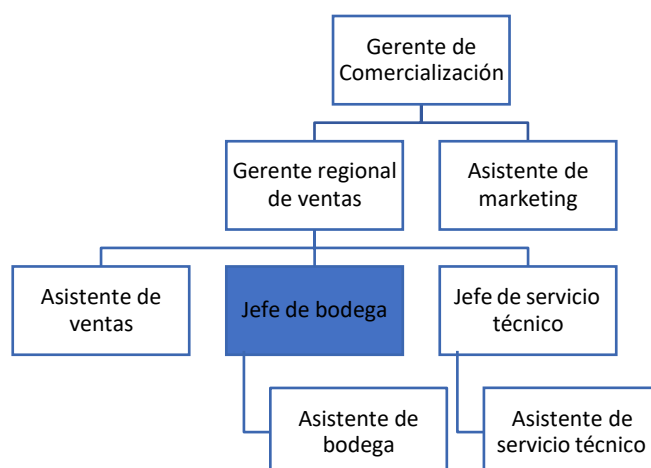
II. MISIÓN DEL PUESTO

Mantener una constante actualización de los inventarios de los productos varios que la empresa maneja; distribuir de manera correcta aquellos implementos requeridos con el objetivo de generar un buen desarrollo de las actividades de cada local a nivel empresarial y sus dependencias.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Jefe de bodega
N° de subordinados:	4
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Suministros de oficina, equipos de computación, catálogos de productos varios, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Controlar los diferentes inventarios de productos y repuestos.	5	4	4	21
2	Supervisar el trabajo de cada uno de los bodegueros presentes.	4	3	3	13
3	Revisar la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario correspondiente.	4	5	3	19
4	Realizar los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	5	5	3	20
5	Comunicar al departamento de compras los problemas encontrados en la mercadería al momento de la recepción.	2	5	3	17
6	Asegurar que los productos y los repuestos estén en condiciones ideales para el cliente.	4	4	3	16
7	Coordinar la recepción de los productos ya sean importados o nacionales.	4	5	4	24

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Coordinar la recepción de los productos ya sean importados o nacionales.	4	5	4	24
2	Controlar los diferentes inventarios de productos y repuestos.	5	4	4	21
3	Realizar los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	5	5	3	20
4	Revisar la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario correspondiente.	4	5	3	19
5	Comunicar al departamento de compras problemas encontrados en la mercadería al momento de la recepción.	2	5	3	17

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Coordinar la recepción de los productos ya sean importados o nacionales.	Eficiencia en la planificación de recepción de productos varios	$(\text{Importaciones planificadas} / \text{Total de importaciones}) * 100$	100%	Porcentaje
Controlar los diferentes inventarios de productos y repuestos.	Eficiencia en la gestión de inventarios	$(\text{Inventarios mensuales} / \text{Total del inventario anual}) * 100$	$\geq 95\%$	Porcentaje
Realizar los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	Eficiencia en la elaboración de informes de la bodega a cargo	$(\text{Informes presentados} / \text{Informes Elaborados}) * 100$	100%	Porcentaje
Revisar la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario correspondiente.	Eficiencia en el control de la mercadería recibida	$(\text{Total de mercadería recibida} / \text{Total de mercadería por recibir}) * 100$	100%	Porcentaje
Comunicar al departamento de compras problemas encontrados en la mercadería al momento de la recepción.	Eficiencia en la comunicación de anomalías en la mercadería	$(\text{Mercadería en mal estado} / \text{Total de mercadería llegada}) * 100$	$\leq 10\%$	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial	Contabilidad, manejo de importaciones, gestión de inventarios.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Manejo de personal	70 horas
Inglés	100 horas
Gestión de inventarios	120 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinar la recepción de los productos ya sean importados o nacionales.	Conocimiento de importaciones, calidad del producto.		X
Controlar los diferentes inventarios de productos y repuestos.	Gestión de inventarios.	X	
Realizar los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	Conocimiento de Excel y Word, manejo del sistema empresarial.	X	
Revisar la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario correspondiente.	Calidad de cada uno de los productos.		X
Comunicar al departamento de compras problemas encontrados en la mercadería al momento de la recepción.	Comunicación efectiva, procedimientos internos de la empresa.		X

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
----------------------	---	---	--

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	2 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.11. Manual de Funciones Asistente de Bodega



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de Bodega
Nombre del Ocupante del puesto:	Juan Pablo Pauta
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente Regional de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Priscila Carpio
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

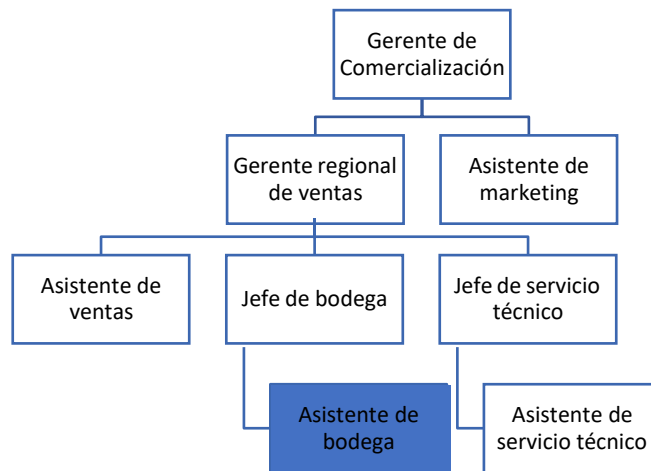
II. MISIÓN DEL PUESTO

Manejo de la bodega de productos y repuestos en general, realizando los inventarios correspondientes, leer las hojas de despacho para el despacho del producto o del repuesto que sea solicitado por el departamento de ventas, organización de la bodega para el correcto almacenamiento de los productos y repuestos.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de bodega
Nº de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Esferos, hojas de papel bond, equipos de seguridad industrial.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Archivar en orden los pedidos receptados.	4	3	3	13
2	Realizar las guías de entrada y salida de los pedidos.	5	5	3	20
3	Organizar el inventario por tipo de producto y repuesto.	4	4	3	16
4	Realizar inventarios semanales.	3	4	3	15
5	Cargar o descargar los diferentes bultos de mercadería de los camiones.	4	3	3	13
6	Realizar el <i>picking</i> de los productos o repuestos para el envío correspondiente.	5	4	3	17

V. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Realizar las guías de entrada y salida de los pedidos.	5	5	3	20
2	Realizar el <i>picking</i> de los productos o repuestos para el envío correspondiente.	5	4	3	17
3	Organizar el inventario por tipo de producto y repuesto.	4	4	3	16
4	Realizar inventarios semanales.	3	4	3	15
5	Cargar o descargar los diferentes bultos de mercadería de los camiones.	4	3	3	13

VI. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realizar las guías de entrada y salida de los pedidos.	Eficiencia en el control de las guías de entrada y salida de mercadería	(Guías elaboradas diarias/ Total guías realizadas semanales) *100	100%	Porcentaje
Realizar el <i>picking</i> de los productos o repuestos para el envío correspondiente.	Eficiencia en el control de mercadería total para enviar	(Mercadería a ser enviada/ Total de mercadería por enviar) *100	100%	Porcentaje
Organizar el inventario por tipo de producto y repuesto.	Eficiencia en la organización del inventario	(Productos organizados/Total de productos por organizar) *100	>= 80%	Porcentaje
Realizar inventarios semanales.	Eficiencia en la toma de inventarios	(Inventarios realizados/Inventarios mensual) *100	100%	Porcentaje
Cargar o descargar los diferentes bultos de mercadería de los camiones.	Eficiencia en la carga o descarga de mercadería	(Mercadería cargada en el camión/Total de mercadería por cargar) *100	100%	Porcentaje

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Físico Matemático, Ciencias Sociales, Ciencias Generales.	Matemáticas, computación básica.

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Gestión de inventarios	20 horas
Almacenaje de productos varios	10 horas
Codificación	10 horas

IX. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar las guías de entrada y salida de los pedidos.	Políticas internas de la empresa	X	
Realizar el <i>picking</i> de los productos o repuestos para el envío correspondiente.	Políticas internas de la empresa	X	
Organizar el inventario por tipo de producto y repuesto.	Manejo de inventarios		X
Realizar inventarios semanales.	Gestión de inventarios	X	
Cargar o descargar los diferentes bultos de mercadería de los camiones.	Políticas internas de la empresa	X	

X. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 meses
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	1 mes

XII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.12. Manual de Funciones Jefe de Servicio Técnico



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Jefe de Servicio Técnico
Nombre del Ocupante del puesto:	Marcelo Abad
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente Regional de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Priscila Carpio
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

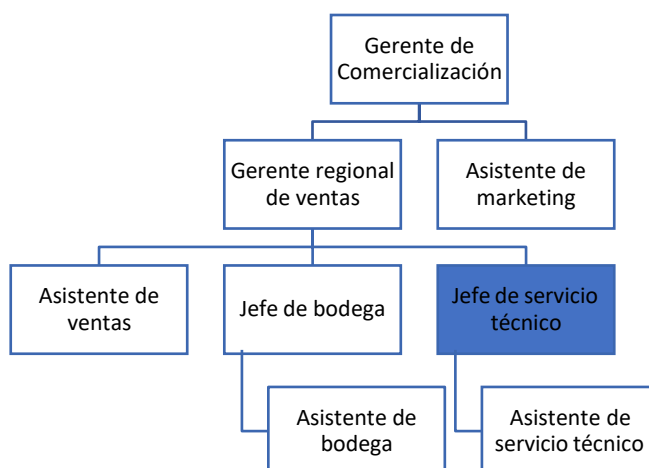
II. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar la recepción de los diferentes equipos con algún tipo de falla, informando al equipo sobre dicho problema con el fin de diagnosticar lo sucedido y revisar la disponibilidad de repuestos; conseguir el arreglo del equipo; gestionar el envío del personal de servicio técnico, en caso de ser necesario, a diferentes locales comerciales para revisiones de equipos.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Jefe de Servicio Técnico
N° de subordinados:	4
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, suministros de oficina, herramientas para reparación de equipos, equipos de seguridad industrial.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Atender las reparaciones de los diferentes equipos.	5	4	3	17
2	Informar a los clientes sobre las reparaciones que necesita el equipo.	4	5	3	19
3	Revisar la disponibilidad de los repuestos para los diferentes equipos en reparación.	4	5	4	24
4	Monitorear constantemente el avance del arreglo de los equipos.	5	4	4	21
5	Indicar al cliente todo los cambios, arreglos y reparaciones que fueron realizadas en el equipo.	5	5	4	25
6	Resolver los reclamos de aquellos clientes que se sienten inconformes con el servicio brindado.	3	4	3	15
7	Enviar las facturas al departamento de cobros.	5	5	3	20

V. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Indicar al cliente todo los cambios, arreglos y reparaciones que fueron realizadas en el equipo.	5	5	4	25
2	Revisar la disponibilidad de los repuestos para los diferentes equipos en reparación.	4	5	4	24
3	Monitorear constantemente el avance del arreglo de los equipos.	5	4	4	21
4	Enviar las facturas al departamento de cobros.	5	5	3	20
5	Informar a los clientes sobre las reparaciones que necesita el equipo.	4	5	3	19

VI. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Indicar al cliente todo los cambios, arreglos y reparaciones que fueron realizadas en el equipo.	Eficiencia en la reparación de los equipos	$(\text{Equipos reparados} / \text{Total de equipos por reparar}) * 100$	100%	Porcentaje
Revisar la disponibilidad de los repuestos para los diferentes equipos en reparación.	Eficiencia en el control de los repuestos para los equipos	$(\text{Repuestos necesarios para reparar} / \text{Total de repuestos de los equipos}) * 100$	$\geq 85\%$	Porcentaje
Monitorear constantemente el avance del arreglo de los equipos.	Eficiencia en el control de los avances de los diferentes arreglos de equipos	$(\text{Equipos reparados} / \text{Total de equipos por reparar}) * 100$	100%	Porcentaje
Enviar las facturas al departamento de cobros.	Eficiencia en la elaboración de facturas	$(\text{Facturas entregadas} / \text{Facturadas elaboradas}) * 100$	100%	Porcentaje
Informar a los clientes sobre las reparaciones que necesita el equipo.	Eficiencia en la valoración de los equipos para su reparación	$(\text{Equipos en mal estado} / \text{Equipos por reparar}) * 100$	100%	Porcentaje

VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniería Mecánica, Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Eléctrica.	Electrotecnia, gestión de operaciones, tribología, circuitos eléctricos,

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Circuitos electrónicos	50 horas
Mecánica de materiales	30 horas
Electrónica digital	100 horas

