



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
Escuela de administración de empresas

**“EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA
EMPRESA KERAMIKOS S.A.”**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DE TITULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

**LOURDES ROMERO BENAVIDES
PATRICIA GUAMAN PALADINES**

DIRECTOR:

ING. JAIME VELEZ ARIZAGA

CUENCA- ECUADOR

2013

DEDICATORIAS

Esta tesis está dedicada a mi esposo Juan Pablo y mis hijas Victoria, Lulú y Alejandra, por su amor y apoyo incondicional.

A mis tías Magdalena y Narcisa por su cariño, motivación y ayuda que me han brindado en los momentos importantes de mi vida para que llegue a cumplir con mis objetivos propuestos; y a mi abuelita Raquel que aunque no me acompaña físicamente, ella me está guiando y protegiendo desde el cielo.

Lourdes

Esta tesis la quiero dedicar con mucho cariño a mis padres por todo el apoyo incondicional que me han brindado en los momentos más difíciles de mi vida, pues con su dedicación y esfuerzo inculcándome valores que me han servido para cumplir con una etapa de mi vida.

Patricia

AGRADECIMIENTO

En primera instancia a Dios, por guiarnos en toda nuestra vida estudiantil, un agradecimiento especial al Ing. Jaime Vélez Arizaga por el apoyo que nos supo brindar durante el desarrollo de la presente tesis, y a la Empresa Keramikos S.A. que nos proporcionó la información requerida.

Lourdes Romero Benavides

Patricia Guamán Paladines

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
INDICE DE GRAFICOS.....	VII
RESUMEN.....	IX
ABSTRAC.....	X
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1. LA EMPRESA.....	3
1.1. Antecedentes Históricos.....	3
1.2 Organización de la Empresa.....	6
1.2.1 Misión	6
1.2.2 Visión	6
1.2.3 Principios.....	6
1.2.4 Valores	6
1.2.5 Organigrama.....	8
1.2.6 Estructura Organizativa.....	9
1.2.7 Análisis del Foda.....	9
1.2.8 Objetivos y Fines de la Empresa.....	11
CAPITULO II	
2. DESCRIPCION DE CARGOS	13
2.1 Introducción	13

2.2	Conceptos.....	14
2.3	Descripción de Cargos	14
2.3.1	Objetivos de la Descripción y Análisis de Cargo.....	15
2.3.2	Métodos de la Descripción y Análisis de Cargo.....	16
2.3.3	Instructivo para la aplicación de la práctica de la descripción de cargos	17
2.3.4	Formato de Descripción de Cargos	18
2.3.4.1	Identificación.....	18
2.3.4.2	Propósito General.....	18
2.3.4.3	Organigrama.....	18
2.3.4.4	Finalidades	18
2.3.4.5	Naturaleza y Alcance	19
2.3.4.6	Dimensiones	20
2.4	Manual de funciones de los empleados de Keramikos S.A.....	20

CAPITULO III

3.	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	22
3.1	Introducción	22
3.2	Concepto de la Evaluación del Desempeño	23
3.3	Objetivos e Importancia de la Evaluación del Desempeño	23
3.3.1	Importancia de la Evaluación del Desempeño	23
3.3.2	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	26
3.4	Métodos de la Evaluación del Desempeño	27
3.4.1	Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño.....	27
3.4.2	Métodos de Factores Cualitativos y Cuantitativos	34
3.4.2.1	Evaluación de Desempeño de Factores Cualitativos	34
3.4.2.2.	Evaluación de Desempeño de Factores Cuantitativos	40

3.4.3 Métodos Modernos de Evaluación del Desempeño	44
--	----

CAPITULO IV

4. APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	47
4.1 Proceso de la Evaluación de los Factores Cualitativos	47
4.1.1 Estructuración del Manual de Evaluación del Desempeño mediante Factores Cualitativos	47
4.2 Proceso de evaluación de los Factores Cuantitativos.....	49
4.3 Evaluación de los Resultados	51
4.4 Determinación del peso para cada Factor	74
4.5 Determinación de los Grados para cada Factor.....	77
4.5.1 Manual de evaluación de cada factor y formulario de la evaluación del desempeño	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	84

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1 “Local Keramikos Remigio Crespo”	3
Grafico No.2 “ Muestrarios de Cerámica”	5
Grafico No. 3 “Organigrama de la Empresa Keramikos S.A”	8
Grafico No. 4 “Grafico FODA”	10
Grafico No.5 “Manual de Funciones”	21
Grafico No.6 “Método de Escala Grafica”	28
Grafico No.7 “Método de escala grafica con utilización de puntos ”	29
Grafico No.8 “Método de elección forzada”	30
Grafico No.9 “Método de comparación de pares”	33
Grafico No.10 “Hoja de seguimiento de Evaluación de Desempeño”	42
Grafico No.11 “Formato de la Evaluación del Desempeño”	43
Grafico No.12“Cuadro de Rangos”	52
Grafico No.13“Cuadro de los factores cualitativos”	55
Grafico No.14 “Hoja de Seguimiento”	56
Grafico No.15“Cuadro de los factores cuantitativos”	60
Grafico No16 “Ejercicio Práctico de Evaluación del Desempeño”	61
Grafico No.17 “Cuadro de Nivel Gerencial”	63
Grafico No.18 “Cuadro del Total del Nivel Gerencial	65
Grafico No.19 “Cuadro del Promedio del Nivel Gerencial”	66
Grafico No.20 “Cuadro del Nivel Operativo Especial”	67
Grafico No.21 “Cuadro del Total del Nivel Operativo Especial”	68
Grafico No.22 “Cuadro de Promedio de Nivel Operativo Especial”	69
Grafico No.23 “Cuadro de Nivel Operativo Normal”	70