IX. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Indicar al cliente todos los cambios, arreglos y reparaciones que fueron realizadas en el equipo.	Conocimientos eléctricos de los equipos.	X	
Revisar la disponibilidad de los repuestos para los diferentes equipos en reparación.	Comunicación efectiva con el departamento.		X
Monitorear constantemente el avance del arreglo de los equipos.	Conocimiento de los procesos eléctricos.	X	
Enviar las facturas al departamento de cobros.	Políticas internas de la empresa.	X	
Informar a los clientes sobre las reparaciones que necesita el equipo.	Conocimientos sobre los circuitos y procesos eléctricos.		X

X. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	4 meses

XII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.13. Manual de Funciones Asistente de Servicios Técnico de Mantenimiento Mecánico



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de Servicio Técnico de Mantenimiento Mecánico
Nombre del Ocupante del puesto:	Hendry Flores, Andrés Cordero
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de Servicio Técnico
Nombre del superior inmediato:	Marcelo Abad
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

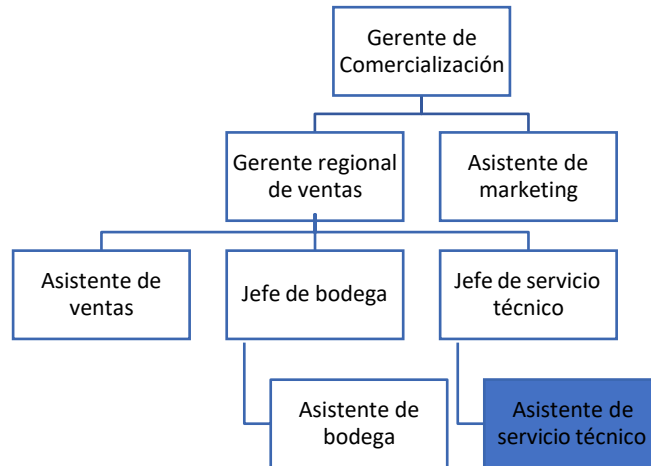
II. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar el mantenimiento de los diferentes equipos a las diferentes cadenas de alimentos cumpliendo las tareas de ajustes, revisión, cambio de partes de ser necesario e instalar las nuevas piezas; con ello, dar soluciones al mal funcionamiento de los diferentes equipos.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de Servicio Técnico
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Herramientas para reparación de equipos, equipos de seguridad industrial.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Realizar el diagnóstico de los equipos por los síntomas encontrados; información proporcionada por el propietario.	4	4	4	20
2	Organizar el mantenimiento necesario, repuestos requeridos para el equipo según sea el daño.	3	4	3	15
3	Unir materiales mecánicos para conseguir montar instalaciones electromecánicas.	4	4	5	24
4	Realizar el mantenimiento preventivo de las nuevas instalaciones en los equipos.	5	4	5	25
5	Instalar nuevos equipos, con la respectiva capacitación mecánica para su buen funcionamiento.	3	4	4	19
6	Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	4	4	3	16

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Realizar el mantenimiento preventivo de las nuevas instalaciones en los equipos.	5	4	5	25
2	Unir materiales mecánicos para conseguir montar instalaciones electromecánicas.	4	4	5	24
3	Realizar el diagnóstico de los equipos por los síntomas encontrados, información proporcionada por el propietario.	4	4	4	20
4	Instalar nuevos equipos, con la respectiva capacitación mecánica para su buen funcionamiento.	3	4	4	19
5	Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	4	4	3	16

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realizar el mantenimiento preventivo de las nuevas instalaciones en los equipos.	Eficiencia en el mantenimiento de los nuevos equipos.	(Equipos instalados/Equipos por nuevo por instalar) * 100	100%	Porcentaje
Unir materiales mecánicos para conseguir montar instalaciones electromecánicas.	Eficiencia en instalaciones electromecánicas	(Instalaciones elaboradas/Máquina reparadas funcionando) * 100	100%	Porcentaje
Realizar el diagnóstico de los equipos por los síntomas encontrados; información proporcionada por el propietario.	Eficiencia en el diagnóstico de problemas en los equipos.	(Problemas detectados/ Máquinas revisadas) *100	<= 95%	Porcentaje
Instalar nuevos equipos, con la respectiva capacitación mecánica para su buen funcionamiento.	Eficiencia en las instalaciones de nuevos equipos.	(Instalaciones nuevos equipos/ Instalaciones pendientes)	100%	Porcentaje
Reportar al superior en casode que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	Comunicación efectiva con el superior	(Reportes de traslado/ Máquinas revisadas) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica Tecnólogo	Electricidad, Mecánico, Industrial.	Sistemas eléctricos, soldadura, tecno mecánica, interpretación de planos y manuales de instrucciones

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Mecánica de materiales	50 horas
Interpretación de planos	50 horas
Comunicación efectiva	25 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar el mantenimiento preventivo de las nuevas instalaciones en los equipos.	Conocimiento de los planos e instrucciones del equipo.	X	
Unir materiales mecánicos para conseguir montar instalaciones electromecánicas.	Mecánica básica, componente de materiales.	X	
Realizar el diagnóstico de los equipos por los síntomas encontrados, información proporcionada por el propietario.	Conocimiento de los equipos y su funcionamiento, mecánica básica		X
Instalar nuevos equipos, con la respectiva capacitación mecánica para su buen funcionamiento.	Conocimiento de los planos e instrucciones del equipo.	X	
Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	Comunicación efectiva, elaboración de informes, políticas internas		X

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	4 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.14. Manual de Funciones Asistente de Servicio Técnico de Mantenimiento Eléctrico



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de servicio técnico de mantenimiento eléctrico
Nombre del Ocupante del puesto:	Xavier Bermeo, Santiago Fárez
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de Servicio Técnico
Nombre del superior inmediato:	Marcelo Abad
Departamento al que pertenece:	Comercialización
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

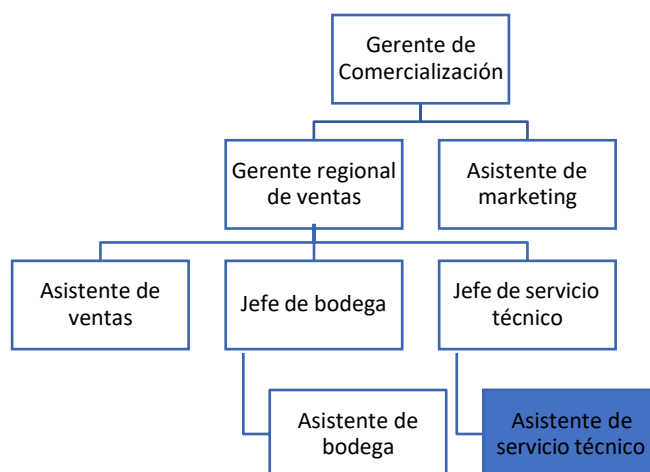
II. MISIÓN DEL PUESTO

Realizar el mantenimiento de los diferentes equipos a las diferentes cadenas de alimentos cumpliendo las tareas de ajustes, revisión, cambio de partes, de ser necesario, e instalar las nuevas piezas; con ello, dar soluciones al mal funcionamiento de los diferentes equipos, controlando los sistemas eléctricos para que se encuentren en óptimas condiciones.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de servicio técnico de mantenimiento eléctrico
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Herramientas para reparación de equipos, equipos de seguridad industrial.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Coordinar al mantenimiento eléctrico correspondiente a la instalación o reparación de las partes necesarias.	5	4	5	25
2	Encontrar las fallas eléctricas o electromecánicas de los equipos para proceder al mantenimiento.	3	4	4	19
3	Montar diferentes circuitos eléctricos del equipo en reparación.	4	5	4	24
4	Organizar el mantenimiento necesario, repuestos eléctricos requeridos para el equipo según sea el daño.	3	4	3	15
5	Conocer los diferentes diagramas de los equipos para instalar un nuevo sistema	4	4	2	12
6	Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	4	4	3	16

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Coordinar al mantenimiento eléctrico correspondiente a la instalación o reparación de las partes necesarias.	5	4	5	25
2	Montar diferentes circuitos eléctricos del equipo en reparación.	4	5	4	24
3	Encontrar las fallas eléctricas o electromecánicas de los equipos para proceder al mantenimiento.	3	4	4	19
4	Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	4	4	3	16
5	Organizar el mantenimiento necesario, repuestos eléctricos requeridos para el equipo según sea el daño.	3	4	3	15

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Coordinar al mantenimiento eléctrico correspondiente a la instalación o reparación de las partes necesarias.	Eficiencia en el mantenimiento de los sistemas eléctricos	(Sistema eléctricos en falla/ Total de sistemas eléctricos del equipo) *100	100%	Porcentaje
Montar diferentes circuitos eléctricos del equipo en reparación.	Eficiencia en el montaje de circuitos eléctricos	(Circuitos eléctricos montados/ Circuitos eléctricos pendientes) *100	100%	Porcentaje
Encontrar las fallas eléctricas o electromecánicas de los equipos para proceder al mantenimiento.	Eficiencia en el mantenimiento de los equipos en mal estado	(Equipos reparados/ Total equipos con fallas) *100	100%	Porcentaje
Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	Comunicación efectiva	(Reportes de traslado/ Máquinas revisadas) *100	100%	Porcentaje
Organizar el mantenimiento necesario, repuestos eléctricos requeridos para el equipo según sea el daño.	Organización efectiva en los cambios de repuestos con falla	(Mantenimientos efectuados/ Mantenimientos pendientes) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica Tecnólogo	Electricidad, Mecánico, Industrial.	Sistemas eléctricos, soldadura, tecno mecánica, interpretación de planos y manuales de instrucciones

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Mecánica de materiales	50 horas
Interpretación de planos	50 horas
Comunicación efectiva	25 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinar al mantenimiento eléctrico correspondiente a la instalación o reparación de las partes necesarias.	Análisis de redes eléctricas.	X	
Montar diferentes circuitos eléctricos del equipo en reparación.	Distribución eléctrica.	X	
Encontrar las fallas eléctricas o electromecánicas de los equipos para proceder al mantenimiento.	Interpretación de planos y circuitos eléctricos, instalaciones eléctricas.	X	
Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	Comunicación efectiva, políticas internas de la empresa.	X	
Organizar el mantenimiento necesario, repuestos eléctricos requeridos para el equipo según sea el daño.	Políticas internas de la empresa, circuitos eléctricos.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	4 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.15. Manual de Funciones Gerente de Compras



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Gerente de compras
Nombre del Ocupante del puesto:	Malena Ochoa
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de ventas
Nombre del superior inmediato:	José Antonio Ochoa
Departamento al que pertenece:	Compras
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

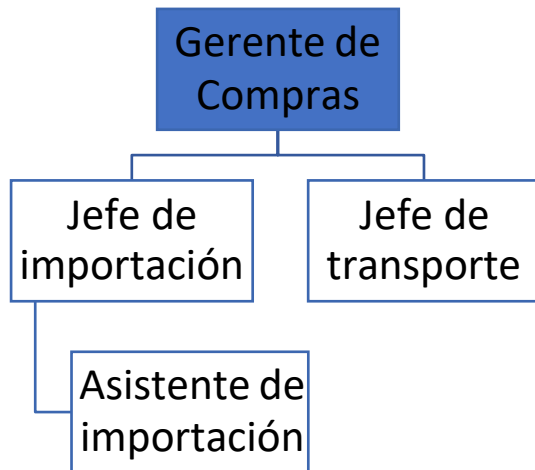
II. MISIÓN DEL PUESTO

Estar a cargo de las compras de los bienes que son de necesidad primordial para la empresa; así como los que pueden ser usados por la organización o ellos mismos se encargan de la venta de algún producto, teniendo en cuenta que, con las adquisiciones, la empresa sea más competitiva.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Gerente de compras
Nº de subordinados:	3
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Conseguir las negociaciones respectivas para el abastecimiento de la bodega.	3	3	4	15
2	Formar parte de reuniones con gerencia para atender las necesidades de productos, repuestos de maquinaria.	4	5	4	24
3	Gestionar junto con el jefe de bodega las especificaciones de los diferentes productos o tipos de maquinarias.	4	4	3	16
4	Realizar las respectivas devoluciones o reclamos a los diferentes proveedores.	3	5	3	18
5	Atender de forma personal a los proveedores.	2	4	4	18
6	Coordinar con el departamento financiero el pago de las diferentes facturas de los diferentes proveedores.	5	5	4	25
7	Ayudar en la logística para el transporte de los equipos y repuestos si es necesario.	3	3	4	15

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Coordinar con el departamento financiero el pago de las diferentes facturas de los diferentes proveedores.	5	5	4	25
2	Formar parte de reuniones con gerencia para atender las necesidades de productos, repuestos de maquinaria.	4	5	4	24
3	Atender de forma personal a los proveedores.	2	4	4	18
4	Gestionar junto con el jefe de bodega las especificaciones de los diferentes productos o tipos de maquinarias.	4	4	3	16
5	Conseguir las negociaciones respectivas para el abastecimiento de la bodega.	3	3	4	15

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Coordinar con el departamento financiero el pago de las diferentes facturas de los diferentes proveedores.	Eficiencia en el control de pago de las facturas	$(\text{Facturas pagadas} / \text{Total de facturas entregadas}) * 100$	100%	Porcentaje
Formar parte de reuniones con gerencia para atender las necesidades de productos, repuestos de maquinaria.	Eficiencia en las reuniones para atender necesidades	$(\text{Total de reuniones en la semana} / \text{Total de reuniones anuales}) * 100$	100%	Porcentaje
Atender de forma personal a los proveedores.	Eficiencia en la atención a los proveedores	$(\text{Proveedores atendidos} / \text{Total proveedores de la empresa}) * 100$	100%	Porcentaje
Gestionar junto con el jefe de bodega las especificaciones de los diferentes productos o tipos de maquinarias.	Eficiencia en la gestión de los nuevos equipos y sus especificaciones	$(\text{Equipos nuevos revisados} / \text{Equipos nuevos por revisar}) * 100$	$\geq 95\%$	Porcentaje
Conseguir las negociaciones respectivas para el abastecimiento de la bodega.	Eficiencia en las diferentes negociaciones	$(\text{Negociaciones cerradas} / \text{Negociaciones pendientes})$	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Contabilidad.	Gestión de inventarios, manejo de ventas, comunicación efectiva, logística, gerencia de calidad.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Inglés	100 horas
Manejo de personal	60 – 80 horas
Gerencia de calidad	50 horas
Logística	70 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinar con el departamento financiero el pago de las diferentes facturas de los diferentes proveedores.	Contabilidad, manejo de Excel medio.	X	
Formar parte de reuniones con gerencia para atender las necesidades de productos, repuestos de maquinaria.	Planificación operativa, políticas internas.		X
Atender de forma personal a los proveedores.	Buena hostilidad, comunicación efectiva, buena presencia.	X	
Gestionar junto con el jefe de bodega las especificaciones de los diferentes productos o tipos de maquinarias.	Gerencia de calidad, conocimiento de las características de los equipos.		X
Conseguir las negociaciones respectivas para el abastecimiento de la bodega.	Conocimiento de los tipos de equipos, repuestos necesarios		X

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	4 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	6 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.16. Manual de Funciones Jefe de Importaciones



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Jefe de Importaciones
Nombre del Ocupante del puesto:	Alejandra Ortiz
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de Compras
Nombre del superior inmediato:	Malena Ochoa
Departamento al que pertenece:	Compras
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

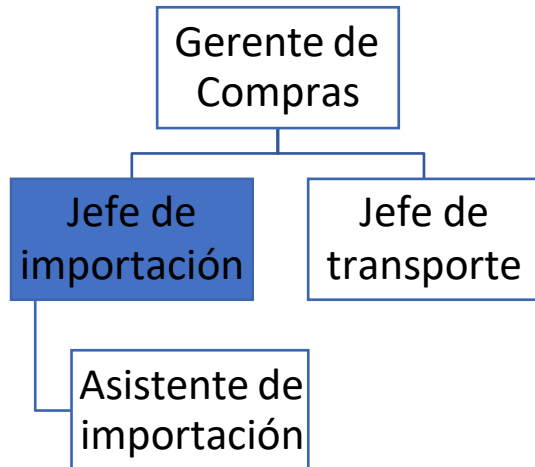
II. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar de forma eficaz el proceso correspondiente a la importación de productos, repuestos y equipos con el agente encargado de la aduana; encargarse de establecer la logística para con ello retirar la mercadería en la aduana e ingresarlo en el correspondiente sistema de inventarios.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Jefe de Importaciones
N° de subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Crear nuevos códigos para los equipos, repuestos y productos importados.	5	3	3	14
2	Ingresar al sistema informático el pedido que se ha importado.	5	3	3	14
3	Cotizaciones de valores de los fletes nacionales e internacionales de los productos.	3	4	5	23
4	Tramitar con servicio aduanero la respectiva nacionalización de los diferentes equipos.	4	5	5	29
5	Coordinar el seguimiento del traslado de los diferentes productos importados.	5	5	4	25
6	Generar las formas de pagos que hayan sido autorizados por el gerente de compras, considerando el pago completo o anticipado.	3	4	3	15
7	Revisar el estado de los diferentes equipos, repuestos o productos de la importación para generar el reclamo si es necesario.	4	3	2	10
8	Generar el pago de las liquidaciones aduaneras por las formas autorizadas por la gerencia de compras acorde a la partida arancelaria.	4	5	4	24

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Tramitar con servicio aduanero la respectiva nacionalización de los diferentes equipos.	4	5	5	29
2	Coordinar el seguimiento del traslado de los diferentes productos importados.	5	5	4	25
3	Generar el pago de las liquidaciones aduaneras por las formas autorizadas por la gerencia de compras, acorde a la partida arancelaria.	4	5	4	24
4	Cotizaciones de valores de los fletes nacionales e internacionales de los productos.	3	4	5	23
5	Generar las formas de pagos que hayan sido autorizados por el gerente de compras, considerando el pago completo o anticipado.	3	4	3	15

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Tramitar con servicio aduanero la respectiva nacionalización de los diferentes equipos.	Eficiencia en la nacionalización de los diferentes equipos.	$(\text{Mercadería nacionalizada} / \text{Mercadería por nacionalizar}) * 100$	100%	Porcentaje
Coordinar el seguimiento del traslado de los diferentes productos importados.	Control en la llegada de la mercadería	$(\text{Total de productos llegados a la bodega} / \text{Total de los productos pendientes}) * 100$	$\geq 80\%$	Porcentaje
Generar el pago de las liquidaciones aduaneras por las formas autorizadas por lagerencia de compras acorde ala partida arancelaria.	Eficiencia en el pago de liquidaciones aduaneras	$(\text{Liquidaciones generadas} / \text{Liquidaciones pendientes}) * 100$	100%	Porcentaje
Cotizaciones de valores de los fletes nacionales e internacionales de los productos.	Eficiencia en la cotización de los fletes de mercadería	$(\text{Fletes aprobados} / \text{Total de fletes cotizados}) * 100$	$\geq 90\%$	Porcentaje
Generar las formas de pagos que hayan sido autorizados por el gerente de compras, considerando el pago completo o anticipado.	Eficiencia en generar las distintas formas depago	$(\text{Pagos generados} / \text{Pagos pendientes}) * 100$	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Estudios Internacionales con Mención en Comercio Exterior.	Contabilidad general, leyes de importación actualizadas, gestión de riesgos.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Gestión aduanera	50 horas
Gestión arancelaria	50 horas
Comunicación	20 horas
Inglés	100 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tramitar con servicio aduanero la respectiva nacionalización de los diferentes equipos.	Leyes públicas de importación, proceso aduanero correspondiente.	X	
Coordinar el seguimiento del traslado de los diferentes productos importados.	Políticas aduaneras.	X	
Generar el pago de las liquidaciones aduaneras por las formas autorizadas por la gerencia de compras acorde a la partida arancelaria.	Contabilidad, leyes públicas de importación, proceso aduanero.		X
Cotizaciones de valores de los fletes nacionales e internacionales de los productos.	Negociación, contabilidad de costos.		X
Generar las formas de pagos que hayan sido autorizados por el gerente de compras, considerando el pago completo o anticipado.	Contabilidad, administración financiera, evaluación de proyectos.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	4 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.17. Manual de Funciones Asistente de Importaciones



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de importaciones
Nombre del Ocupante del puesto:	Johana Coellar
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de Importaciones
Nombre del superior inmediato:	Alejandra Ortiz
Departamento al que pertenece:	Compras
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

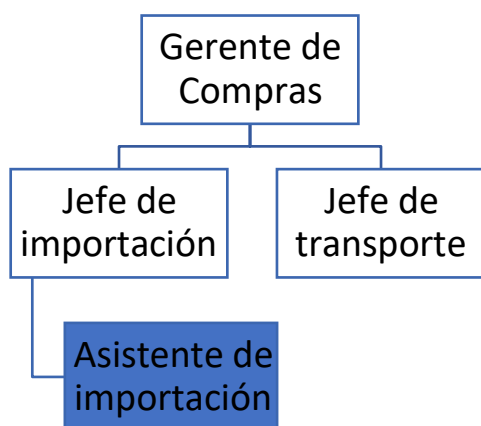
II. MISIÓN DEL PUESTO

Generar apoyo en el proceso de importación de los diferentes equipos, repuestos y productos, manejando correctamente los respectivos documentos para poder realizar la nacionalización y recibir las cargas de forma correcta.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de importaciones
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Preparar todos los documentos correspondientes para la importación de las mercaderías.	3	4	4	19
2	Ordenar cada uno de los equipos a base de la clasificación aduanera.	4	3	3	13
3	Entregar evidencia de la facturación, las órdenes de compra y la respectiva nacionalización al departamento financiero.	5	3	3	14
4	Tramitar con gerencia de compras el respectivo pago de los impuestos aduaneros según la carga en cada puerto.	5	5	4	25
5	Corroborar con el jefe de bodega la logística para la llegada de la mercadería importada.	4	3	3	13
6	Gestionar los respectivos permisos especiales; INEN, MIPRO en el caso de ser requerido.	5	4	4	21
7	Entablar comunicación con los proveedores sobre las negociaciones que se encuentran vigentes y las de futuro.	5	3	4	17

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO.

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Tramitar con gerencia de compras el respectivo pago de los impuestos aduaneros según la carga en cada puerto.	5	5	4	25
2	Gestionar los respectivos permisos especiales; INEN, MIPRO en el caso de ser requerido.	5	4	4	21
3	Preparar todos los documentos correspondientes para la importación de las mercaderías.	3	4	4	19
4	Entablar comunicación con los proveedores sobre las negociaciones que se encuentran vigentes y las de futuro.	5	3	4	17
5	Entregar evidencia de la facturación, las órdenes de compra y la respectiva nacionalización al departamento financiero.	5	3	3	14

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Tramitar con gerencia de compras el respectivo pago de los impuestos aduaneros según la carga en cada puerto.	Eficiencia en el pago de los distintos impuestos aduaneros	$(\text{Impuestos total pagados} / \text{Impuestos pendiente de pago}) * 100$	100%	Porcentaje
Gestionar los respectivos permisos especiales; INEN, MIPRO en el caso de ser requerido.	Eficiencia en la gestión de permisos	$(\text{Permisos conseguidos} / \text{Permisos por conseguir}) * 100$	100%	Porcentaje
Preparar todos los documentos correspondientes para la importación de las mercaderías.	Eficiencia en la preparación documentación de entrega	$(\text{Documentación entregada} / \text{Documentación Elaborada}) * 100$	100%	Porcentaje
Entablar comunicación con los proveedores sobre las negociaciones que se encuentran vigentes y las de futuro.	Eficiencia en la comunicación con los proveedores	$(\text{Contratos conseguidos con proveedores} / \text{Proveedores por negociar}) * 100$	$\geq 90\%$	Porcentaje
Entregar evidencia de la facturación, las órdenes de compra y la respectiva nacionalización al departamento financiero.	Eficiencia en la entrega de los diferentes documentos al departamento correspondiente	$(\text{Facturas entregadas} / \text{Facturas por entregar}) * 100$	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Estudios Internacionales con Mención en Comercio Exterior.	Contabilidad general, leyes de importación actualizadas, gestión de riesgos.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Gestión aduanera	50 horas
Gestión arancelaria	50 horas
Comunicación	20 horas
Inglés	100 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tramitar con gerencia de compras el respectivo pago de los impuestos aduaneros según la carga en cada puerto.	Políticas aduaneras, partidas arancelarias.	X	
Gestionar los respectivos permisos especiales; INEN, MIPRO en el caso de ser requerido.	Políticas de importación, conocimiento en el llenado de los permisos.	X	
Preparar todos los documentos correspondientes para la importación de las mercaderías.	Conocimiento en los registros aduaneros y de importación, políticas internas de la empresa.		X
Entablar comunicación con los proveedores sobre las negociaciones que se encuentran vigentes y las de futuro.	Comunicación efectiva, inglés, gestión de negocios.	X	

Entregar evidencia de la facturación, las órdenes de compra y la respectiva nacionalización al departamento financiero.	Contabilidad de costos, gerencia de ventas.	X	
---	---	---	--

XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	2 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.18. Manual de Funciones Jefe de Transporte



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Jefe de transporte
Nombre del Ocupante del puesto:	Bryan Crespo
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente de Compras
Nombre del superior inmediato:	Malena Ochoa
Departamento al que pertenece:	Compras
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

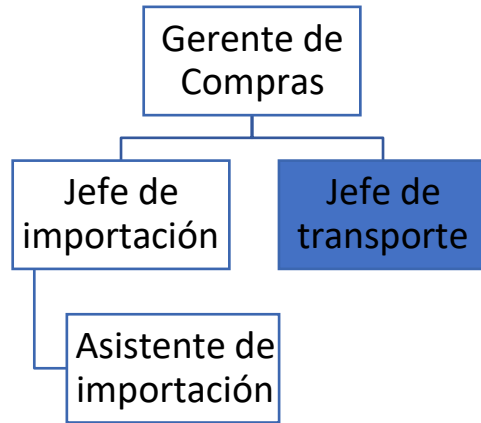
II. MISIÓN DEL PUESTO

Brindar servicio de entrega dentro o fuera de la ciudad de la mercadería a los diferentes clientes ya sea de equipos, repuestos o productos varios, llevándolos en óptimas condiciones y con la seguridad que requieren; junto a ello, llevar las respectivas facturas (si es el caso) adjuntando la guía remisión correspondiente.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Jefe de transporte
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Licencia Tipo C (profesional), mandil, esfero, hojas de papel bond, protector lumbar.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Traslado de la mercadería a los diferentes puntos de entrega.	5	4	4	21
2	Cuidar cada uno de los paquetes a ser trasladados.	4	3	3	13
3	Coordinar la ruta a realizar para la entrega de la mercadería.	3	5	4	23
4	Llevar las guías de remisión para cualquier control en el transcurso de la ruta, las mismas que tienen que ser firmadas al momento de la entrega.	5	5	3	20
5	Manejar un registro de cuántas cajas van dentro del camión.	4	2	3	10
6	Recibir los valores acordados con el cliente, de ser el caso, de todo pagado.	4	3	3	13
7	Informar al gerente de compras las novedades sobre la ruta o la mercadería.	5	3	4	17

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Coordinar la ruta a realizar para la entrega de la mercadería.	3	5	4	23
2	Traslado de la mercadería a los diferentes puntos de entrega.	5	4	4	21
3	Llevar las guías de remisión para cualquier control en el transcurso de la ruta. Estas guías tienen que ser firmadas al momento de la entrega.	5	5	3	20
4	Informar al gerente de compras las novedades sobre la ruta o la mercadería.	5	3	4	17
5	Recibir los valores acordados con el cliente, de ser el caso de todo pagado.	4	3	3	13

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Coordinar la ruta a realizar para la entrega de la mercadería.	Eficiencia en la coordinación de la ruta de la mercadería	(Rutas recorridas en el día/ Rutas por recorrer) *100	>=90%	Porcentaje
Traslado de la mercadería a los diferentes puntos de entrega.	Eficiencia en el traslado de mercadería	(Mercadería dejada en los puntos de entrega/ Puntos de entrega pendientes) *100	>=90%	Porcentaje
Llevar las guías de remisión para cualquier control en el transcurso de la ruta. Estas guías tienen que ser firmadas al momento de la entrega.	Eficiencia en la entrega de las guías de remisión	(Guías de remisión entregadas/ Guías de remisión por entregar) *100	100%	Porcentaje
Informar al gerente de compras las novedades sobre la ruta o la mercadería.	Eficiencia en la comunicación de novedades	(Novedades informadas/ Total de novedades por informar) *100	100%	Porcentaje
Recibir los valores acordados con el cliente, de ser el caso de todo pagado.	Eficiencia en la recepción de los distintos valores	(Pagos de clientes visitados/ Pagos por cobrar) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Físico Matemático, Ciencias Sociales, Bachiller en Ciencias, Chofer con Licencia Profesional.	Manejo de sistemas informáticos, ventas, leyes de tránsito, logística.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Logística de las entregas	20 horas
Ventas y distribución	10 horas
Leyes de tránsito	8 horas
Mecánica básica	10 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinar la ruta a realizar para la entrega de la mercadería.	Conocimiento de rutas específicas, leyes de tránsito.	X	
Traslado de la mercadería a los diferentes puntos de entrega.	Conocimiento de rutas específicas, leyes de tránsito.	X	
Llevar las guías de remisión para cualquier control en el transcurso de la ruta. Estas guías tienen que ser firmadas al momento de la entrega.	Administración general, contabilidad.		X
Informar al gerente de compras las novedades sobre la ruta o la mercadería.	Políticas internas de la empresa.		X
Recibir los valores acordados con el cliente, de ser el caso de todo pagado.	Ventas, contabilidad.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	3 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.19. Manual de Funciones Gerente Financiero



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Gerente financiero
Nombre del Ocupante del puesto:	Margarita Ullauri
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	José Antonio Ochoa
Departamento al que pertenece:	Financiero
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

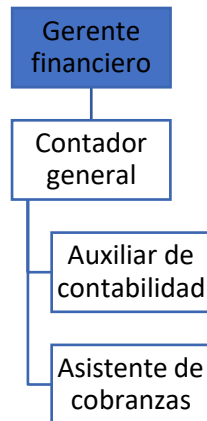
II. MISIÓN DEL PUESTO

Manejar los recursos de forma eficiente asegurando la liquidez de la empresa controlando, analizando y gestionando los recursos financieros; alcanzado los objetivos de participación de mercado, buscando la sostenibilidad financiera.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Gerente Financiero
N° de subordinados:	3
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Revisar y dar el visto bueno en los informes sobre pagos y liquidaciones.	2	5	3	17
2	Controlar a los subordinados como contabilidad, su auxiliar y el departamento de cobranzas.	5	4	3	17
3	Revisar los documentos de los departamentos administrativo - financiero	3	5	4	23
4	Administrar el portafolio de todos los precios a base de los diversos productos de la empresa.	4	5	5	29
5	Coordinar capacitaciones para los empleados conjuntamente con Gerencia de Talento Humano.	3	5	3	18
6	Revisar el estado de las cuentas bancarias para generar los distintos pagos de la empresa.	5	4	4	21
7	Recibir el dinero recaudado por los vendedores o por el departamento de cobranzas	4	3	5	19
8	Revisar cheques post fechados para generar los depósitos respectivos.	5	5	3	20
9	Asegurar el uso correcto de los distintos recursos financieros.	5	5	4	25

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO.

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Administrar el portafolio de todos los precios a base de los diversos productos de la empresa.	4	5	5	29
2	Asegurar el uso correcto de los distintos recursos financieros.	5	5	4	25

3	Revisar los documentos de los departamentos administrativo - financiero	3	5	4	23
4	Revisar cheques post fechados para generar los depósitos respectivos.	5	5	3	20
5	Recibir el dinero que ha sido recaudado por vendedores o el departamento de cobranzas	4	3	5	19

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Administrar el portafolio de todos los precios a base de los diversos productos de la empresa.	Eficiencia en la administración de los precios	$(\text{Precios establecidos} / \text{Precios por cambiar de la mercadería})$	$\geq 85\%$	Porcentaje
Asegurar el uso correcto de los distintos recursos financieros.	Eficiencia en el uso de los recursos financieros	$(\text{Recursos financieros disponibles} / \text{Total de recursos financieros}) * 100$	100%	Porcentaje
Revisar los documentos de los departamentos administrativo - financiero	Eficiencia en la revisión de documentos	$(\text{Documentos revisados} / \text{Total de documentos recibidos}) * 100$	100%	Porcentaje
Revisar cheques post fechados para poder generar los depósitos respectivos.	Eficiencia en la revisión de cheques	$(\text{Cheques revisados} / \text{Total de cheques recibidos}) * 100$	100%	Porcentaje
Recibir el dinero que ha sido recaudado por vendedores o el departamento de cobranzas	Eficiencia en el manejo de dinero recaudado	$(\text{Dinero recibido por cliente} / \text{Total de dinero a recibir}) * 100$	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.	Análisis financiero, administración financiera, contabilidad.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Sistemas de información financiera	40 horas
Gestión de riesgos	60 horas
Manejo de personal	80 horas
Tributación y declaraciones	30 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administrar el portafolio de todos los precios a base de los diversos productos de la empresa.	Contabilidad, administración financiera.	X	
Asegurar el uso correcto de los distintos recursos financieros.	Administración financiera, contabilidad costos.	X	
Revisar los documentos de los departamentos administrativo - financiero	Administración financiera.	X	
Revisar cheques post fechados para generar los depósitos respectivos.	Normativo legal, contabilidad.	X	
Recibir el dinero que ha sido recaudado por vendedores o el departamento de cobranzas	Políticas internas de la empresa, administración financiera.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
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

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	9 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.20. Manual de Funciones Contador General



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Contador General
Nombre del Ocupante del puesto:	Enriqueta Sarmiento
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente financiero
Nombre del superior inmediato:	Margarita Ullauri
Departamento al que pertenece:	Financiero
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

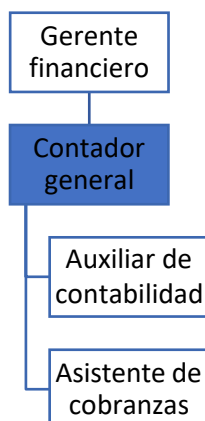
II. MISIÓN DEL PUESTO

Analizar y dar una interpretación de la información con respecto a los estados financieros, indicando de manera clara y concisa la información de la organización; apoyar en la toma de decisiones en conjunto con el gerente financiero y el gerente general.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Contador General
N° de subordinados:	2
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Presentar las declaraciones fiscales cada mes.	2	5	4	22
2	Elaborar los estados financieros a ser presentados a final del año contable, los que son solicitados por la Superintendencia de Compañías.	1	5	4	21
3	Mantener en orden los respaldos contables para la validación a la contabilidad realizada mes a mes.	2	4	1	6
4	Gestionar un buen desempeño de los auxiliares y de cobranzas.	5	5	2	15
5	Elaborar los flujos de caja respectivos para gestionar de mejor forma los fondos de la empresa.	5	5	3	20
6	Coordinar que la contabilidad de la empresa se mantenga actualizada día a día.	5	5	4	25
7	Gestionar los documentos para los respectivos permisos municipales, permiso de bomberos.	1	5	1	6
8	Mantener actualizado el plan de las cuentas a manejar y de ser el caso, actualizarlo.	2	5	2	12
9	Revisar periódicamente el reporte de DINARDAP presentado por el asistente de cobranzas.	5	4	3	17

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Coordinar que la contabilidad de la empresa se mantenga actualizada día a día.	5	5	4	25
2	Presentar las declaraciones fiscales cada mes.	2	5	4	22
3	Elaborar los estados financieros a ser presentados a final del año contable, los que son solicitados por la Superintendencia de Compañías.	1	5	4	21
4	Elaborar los flujos de caja respectivos para gestionar de mejor forma los fondos de la empresa.	5	5	3	20

5	Revisar periódicamente el reporte de DINARDAP presentado por el asistente de cobranzas.	5	4	3	17
---	---	---	---	---	----

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Coordinar que la contabilidad de la empresa se mantenga actualizada día a día.	Eficiencia en la actualización diaria de la contabilidad	(Transacciones elaboradas/ Transacciones ingresadas en el libro diario) *100	100%	Porcentaje
Presentar las declaraciones fiscales cada mes.	Eficiencia en la presentación de declaraciones dentro del tiempo	(Declaraciones presentadas/ Total dedeclaraciones a ser presentadas) *100	100%	Porcentaje
Elaborar los estados financieros a ser presentados a final del año contable, los que son solicitados por la Superintendencia de Compañías.	Eficiencia en la elaboración de los estados financieros	(Estados financieros realizados al año/ Estados financieros anuales estándar) *100	100%	Porcentaje
Elaborar los flujos de caja respectivos para gestionar de mejor forma los fondos de la empresa.	Eficacia en el manejo de los fondos de la empresa	(Activo corriente/Pasivo corriente)	> 1	Unidades
Revisar periódicamente el reporte de DINARDAP presentado por el asistente de cobranzas.	Eficiencia en la revisión de reportes presentados	(Reportes ingresados en el sistema/ Reportes presentes en el archivo) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.	Análisis financiero, administración financiera, contabilidad, autorizado para firmar estados financieros.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Sistemas de información financiera	80 horas
Tributación y contabilidad	100 horas
Sistemas informáticos	50 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinar que la contabilidad de la empresa se mantenga actualizada día a día.	Contabilidad, análisis financiero, administración financiera.	X	
Presentar las declaraciones fiscales cada mes.	Contabilidad, tributación.	X	
Elaborar los estados financieros a ser presentados a final del año contable, los que son solicitados por la Superintendencia de Compañías.	Contabilidad, conocimiento de información financiera a proporcionar.	X	
Elaborar los flujos de caja respectivos para gestionar de mejor forma los fondos de la empresa.	Contabilidad general.		X
Revisar periódicamente el reporte de DINARDAP presentado por el asistente decobranzas.	Contabilidad, administración financiera, conocimiento del sistema establecido.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	5 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.21. Manual de Funciones Auxiliar de Contabilidad



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Auxiliar de contabilidad
Nombre del Ocupante del puesto:	Fabiola Loja, Alexandra Peñaloza, Karina Palomeque
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Contador General
Nombre del superior inmediato:	Enriqueta Sarmiento
Departamento al que pertenece:	Financiero
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

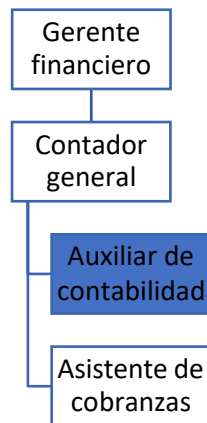
II. MISIÓN DEL PUESTO

Registrar y de facilitar la información contable para, con ello, pasar por la revisión del contador; manejando cada una de las cuentas contables y realizando los respectivos informes sobre los estados financieros.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Auxiliar de contabilidad
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

N°	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Realizar las conciliaciones bancarias correspondientes a todas las cuentas de la empresa.	3	4	3	15
2	Ingresar cada una de las facturas de los diferentes gastos correspondientes a transporte, comisiones, publicidad, servicios básicos.	5	5	3	20
3	Llevar a cabo los trámites con el SRI, Banco Central (firma electrónica), registro mercantil.	1	5	3	16
4	Generar las retenciones respectivas para los proveedores.	4	3	3	13
5	Ingresar todas las notas de crédito por la devolución de la distinta mercadería.	3	5	2	13
6	Controlar que el registro de información contable sea de forma correcta.	4	5	3	19

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO.

N°	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Ingresar cada una de las facturas de los diferentes gastos correspondientes a transporte, comisiones, publicidad, servicios básicos.	5	5	3	20
2	Controlar que el registro de información contable sea de forma correcta.	4	5	3	19
3	Llevar a cabo los trámites con el SRI, banco central (firma electrónica), registro mercantil.	1	5	3	16
4	Realizar las conciliaciones bancarias correspondientes a todas las cuentas de la empresa.	3	4	3	15
5	Generar las retenciones respectivas para los proveedores.	4	3	3	13

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Ingresar cada unade las facturas delos diferentes gastos correspondientes a transporte, comisiones, publicidad, servicios básicos.	Eficiencia en el ingreso de documentos tributarios.	$(\text{Facturas emitidas} / \text{Facturas ingresadas}) * 100$	100%	Porcentaje
Controlar que el registro de información contable sea de forma correcta.	Eficiencia en el ingreso de información contable	$(\text{Información de cuentas contables correcta} / \text{Total decuentas contables}) * 100$	100%	Porcentaje
Llevar a cabo los trámites con el SRI, Banco Central (firma electrónica), Registro Mercantil.	Eficiencia en el manejo de trámites con entidades de control	$(\text{Trámites realizados} / \text{Trámites pendientes}) * 100$	$\geq 90\%$	Porcentaje
Realizar las conciliaciones bancarias correspondientes a todas las cuentas de la empresa.	Eficiencia en el manejo de conciliaciones bancarias	$(\text{Conciliaciones presentadas} / \text{Conciliaciones solicitadas}) * 100$	100%	Porcentaje
Generar las retenciones respectivas para los proveedores.	Eficiencia en la emisión de retenciones	$(\text{Retenciones elaboradas} / \text{Retenciones ingresadas al sistema}) * 100$	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel		
	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.	Análisis financiero, administración financiera, contabilidad.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Sistemas de información financiera	80 horas
Tributación y contabilidad	100 horas
Sistemas informáticos	50 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ingresar cada una de las facturas de los diferentes gastos correspondientes a transporte, comisiones, publicidad, servicios básicos.	Contabilidad.	X	
Controlar que el registro de información contable sea de forma correcta.	Contabilidad, normas de información financiera.	X	
Llevar a cabo los trámites con el SRI, Banco Central (firma electrónica), Registro Mercantil.	Información de procedimientos trámites públicos	X	
Realizar las conciliaciones bancarias correspondientes a todas las cuentas de la empresa.	Contabilidad, administración financiera.		X
Generar las retenciones respectivas para los proveedores.	Contabilidad, normas de contabilidad financiera.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	2 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

3.5.22. Manual de Funciones Asistente de Cobranzas



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Asistente de cobranzas
Nombre del Ocupante del puesto:	Gabriela Quito
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Contador General
Nombre del superior inmediato:	Enriqueta Sarmiento
Departamento al que pertenece:	Financiero
Fecha de elaboración:	Mayo/2022

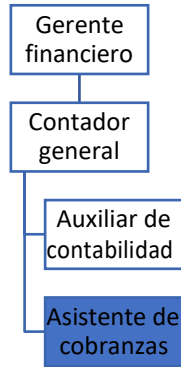
II. MISIÓN DEL PUESTO

Encargado de gestionar el proceso de cobranzas manteniendo actualizada la cartera de los diferentes clientes de la empresa y analizar la solvencia del cliente para, con ello, otorgarle líneas de crédito a clientes basadas en las políticas de la empresa.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Asistente de Cobranzas
N° de subordinados:	
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Equipos de computación, suministros de oficina, teléfono fijo, teléfono móvil.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nº	Actividades desempeñadas en el puesto	F	CE	CM	Total
1	Autorizar el pago con cheques de los diferentes clientes.	5	4	3	17
2	Coordinar junto con gerencia general el plazo de crédito a otorgar a cada cliente.	3	4	4	19
3	Realizar el procedimiento para la recuperación de cartera y crédito.	1	5	5	26
4	Realizar el informe de cartera recuperada para pasarlo a gerencia financiera.	2	5	2	12
5	Tramitar el cobro a los clientes que han demorado en el pago de sus obligaciones	2	4	4	18
6	Pasar el informe para el DINARDAP	2	5	1	7
7	Calcular los intereses por la mora de los clientes	3	3	1	6
8	Establecer estrategias para conseguir evitar riesgos en los fondos conseguidos por la organización	1	4	4	17
9	Genera informes de clientes pendientes por cobrar	2	3	3	11
10	Otorgar en el sistema las aprobaciones de las notas de ventas generadas por los vendedores.	4	3	4	16

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Nº	Actividades esenciales	F	CE	CM	Total
1	Realizar el procedimiento para la recuperación de cartera y crédito.	1	5	5	26
2	Coordinar junto con gerencia general el plazo de crédito a otorgar a cada cliente.	3	4	4	19
3	Tramitar el cobro a los clientes que han demorado en el pago de sus obligaciones	2	4	4	18
4	Autorizar el pago con cheques de los diferentes clientes.	5	4	3	17
5	Otorgar en el sistema las aprobaciones de las notas de ventas generadas por los vendedores.	4	3	4	16

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades esenciales de la posición	Nombre y Tipo de Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de Medida
Realizar el procedimiento para la recuperación de cartera y crédito.	Eficiencia en la recuperación de cartera	(Total recuperado mensual/ Total por recuperar anual) *100	<= 95%	Porcentaje
Coordinar junto con gerencia general el plazo de crédito a otorgar a cada cliente.	Eficiencia en otorgar crédito al cliente	(Clientes analizados/ Total de clientes de la empresa) *100	100%	Porcentaje
Tramitar el cobro a los clientes quehan demorado en el pago de sus obligaciones	Eficiencia en el cobro a los clientes en mora	(Clientes por cobrar/ Total de clientes por pagar) *100	100%	Porcentaje
Autorizar el pago con cheques de los diferentes clientes.	Eficiencia en el pago con cheques	(Pagos con cheques/ Cheques emitidos) *100	100%	Porcentaje
Otorgar en el sistema las aprobaciones de las notas de ventas generadaspor los vendedores.	Eficiencia en las aprobaciones de las notas de ventas	(Notas de ventas aprobadas/ Total de notas de ventas emitidas) *100	100%	Porcentaje

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Título tercer nivel	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Licenciatura en Administración de Empresas.	Análisis financiero, administración financiera, contabilidad.

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Comunicación efectiva	50 horas
Relaciones interpersonales	70 horas
Negociación y gestión de cobranzas	30 horas

X. CONOCIMIENTO ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realizar el procedimiento para la recuperación de cartera y crédito.	Comunicación efectiva, políticas internas de la empresa.	X	
Coordinar junto con gerencia general el plazo de crédito a otorgar a cada cliente.	Administración financiera, políticas internas de la empresa.	X	
Tramitar el cobro a los clientes que han demorado en el pago de sus obligaciones	Comunicación efectiva, políticas internas de la empresa.	X	
Autorizar el pago con cheques de los diferentes clientes.	Manejo de cuentas bancarias.		X
Otorgar en el sistema las aprobaciones de las notas de ventas generadas por los vendedores.	Políticas internas de la empresa, contabilidad, análisis financiero.	X	

XI. CONOCIMIENTO INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento selección	Requerimiento capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X

Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Experiencia instituciones similares	
2.1. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación a puesto	4 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración:	18 de mayo de 2022
Realizado por:	
Validado por:	

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Al elaborar el Manual de Funciones se puede tener una perspectiva mucho más clara de las cuáles son las actividades y funciones que se tienen que desempeñar en cada uno de los cargos dentro de la organización; con esto se puede evaluar el desempeño de cada una de las funciones. La evaluación de desempeño, según el Departamento de Talento Humano, se considera una herramienta que favorece la formar de dirigir al personal y mejora la forma de supervisar al personal, lo que beneficia directamente a la gerencia de la empresa.

Alles (2015) plantea que “el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p.310), deben ser considerados entre los objetivos fundamentales de toda empresa. Por lo tanto, en este capítulo que se va a desarrollar se propone una herramienta de evaluación de desempeño para la empresa Equindeca Cía. Ltda., cuya finalidad es conseguir que cada uno de sus colaboradores mejore aún más en la realización de sus actividades y funciones diarias, para plantear mejoras que se consideren necesarias.

4.1. Concepto de evaluación de desempeño

Para Dessler y Varela (2011), la evaluación de desempeño consiste en valorar el desempeño de un colaborador o de un grupo de colaboradores, en un departamento cualquiera, basado en la relación con sus estándares; todo esto, con la intención de cómo se están ejecutando las tareas. Del mismo modo, la evaluación de desempeño ayuda a otros propósitos, entre ellos, son los resultados organizacionales y la eficacia, siendo aspectos muy importantes en el mercado competitivo de hoy en día.

El desempeño a evaluar, específicamente, se tiene que dar en el “puesto”; dicho de otra forma, se evaluará la conducta del colaborador que lo ocupa. Según Chiavenato (2009), “toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p.202); es por ello que, la evaluación de desempeño se manifiesta como una herramienta de administración que no puede faltar en el desarrollo de las actividades administrativas de la organización.

4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos de la evaluación de desempeño nos llevan a estar pendientes de los resultados que obtienen los empleados en cantidad y calidad, en cuanto a los frutos del trabajo; el comportamiento que ha tenido en cuanto a la asistencia periódica, al desarrollo de las actividades y, con ello, las propiedades del puesto con referencia a la participación en el equipo de trabajo; así como la lealtad para la organización, son algunas de las características de estos objetivos.

- **Perfeccionamiento de la gerencia:** Plantea un marco para tomar las decisiones respectivas en cuanto al desarrollo para un futuro del empleado, con el fin de identificarlas y prepararlas para que se pueda aceptar un grado más alto de responsabilidades.
- **Medición del rendimiento:** Instauro la cooperación de un colaborador en cuanto al valor relativo dentro de la organización, para evaluar cada uno de los logros ya sean individuales o colectivos.
- **Retroalimentación:** Brinda una idea generalizada en cuanto al rendimiento que tiene la organización.
- **Planificación de los recursos humanos:** Colaborar con el departamento de recursos humanos para evaluar la planificación de las diferentes áreas de trabajo o carreras.
- **Cumplimiento de la normativa:** Apoyar en las distintas decisiones para la contratación de personal nuevo y las respectivas remuneraciones con la información obtenida en cuanto al rendimiento.
- **Comunicación:** Conseguir una mejora notable en la comunicación entre superior y subordinado, para entender de mejor forma los objetivos dentro de la organización y su área de trabajo.
- **Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:** Indicar a cada uno de los superiores las actividades que desarrollan sus subordinados.

4.3. Tipos de evaluación de desempeño

- **Evaluación de desempeño de 90 grados:** En esta evaluación la persona a cargo es el jefe inmediato del ocupante del puesto, recibiendo el apoyo del departamento de talento humano, el que brindará los criterios a evaluar.

- **Evaluación de desempeño de 180 grados:** En esta evaluación el personal que interviene es el jefe inmediato y el ocupante del puesto, entendiendo como una autoevaluación, indicando el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Evaluación de desempeño de 270 grados:** En esta evaluación el personal que interviene es el jefe inmediato, el ocupante del puesto correspondiente a la autoevaluación y, ahora, se incluyen sus pares o compañeros para conjuntamente definir las metas y objetivos del departamento.
- **Evaluación de desempeño de 360 grados:** En esta evaluación el personal que interviene es el jefe inmediato, el ocupante del puesto con la autoevaluación respectiva, sus pares o compañeros y también los subalternos; siendo esta la evaluación más completa.

4.4. Métodos para la evaluación de desempeño

- **Método de escalas gráficas:** Es un método muy común y utilizado por las empresas debido a su sencillez; mide el desempeño de los colaboradores con factores que ya se encuentran previamente establecidos. Este método utiliza un cuestionario que consta de líneas horizontales, que indican los factores que se tomarán cuenta para la evaluación; y, las columnas verticales, que representan los grados en que varían dichos factores.
 - **Escalas gráficas continuas:** Existen solamente dos puntos en cada extremo, existiendo un límite mínimo o un límite máximo y, con ello, la variación del factor que está siendo evaluado. La evaluación se determinará por un punto entre ambos límites.
 - **Escalas gráficas semicontinuas:** El procedimiento se procede de la misma manera que el anterior, estableciendo la diferencia que se incluyen puntos en la mitad para facilitar el proceso de evaluación del factor.
 - **Escalas gráficas discontinuas:** Consiste en describir, de forma detallada, cada uno de los puntos medios y conseguir una mayor facilidad para evaluar cada uno de los criterios.
- **Método de elección forzada:** Consiste en realizar la evaluación de desempeño al personal mediante frases alternativas que ayuden en la descripción del desempeño individual; cada uno de los cuadros consta de dos a cuatro frases en donde la

persona a ser evaluada procederá a escoger solamente una opción, en la que deberá explicar de mejor forma el desempeño de la persona evaluada.

- **Método de investigación de campo:** En este método va enfocado a las entrevistas de un especialista en la realización de evaluaciones con el jefe inmediato de los subordinados, consiguiendo obtener causas, orígenes y motivos del desempeño que está dando el ocupante del puesto, ayudando no solamente a entender el desempeño, sino que plantea mejoras en los diferentes departamentos, de ser necesario.

Los pasos a seguir para la realización de la entrevista son:

- **Evaluación inicial:** El desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa se da basado en una de las siguientes opciones: más que satisfactorio, satisfactorio y un desempeño no muy satisfactorio.
 - **Análisis complementario:** Cada uno de los colaboradores son evaluados a mayor profundidad por un especialista en el tema.
 - **Planeación:** Se propone un Plan de Acción en el que se registra si se necesita brindar asesoría al evaluado; si necesita una readaptación o, de ser el caso, brindar una capacitación. También se determina si tiene que ser despedido o dar una sustitución del evaluado, ascenderlo a un puesto superior o mantenerlo en el puesto actual.
- **Método de incidentes críticos:** Es un método basado en el comportamiento humano y su actuar ante características extremas con resultados positivos (éxito) o negativas (fracaso), entregándolo al jefe superior, a fin de llevar un registro de hechos que hayan sucedido, en cuanto al desempeño del evaluado.
 - **Método de comparación por pares:** El método consiste en evaluar a los colaboradores de dos en dos, comparando a cada uno con los demás de su mismo nivel jerárquico, considerado una evaluación muy poca eficiente y muy subjetiva.
 - **Método de frases descriptivas:** Este método es parecido al de elección forzada, teniendo una diferencia notoria en la que el empleado no tiene la obligación de escoger las frases; el evaluador tiene la tarea de señalar las frases que tienen mayor relevancia con un desempeño satisfactorio del colaborador con “+” o “S” y las que indican un desempeño no agradable para el evaluador se señalará con “-” o “N”.

4.5. Metodología para plantear la herramienta de evaluación de desempeño

En la empresa Equindeca Cía. Ltda. se aplicará el Método de Escalas Gráficas que medirá a cada uno de los colaboradores en el grado de cumplimiento de cada uno de los factores que se encuentran establecidos. Este método tiene la característica central de su sencilla aplicación y su rapidez para aplicarla, consiguiendo información efectiva al momento de tabular los datos. El rango de calificación a aplicar constará de cuatro alternativas: excelente, muy bueno, bueno y malo; cada uno de los rangos a ser utilizados tienden a variar según la actividad esencial.

Se explicará que en la tabla para la evaluación existen espacios en blanco, los que ayudarán a colocar alguna observación o sugerencia del cargo a ser evaluado, puesto que, la definición de los factores siendo más precisa y con mayor precisión se obtendrá en la evaluación de desempeño del colaborador de la empresa.

4.6. Herramienta de evaluación de desempeño

Se presenta la herramienta que se aplicará en la organización para realizar la Evaluación de Desempeño y la Matriz de Retroalimentación.

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Gerente de Talento Humano

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realizar procesos correspondientes a selección, contratación y desvinculación de la compañía.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza los procesos correspondientes de la compañía.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza los procesos correspondientes de la compañía.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza los procesos correspondientes de la compañía.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca realiza los procesos correspondientes de la compañía.		
Elaborar cronograma de vacaciones del período correspondiente de cada empleado.	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre elabora el cronograma de vacaciones del período.		
			60 – 79	Bueno	Con frecuencia elabora el cronograma de vacaciones del período.		
			30 – 59	Regular	A veces elabora el cronograma de vacaciones del período.		

			0 - 29	Malo	Casi nunca elabora el cronograma de vacaciones del período.	
Analizar el desempeño laboral con cada jefe de departamento.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre analiza el desempeño con el jefe departamental.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia analiza el desempeño con el jefe departamental.	
			35 – 64	Regular	A veces analiza el desempeño con el jefe departamental.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca analiza el desempeño con el jefe departamental.	
Administrar el presupuesto anual de nómina.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre administra el presupuesto de nómina.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia administra el presupuesto de nómina.	
			50 – 75	Regular	A veces administra el presupuesto de nómina.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca administra el presupuesto de nómina.	
Diseñar planes de capacitaciones para el personal, a base de los objetivos dentro del mes.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre diseña planes de capacitaciones para el personal.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia diseña planes de capacitaciones para el personal.	
			50 – 75	Regular	A veces diseña planes de capacitaciones para el personal.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca diseña planes de capacitaciones para el personal.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Asistente de Talento Humano

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Monitorear los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre monitorea los diferentes registros del personal.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia monitorea los diferentes registros del personal.		
			50 – 75	Regular	A veces monitorea los diferentes registros del personal.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca monitorea los diferentes registros del personal.		
Elaborar informes para reflejar la rotación del personal, ausencias, entre otros.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre elabora informes para reflejar la rotación del personal.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia elabora informes para reflejar la rotación del personal.		
			26 – 50	Regular	A veces elabora informes para reflejar la rotación del personal.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca elabora informes para reflejar la rotación del personal.		

Realizar y supervisar pago de roles de nómina.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre supervisa pago de roles de nómina.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia supervisa pago de roles de nómina.		
			50 – 75	Regular	A veces supervisa pago de roles de nómina.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca supervisa pago de roles de nómina.		
Elaborar el formulario 107 para entregar a la contadora general.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre elabora el formulario 107 para entregar a la contadora.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia elabora el formulario 107 para entregar a la contadora.		
			50 – 75	Regular	A veces elabora el formulario 107 para entregar a la contadora.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca elabora el formulario 107 para entregar a la contadora.		
Ingresar en el sistema del IESS a cada uno de los nuevos ingresos.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre ingresa en el sistema del IESS a los nuevos ingresos.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia ingresa en el sistema del IESS a los nuevos ingresos.		
			35 – 64	Regular	A veces ingresa en el sistema del IESS a los nuevos ingresos.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca ingresa en el sistema del IESS a los nuevos ingresos.		

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Mensajero

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realizar depósitos en los diversos bancos y pago de impuestos	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza los depósitos y pago de impuestos en los bancos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza los depósitos y pago de impuestos en los bancos.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza los depósitos y pago de impuestos en los bancos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca realiza los depósitos y pago de impuestos en los bancos.		
Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre lleva documentos a los proveedores.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia lleva documentos a los proveedores.		
			26 – 50	Regular	A veces lleva documentos a los proveedores.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca lleva documentos a los proveedores.		

Trasladar dinero en efectivo cuando sea necesario	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre traslada dinero en efectivo.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia traslada dinero en efectivo.		
			26 – 50	Regular	A veces traslada dinero en efectivo.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca traslada dinero en efectivo.		

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Gerente de comercialización

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Identificar las oportunidades de ventas existentes, detectando clientes potenciales.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre identifica las oportunidades de ventas existentes.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia identifica las oportunidades de ventas existentes.		
			50 – 75	Regular	A veces identifica las oportunidades de ventas existentes.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca identifica las oportunidades de ventas existentes.		
Establecer objetivos de ventas diarios, mensuales y anuales.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre establece objetivos de ventas.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia establece objetivos de ventas.		

			26 – 50	Regular	A veces establece objetivos de ventas.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca establece objetivos de ventas.	
Mantener altos niveles de servicio con los clientes.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre mantiene un buen servicio con los clientes.	
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia mantiene un buen servicio con los clientes.	
			26 – 50	Regular	A veces mantiene un buen servicio con los clientes.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca mantiene un buen servicio con los clientes.	
Diseñar planes y estrategias de ventas para los nuevos productos.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre diseña planes y estrategias de ventas.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia diseña planes y estrategias de ventas.	
			35 – 64	Regular	A veces diseña planes y estrategias de ventas.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca diseña planes y estrategias de ventas.	
Elaborar el presupuesto mensual para el departamento de ventas.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre elabora el presupuesto mensual para el departamento.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia elabora el presupuesto mensual para el departamento.	
			35 – 64	Regular	A veces elabora el presupuesto mensual para el departamento.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca elabora el presupuesto mensual para el departamento.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Asistente de Marketing

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Conocer las mejores ubicaciones para la toma de fotografías ya sea para exteriores o interiores.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre conoce las mejores ubicaciones para la toma de fotografías.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia conoce las mejores ubicaciones para la toma de fotografías.		
			35 – 64	Regular	A veces conoce las mejores ubicaciones para la toma de fotografías.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca conoce las mejores ubicaciones para la toma de fotografías.		
Hacer uso del programa Photoshop para dar una mejor	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre utiliza el programa Photoshop para mejorar las fotos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia utiliza el programa Photoshop para mejorar las fotos.		

presentación a las imágenes.			50 – 75	Regular	A veces utiliza el programa Photoshop para mejorar las fotos.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca utiliza el programa Photoshop para mejorar las fotos.	
Elaborar informes sobre las actividades realizadas y el impacto generado.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre elabora los informes sobre las actividades realizadas y su impacto.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia elabora los informes sobre las actividades realizadas y su impacto.	
			50 – 75	Regular	A veces elabora los informes sobre las actividades realizadas y su impacto.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca elabora los informes sobre las actividades realizadas y su impacto.	
Presentar avances de los productos finales al gerente de comercialización.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre presenta los avances de los productos finales.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia presenta los avances de los productos finales.	
			50 – 75	Regular	A veces presenta los avances de los productos finales.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca presenta los avances de los productos finales.	
Contactar a los medios de comunicación pertinentes para ofrecer el producto.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre contacta con los medios necesarios para ofrecer los productos.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia contacta con los medios necesarios para ofrecer los productos.	

		35 – 64	Regular	A veces contacta con los medios necesarios para ofrecer los productos.	
		0 – 34	Malo	Casi nunca contacta con los medios necesarios para ofrecer los productos.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Gerente Regional de Ventas

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Establecer políticas de precios y créditos a clientes reconocidos.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre establece políticas de precios y crédito para clientes.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia establece políticas de precios y crédito para clientes.		
			35 – 64	Regular	A veces establece políticas de precios y crédito para clientes.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca establece políticas de precios y crédito para clientes.		
Garantizar que el cliente y su reclamo sean atendidos de una manera eficiente.	Eficiencia	Porcentaje	0 – 5	Excelente	Siempre el cliente y su reclamo es atendido con eficiencia		
			6 – 12	Bueno	Con frecuencia el cliente y su reclamo es atendido con eficiencia		
			13 – 40	Regular	A veces el cliente y su reclamo es atendido con eficiencia		
			41 – 100	Malo	Casi nunca el cliente y su reclamo es atendido con eficiencia		

Supervisar a cada uno del personal para el cumplimiento de las metas diarias.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre supervisa el cumplimiento de las metas.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia supervisa el cumplimiento de las metas.	
			50 – 75	Regular	A veces supervisa el cumplimiento de las metas.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca supervisa el cumplimiento de las metas.	
Generar proyecciones de ventas mensuales.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre establece las proyecciones de ventas.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia establece las proyecciones de ventas.	
			50 – 75	Regular	A veces establece las proyecciones de ventas.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca establece las proyecciones de ventas.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Asistente de Ventas

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
			50 – 75	Regular	A veces desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
Explicar cada una de las características de los productos a ofrecer a los diferentes clientes.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre explica las características de cada uno de los productos.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia explica las características de cada uno de los productos.		
			35 – 64	Regular	A veces explica las características de cada uno de los productos.		

			0 – 34	Malo	Casi nunca explica las características de cada uno de los productos.		
Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
			50 – 75	Regular	A veces brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre entrega proformas a los clientes.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia entrega proformas a los clientes.		
			35 – 64	Regular	A veces entrega proformas a los clientes.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca entrega proformas a los clientes.		
Verificar que los productos cuenten con la respectiva etiqueta y precio.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre verifica que los productos estén con etiqueta y precio.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia verifica que los productos estén con etiqueta y precio.		
			35 – 64	Regular	A veces verifica que los productos estén con etiqueta y precio.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca verifica que los productos estén con etiqueta y precio.		

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Asistente de Ventas y Recepción
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Desarrollar la orden de pedido del cliente para dar paso a la facturación.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
			50 – 75	Regular	A veces desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca desarrolla la orden de pedido para el cliente.		
Tomar las llamadas, correos y sobres entrantes para el personal.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre toma las llamadas, correos y sobres para el personal.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia toma las llamadas, correos y sobres para el personal.		
			35 – 64	Regular	A veces toma las llamadas, correos y sobres para el personal.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca toma las llamadas, correos y sobres para el personal.		

Brindar la ayuda necesaria al cliente mediante vía telefónica, sobre las especificaciones de cada producto.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
			50 – 75	Regular	A veces brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca brinda la ayuda necesaria mediante vía telefónica.		
Entrega de proformas a clientes según las solicitudes.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre entrega proformas a los clientes.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia entrega proformas a los clientes.		
			35 – 64	Regular	A veces entrega proformas a los clientes.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca entrega proformas a los clientes.		
Brindar información sobre la organización o sobre algún colaborador.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre brinda la información necesaria.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia brinda la información necesaria.		
			35 – 64	Regular	A veces brinda la información necesaria.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca brinda la información necesaria.		

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Jefe de Bodega

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Coordinar la recepción de los productos ya sean importados o nacionales.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre coordina la recepción de los productos importados o nacionales.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia coordina la recepción de los productos importados o nacionales.		
			26 – 50	Regular	A veces coordina la recepción de los productos importados o nacionales.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca coordina la recepción de los productos importados o nacionales.		
	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre controla los inventarios de productos y repuestos.		

Controlar los diferentes inventarios de productos y repuestos.			51 – 75	Bueno	Con frecuencia controla los inventarios de productos y repuestos.	
			26 – 50	Regular	A veces controla los inventarios de productos y repuestos.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca controla los inventarios de productos y repuestos.	
Realizar los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	
			26 – 50	Regular	A veces realiza los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza los informes de bodega, órdenes de despacho y facturación.	
Revisar la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario correspondiente.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre revisa la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia revisa la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario.	
			50 – 75	Regular	A veces revisa la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario.	

			0 – 49	Malo	Casi nunca revisa la mercadería que ingresa a la bodega para el inventario.	
Comunicar al departamento de compras los problemas encontrados en la mercadería al momento de la recepción.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre comunica al departamento de compras los problemas con la mercadería.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia comunica al departamento de compras los problemas con la mercadería.	
			50 – 75	Regular	A veces comunica al departamento de compras los problemas con la mercadería.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca comunica al departamento de compras los problemas con la mercadería.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Asistente de Bodega

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realizar las guías de entrada y salida de los pedidos.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza las guías de entrada y salida de productos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza las guías de entrada y salida de productos.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza las guías de entrada y salida de productos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca realiza las guías de entrada y salida de productos.		
Realizar el <i>picking</i> de los productos o repuestos para el envío correspondiente.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza el <i>picking</i> de los productos para enviar.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza el <i>picking</i> de los productos para enviar.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza el <i>picking</i> de los productos para enviar.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza el <i>picking</i> de los productos para enviar.		

Organizar el inventario por tipo de producto y repuesto.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre organiza el inventario por tipo de producto.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia organiza el inventario por tipo de producto.		
			50 – 75	Regular	A veces organiza el inventario por tipo de producto.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca organiza el inventario por tipo de producto.		
Realizar inventarios semanales.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza los inventarios semanales.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza los inventarios semanales.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza los inventarios semanales.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca realiza los inventarios semanales.		
Cargar o descargar los diferentes bultos de mercadería de los camiones.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre carga o descarga los diferentes bultos.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia carga o descarga los diferentes bultos.		
			35 – 64	Regular	A veces carga o descarga los diferentes bultos.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca carga o descarga los diferentes bultos.		

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Jefe de Servicio Técnico
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Indicar al cliente todo los cambios, arreglos y reparaciones que fueron realizadas en el equipo.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre indica al cliente de las operaciones realizadas en el equipo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia indica al cliente de las operaciones realizadas en el equipo.		
			50 – 75	Regular	A veces indica al cliente de las operaciones realizadas en el equipo.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca indica al cliente de las operaciones realizadas en el equipo.		
Revisar la disponibilidad de los repuestos para los	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre revisa la disponibilidad de los repuestos.		
			60 – 79	Bueno	Con frecuencia revisa la disponibilidad de los repuestos.		

diferentes equipos en reparación.			30 – 59		A veces revisa la disponibilidad de los repuestos.	
			0 - 29	Malo	Casi nunca revisa la disponibilidad de los repuestos.	
Monitorear constantemente el avance del arreglo de los equipos.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre monitorea el arreglo de los equipos.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia monitorea el arreglo de los equipos.	
			35 – 64	Regular	A veces monitorea el arreglo de los equipos.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca monitorea el arreglo de los equipos.	
Enviar las facturas al departamento de cobros.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre envía las facturas al departamento de cobros.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia envía las facturas al departamento de cobros.	
			50 – 75	Regular	A veces envía las facturas al departamento de cobros.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca envía las facturas al departamento de cobros.	
Informar a los clientes sobre las reparaciones que necesita el equipo.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre informa sobre las reparaciones de los equipos.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia informa sobre las reparaciones de los equipos.	
			50 – 75	Regular	A veces informa sobre las reparaciones de los equipos.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca informa sobre las reparaciones de los equipos.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Asistente de Servicio Técnico en Mantenimiento Mecánico
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realizar el mantenimiento preventivo de las nuevas instalaciones en los equipos.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza el mantenimiento preventivo de nuevas instalaciones.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza el mantenimiento preventivo de nuevas instalaciones.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza el mantenimiento preventivo de nuevas instalaciones.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca realiza el mantenimiento preventivo de nuevas instalaciones.		
Unir materiales mecánicos para conseguir montar	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre consigue montajes electromecánicos.		
			60 – 79	Bueno	Con frecuencia consigue montajes electromecánicos.		

instalaciones electromecánicas.			30 – 59	Regular	A veces consigue montajes electromecánicos.	
			0 - 29	Malo	Casi nunca consigue montajes electromecánicos.	
Realizar el diagnóstico de los equipos por lo síntomas encontrados; información proporcionada por el propietario.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre notifica los síntomas encontrados.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia notifica los síntomas encontrados.	
			35 – 64	Regular	A veces notifica los síntomas encontrados.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca notifica los síntomas encontrados.	
Instalar nuevos equipos, con la respectiva capacitación mecánica para su buen funcionamiento.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre capacita sobre las nuevas instalaciones de equipos.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia capacita sobre las nuevas instalaciones de equipos.	
			50 – 75	Regular	A veces capacita sobre las nuevas instalaciones de equipos.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca capacita sobre las nuevas instalaciones de equipos.	
Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre reporta el traslado de los equipos al taller.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia reporta el traslado de los equipos al taller.	
			50 – 75	Regular	A veces reporta el traslado de los equipos al taller.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca reporta el traslado de los equipos al taller.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Asistente de Servicio Técnico en Mantenimiento Eléctrico
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Coordinar al mantenimiento eléctrico correspondiente a la instalación o reparación de las partes necesarias.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre coordina el mantenimiento de instalación o de reparación.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia coordina el mantenimiento de instalación o de reparación.		
			50 – 75	Regular	A veces coordina el mantenimiento de instalación o de reparación.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca coordina el mantenimiento de instalación o de reparación.		
Montar diferentes circuitos eléctricos del equipo en reparación.	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre monta circuitos eléctricos.		
			60 – 79	Bueno	Con frecuencia monta circuitos eléctricos.		

			30 – 59	Regular	A veces monta circuitos eléctricos.	
			0 - 29	Malo	Casi nunca monta circuitos eléctricos.	
Encontrar las fallas eléctricas o electromecánicas de los equipos para proceder al mantenimiento.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre da mantenimiento a las fallas encontradas.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia da mantenimiento a las fallas encontradas.	
			35 – 64	Regular	A veces da mantenimiento a las fallas encontradas.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca da mantenimiento a las fallas encontradas.	
Reportar al superior en caso de que el equipo necesite ser trasladado al taller, coordinando el préstamo de un equipo.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre reporta el traslado de los equipos al taller.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia reporta el traslado de los equipos al taller.	
			50 – 75	Regular	A veces reporta el traslado de los equipos al taller.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca reporta el traslado de los equipos al taller.	
Organizar el mantenimiento necesario, repuestos eléctricos requeridos para el equipo según sea el daño.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre organiza el mantenimiento correspondiente.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia organiza el mantenimiento correspondiente.	
			50 – 75	Regular	A veces organiza el mantenimiento correspondiente.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca organiza el mantenimiento correspondiente.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Gerente de Compras

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Coordinar con el departamento financiero el pago de las diferentes facturas de los diferentes proveedores.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre coordina el pago de las facturas de los proveedores.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia coordina el pago de las facturas de los proveedores.		
			35 – 64	Regular	A veces coordina el pago de las facturas de los proveedores.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca coordina el pago de las facturas de los proveedores.		
Formar parte de reuniones con gerencia para atender las necesidades de productos, repuestos de maquinaria.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre está en reuniones de gerencia para atender diferentes necesidades.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia está en reuniones de gerencia para atender diferentes necesidades.		
			50 – 75	Regular	A veces está en reuniones de gerencia para atender diferentes necesidades.		

			0 – 49	Malo	Casi nunca está en reuniones de gerencia para atender diferentes necesidades.	
Atender de forma personal a los proveedores.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre atiende a los proveedores.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia atiende a los proveedores.	
			50 – 75	Regular	A veces atiende a los proveedores.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca atiende a los proveedores.	
Gestionar junto con el jefe de bodega las especificaciones de los diferentes productos o tipos de maquinarias.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre gestiona las especificaciones de los equipos.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia gestiona las especificaciones de los equipos.	
			50 – 75	Regular	A veces gestiona las especificaciones de los equipos.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca gestiona las especificaciones de los equipos.	
Conseguir las negociaciones respectivas para el abastecimiento de la bodega.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre consigue negociaciones para abastecer bodega.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia consigue negociaciones para abastecer bodega.	
			35 – 64	Regular	A veces consigue negociaciones para abastecer bodega.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca consigue negociaciones para abastecer bodega.	

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Jefe de Importación

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Tramitar con servicio aduanero la respectiva nacionalización de los diferentes equipos.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre tramita la nacionalización de los equipos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia tramita la nacionalización de los equipos.		
			50 – 75	Regular	A veces tramita la nacionalización de los equipos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca tramita la nacionalización de los equipos.		
Coordinar el seguimiento del traslado de los diferentes productos importados.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre coordina el seguimiento de traslado de los equipos.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia coordina el seguimiento de traslado de los equipos.		
			26 – 50	Regular	A veces coordina el seguimiento de traslado de los equipos.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca coordina el seguimiento de traslado de los equipos.		

Generar el pago de las liquidaciones aduaneras por las formas autorizadas por la gerencia de compras acorde a la partida arancelaria.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre genera el pago de las liquidaciones aduaneras.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia genera el pago de las liquidaciones aduaneras.		
			26 – 50	Regular	A veces genera el pago de las liquidaciones aduaneras.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca genera el pago de las liquidaciones aduaneras.		
Cotizaciones de valores de los fletes nacionales e internacionales de los productos.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre realiza cotizaciones de fletes para los equipos.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza cotizaciones de fletes para los equipos.		
			35 – 64	Regular	A veces realiza cotizaciones de fletes para los equipos.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca realiza cotizaciones de fletes para los equipos.		
Generar las formas de pagos que hayan sido autorizados por el gerente de compras, considerando el pago completo o anticipado.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre genera los pagos completos o algún anticipo.		
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia genera los pagos completos o algún anticipo.		
			35 – 64	Regular	A veces genera los pagos completos o algún anticipo.		
			0 – 34	Malo	Casi nunca genera los pagos completos o algún anticipo.		

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación

Método: Escalas Gráficas

Cargo a evaluar: Asistente de Importación

Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Tramitar con gerencia de compras el respectivo pago de los impuestos aduaneros según la carga en cada puerto.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre tramita el pago de impuestos aduaneros según la carga.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia tramita el pago de impuestos aduaneros según la carga.		
			50 – 75	Regular	A veces tramita el pago de impuestos aduaneros según la carga.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca tramita el pago de impuestos aduaneros según la carga.		
Gestionar los respectivos permisos especiales; INEN,	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre gestiona los respectivos permisos.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia gestiona los respectivos permisos.		

MIPRO, en el caso deser requerido.			26 – 50	Regular	A veces gestiona los respectivos permisos.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca gestiona los respectivos permisos.	
Preparar todos los documentos correspondientes para la importación de las mercaderías.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre prepara los documentos para las importaciones.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia prepara los documentos para las importaciones.	
			50 – 75	Regular	A veces prepara los documentos para las importaciones.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca prepara los documentos para las importaciones.	
Entablar comunicación con los proveedores sobre las negociaciones que se encuentran vigentes y las de futuro.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre se comunica con los proveedores para negociar promociones.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia se comunica con los proveedores para negociar promociones.	
			50 – 75	Regular	A veces se comunica con los proveedores para negociar promociones.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca se comunica con los proveedores para negociar promociones.	
Entregar evidencia de la facturación, las	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre entrega la evidencia al departamento financiero.	

órdenes de compra y la respectiva nacionalización al departamento financiero.		65 – 94	Bueno	Con frecuencia entrega la evidencia al departamento financiero.	
		35 – 64	Regular	A veces entrega la evidencia al departamento financiero.	
		0 – 34	Malo	Casi nunca entrega la evidencia al departamento financiero.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Jefe de Transporte
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Coordinar la ruta a realizar para la entrega de la mercadería.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre coordina la ruta para la entrega de la mercadería.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia coordina la ruta para la entrega de la mercadería.		
			50 – 75	Regular	A veces coordina la ruta para la entrega de la mercadería.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca coordina la ruta para la entrega de la mercadería.		
Traslado de la mercadería a los diferentes puntos de entrega.	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre traslada la mercadería a los diferentes puntos.		
			60 – 79	Bueno	Con frecuencia traslada la mercadería a los diferentes puntos.		

			30 – 59	Regular	A veces traslada la mercadería a los diferentes puntos.	
			0 - 29	Malo	Casi nunca traslada la mercadería a los diferentes puntos.	
Llevar las guías de remisión para cualquier control en el transcurso de la ruta, las que tienen que ser firmadas al momento de la entrega.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre lleva las guías de remisión para recepción de la mercadería.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia lleva las guías de remisión para recepción de la mercadería.	
			35 – 64	Regular	A veces lleva las guías de remisión para recepción de la mercadería.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca lleva las guías de remisión para recepción de la mercadería.	
Informar al gerente de compras las novedades sobre la ruta o la mercadería.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre informa al gerente sobre las novedades encontradas.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia informa al gerente sobre las novedades encontradas.	
			50 – 75	Regular	A veces informa al gerente sobre las novedades encontradas.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca informa al gerente sobre las novedades encontradas.	
Recibir los valores acordados con el cliente, de ser el caso de todo pagado.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe los valores acordados con el cliente.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe los valores acordados con el cliente.	
			50 – 75	Regular	A veces recibe los valores acordados con el cliente.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca recibe los valores acordados con el cliente.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Gerente Financiero
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Administrar el portafolio de todos los precios basado en los diversos productos de la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre administra el portafolio de precios.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia administra el portafolio de precios.		
			50 – 75	Regular	A veces administra el portafolio de precios.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca administra el portafolio de precios.		
Asegurar el uso correcto de los distintos recursos financieros.	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre se asegura del buen uso de los recursos financieros.		
			60 – 79	Bueno	Con frecuencia se asegura del buen uso de los recursos financieros.		

			30 – 59	Regular	A veces se asegura del buen uso de los recursos financieros.	
			0 - 29	Malo	Casi nunca se asegura del buen uso de los recursos financieros.	
Revisar los documentos de los departamentos administrativo - financiero	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre revisa los documentos de los departamentos administrativos – financiero.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia revisa los documentos de los departamentos administrativos – financiero.	
			35 – 64	Regular	A veces revisa los documentos de los departamentos administrativos – financiero.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca revisa los documentos de los departamentos administrativos – financiero.	
Revisar cheques posfechados para generar los depósitos respectivos.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre revisa los cheques para realizar los depósitos.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia revisa los cheques para realizar los depósitos.	
			50 – 75	Regular	A veces revisa los cheques para realizar los depósitos.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca revisa los cheques para realizar los depósitos.	
Recibir el dinero que ha sido recaudado por vendedores o el departamento de cobranzas.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el dinero recaudado.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el dinero recaudado.	
			50 – 75	Regular	A veces recibe el dinero recaudado.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca recibe el dinero recaudado.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Contador General
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Coordinar que la contabilidad de la empresa se mantenga actualizada día a día.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre coordina que la contabilidad esté al día.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia coordina que la contabilidad esté al día.		
			26 – 50	Regular	A veces coordina que la contabilidad esté al día.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca coordina que la contabilidad esté al día.		
Presentar las declaraciones fiscales cada mes.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre presenta las declaraciones fiscales.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia presenta las declaraciones fiscales.		

			26 – 50	Regular	A veces presenta las declaraciones fiscales.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca presenta las declaraciones fiscales.	
Elaborar los estados financieros a ser presentados a final del año contable, los que son solicitados por la Superintendencia de Compañías.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre elabora los estados financieros a ser presentados.	
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia elabora los estados financieros a ser presentados.	
			26 – 50	Regular	A veces elabora los estados financieros a ser presentados.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca elabora los estados financieros a ser presentados.	
Elaborar los flujos de caja respectivos, para gestionar de mejor forma los fondos de la empresa.	Eficiencia	Unidades	>1,50	Excelente	Siempre revisa los flujos de caja de la organización.	
			>1, = 1,49	Bueno	Con frecuencia revisa los flujos de caja de la organización.	
			= 0	Regular	A veces revisa los flujos de caja de la organización.	
			< 0	Malo	Casi nunca revisa los flujos de caja de la organización.	
Revisar periódicamente el reporte de DINARDAP presentado por el asistente de cobranzas.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre revisa el reporte de DINARDAP presentado.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia revisa el reporte de DINARDAP presentado.	
			50 – 75	Regular	A veces revisa el reporte de DINARDAP presentado.	
			0 – 49	Malo	Casi nunca revisa el reporte de DINARDAP presentado.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación	
Método: Escalas Gráficas	
Cargo a evaluar: Auxiliar de Contabilidad	
Fecha:	

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Ingresar cada una de las facturas de los diferentes gastos correspondientes a transporte, comisiones, publicidad, servicios básicos.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre ingresa las facturas de los diferentes gastos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia ingresa las facturas de los diferentes gastos.		
			50 – 75	Regular	A veces ingresa las facturas de los diferentes gastos.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca ingresa las facturas de los diferentes gastos.		
Controlar que el registro de información contable sea de forma correcta.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre controla el ingreso de la información contable.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia controla el ingreso de la información contable.		

			26 – 50	Regular	A veces controla el ingreso de la información contable.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca controla el ingreso de la información contable.	
Llevar a cabo los trámites con el SRI, Banco Central (firmaelectrónica), Registro Mercantil.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza los trámites con las entidades públicas.	
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza los trámites con las entidades públicas.	
			26 – 50	Regular	A veces realiza los trámites con las entidades públicas.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza los trámites con las entidades públicas.	
Realizar las conciliaciones bancarias correspondientes a todas las cuentas de la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre realiza las conciliaciones bancarias de las cuentas bancarias.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia realiza las conciliaciones bancarias de las cuentas bancarias.	
			35 – 64	Regular	A veces realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas bancarias.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca realiza las conciliaciones bancarias de las cuentas bancarias.	
Generar las retenciones respectivas para los proveedores.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre genera las retenciones para los proveedores.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia genera las retenciones para los proveedores.	
			35 – 64	Regular	A veces genera las retenciones para los proveedores.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca genera las retenciones para los proveedores.	

Evaluación de Desempeño

Responsabilidad: jefe y autoevaluación
Método: Escalas Gráficas
Cargo a evaluar: Auxiliar de Cobranzas
Fecha:

Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado; estas deben ser valoradas con responsabilidad y veracidad por su persona. Las ponderaciones están en un rango de 100 a 0. Colocar una "X" en la opción que considere, en relación al desempeño del colaborador evaluado.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realizar el procedimiento para la recuperación de cartera y crédito.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza el procedimiento de recuperación de cartera.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza el procedimiento de recuperación de cartera.		
			50 – 75	Regular	A veces realiza el procedimiento de recuperación de cartera.		
			0 – 49	Malo	Casi nunca realiza el procedimiento de recuperación de cartera.		
Coordinar junto con gerencia general el	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre coordina con gerencia el plazo de crédito a otorgar.		

plazo de crédito a otorgar a cada cliente.			51 – 75	Bueno	Con frecuencia coordina con gerencia el plazo de crédito a otorgar.	
			26 – 50	Regular	A veces coordina con gerencia el plazo de crédito a otorgar.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca coordina con gerencia el plazo de crédito a otorgar.	
Tramitar el cobro a los clientes que han demorado en el pago de sus obligaciones.	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre tramita el cobro a clientes en mora.	
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia tramita el cobro a clientes en mora.	
			26 – 50	Regular	A veces tramita el cobro a clientes en mora.	
			0 – 25	Malo	Casi nunca tramita el cobro a clientes en mora.	
Autorizar el pago con cheques de los diferentes clientes.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre autoriza el pago con cheques.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia autoriza el pago con cheques.	
			35 – 64	Regular	A veces autoriza el pago con cheques.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca autoriza el pago con cheques.	
Otorgar en el sistema las aprobaciones de las notas de ventas generadas por los vendedores.	Eficiencia	Porcentaje	95 – 100	Excelente	Siempre otorga en el sistema las aprobaciones de notas de venta.	
			65 – 94	Bueno	Con frecuencia otorga en el sistema las aprobaciones de notas de venta.	
			35 – 64	Regular	A veces otorga en el sistema las aprobaciones de notas de venta.	
			0 – 34	Malo	Casi nunca otorga en el sistema las aprobaciones de notas de venta.	

CONCLUSIONES

Se puede mencionar que, en una organización, el contar con un Manual de Funciones, ayuda a cada uno de los empleados tenga claras cuáles son las funciones que se tienen que realizar en los distintos cargos, el título requerido para cada uno de los puestos y el grado de experiencia; todo esto lleva a conseguir un desempeño muy eficiente en las actividades diarias de la empresa. De esta manera, se buscó colaborar con la empresa Equindeca Cía. Ltda. para conseguir mejorar el orden en la estructura organizacional. El estudio también permitió describir con detalle lo que respecta a la administración de los recursos humanos para describir los subsistemas, siendo de vital importancia para la elaboración del Manual de Funciones de la empresa.

Se presentó a cada gerente de las distintas áreas las diferentes funciones que cada empleado realiza en el puesto y se coordinó para realizar cambios y observaciones, lo que permitió establecer las funciones específicas de cada uno de ellos, utilizando la metodología de Alfredo Paredes & Asociados (2001) y así conseguir la elaboración del Manual de Funciones; adicionalmente se descartaron las competencias de dicha herramienta. Posteriormente, se procedió a realizar el cuestionario y así dar inicio a la investigación de campo y desarrollar la herramienta.

Por otro lado, la herramienta de evaluación de desempeño cumple un rol de gran relevancia, por lo que ayuda a poder medir el cumplimiento de los diferentes objetivos y el crecimiento de la organización, lo que ayudará a conocer la manera que se desempeña cada uno de sus colaboradores; caso contrario, se buscarán alternativas para conseguir mejorar el rendimiento del ocupante del puesto, realizando así una evaluación de noventa grados, debido a que la empresa, por primera vez, está incorporando la herramienta.

RECOMENDACIONES

- Mantener actualizado el organigrama de la empresa y, con ello, actualizar el Manual de Funciones, ayudando así a que los jefes de cada área conozcan sobre los nuevos subordinados o nuevas tareas que han sido incorporadas en el desarrollo diario de la empresa.
- Designar cada una de las tareas que corresponden a cada cargo de la empresa, de la misma manera que se estableció en el Manual de Funciones, ayudando así a que cada colaborador conozca las tareas del cargo.
- Realizar evaluaciones a cada colaborador y medir el grado de desempeño y el cumplimiento de las tareas que han sido asignadas al empleado como ocupante del puesto.

Referencias

- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Chambers. (1998). *La guerra por los talentos*. The McKinsey Quarterly, No. 3
- Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Covey, S. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la viciacotidiana y en la empresa*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw - Hill.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Paredes & Asociados (2001) *Metodología modelado perfiles por competencias*

ANEXOS

Anexo 1

Instalaciones de la empresa



Anexo 2

Entrevista con Anderson Velásquez, asistente de ventas



Anexo 3

Entrevista con Karina Palomeque, auxiliar de contabilidad



Anexo 4

Entrevista con Margarita Ullauri, gerente financiero



Anexo 5
Instalaciones de la bodega de almacenamiento



Anexo 6
Instalaciones de la empresa en la ciudad de Guayaquil



Anexo 7
Instalaciones de la empresa en la ciudad de Quito