Grafico No.24 “Cuadro de Total de Nivel Operativo Normal”	71
Grafico No.25 “Cuadro de Promedio de Nivel Operativo Normal”	72
Grafico No.26 “Determinación del Peso para el nivel Gerencial”	73
Grafico No.27 “Determinación del Peso para el nivel Operativo”	74
Grafico No.28 “Determinación del Peso para el nivel Productivo”	75
Grafico No.29 “Determinación de los grados”	77

RESUMEN

Esta tesis tiene como finalidad proponer un patrón de Evaluación del desempeño al Personal de la empresa “KERAMIKOS S. A.”, ya que no posee un modelo interno de administración del personal. Para ello, nos hemos apoyado en la bibliografía de Idalberto Chiavenato, Javier Fernández edición 2005, Departamento de Recursos Humanos de la empresa Keramikos S.A. y el Ing. Jaime Vélez Gestión de Talento Humano I , aplicando los métodos cualitativos y cuantitativos donde se estima el rendimiento global del empleado, sirviendo como modelo para maximizar la eficiencia y mejoramiento de los colaboradores.

ABSTRACT

The goal of this thesis is to propose a model of Performance Evaluation for the personnel of “KERAMIKOS S.A.” Company, since it does not have an internal model for the administration of its staff. We have based this study on the bibliography of Idalberto Chiavenato, Javier Fernández, 2005 edition, as well as on the Human Resources Department of Keramikos S.A. Company, and on Jaime Vélez’ *Talento Humano I* (Human Talent I). We applied qualitative and quantitative methods in order to make an estimate of the employee’s global performance. This served as a model to maximize the collaborators’ improvement and efficiency.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Las opiniones vertidas en esta
Tesis son de exclusiva responsabilidad
de sus autores.

Lourdes Romero Benavides
Patricia Guáman Paladines

INTRODUCCION

La presente tesis es una investigación que tiene por objeto realizar una evaluación del desempeño tipo a los cargos más representativos del personal de la empresa Kerámikos S.A. a fin de establecer una muestra del proceso evaluativo a ser aplicado en un tiempo posterior a la totalidad de los 290 colaboradores de la empresa; la cual es una compañía que está posesionada en el mercado local y nacional desde hace varios años, ofreciendo productos de calidad con precios competitivos. Antes de proceder a realizar un análisis más profundo veamos una breve síntesis de los capítulos.

En el primer capítulo daremos a conocer la empresa, sus antecedentes históricos y demás generalidades como su misión, visión, objetivos, y su estructura organizacional; además conoceremos la actividad misma de la empresa, así como también los productos que ofrecen; y para concluir este capítulo se revisará los fines de la compañía.

En el segundo capítulo se realizará una breve descripción y análisis de cargos, su importancia cuáles son sus objetivos y se detallará los métodos más adecuados para la descripción de cargos de la empresa Kerámikos S.A.

En el tercer capítulo hablaremos sobre la evaluación del desempeño y su importancia, los métodos más adecuados y sus objetivos con mayor énfasis en los métodos de factores cualitativos y cuantitativos los cuales serán los que aplicaremos en la empresa Kerámikos S.A.

En el cuarto capítulo dejaremos planteado el sistema de evaluación del desempeño del personal para la Compañía Kerámikos S.A.; así como también realizaremos una evaluación tipo de los cargos más importantes, además realizaremos una evaluación completa a un empleado el cual ocupa el puesto de Vendedor y luego analizaremos los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Y por último realizaremos las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación. Se dará a conocer las recomendaciones necesarias para que la empresa tenga una mejor respuesta de sus colaboradores optimizando tiempo y recursos. El recurso humano es la columna vertebral de la empresa, de ellos dependerá el crecimiento o decadencia de la compañía; así podrán llegar a la misión propuesta, obteniendo un mayor beneficio, tanto para los empleados como para la empresa.

CAPITULO I

1. LA EMPRESA

KERÁMIKOS S.A. es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y venta de cerámica para pisos y paredes. Además incluye en su portafolio una serie de artículos de primera calidad, con líneas exclusivas de productos internacionales, dirigidos al área de la construcción. Esta compañía goza de un excelente prestigio que ha ido adquiriendo con la experiencia de los años y la pericia de sus administradores y dueños, teniendo un posicionamiento a nivel regional y nacional.

Grafico No. 1 “Local Kerámikos Remigio Crespo”



1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa Kerámikos fue creada el 10 de Noviembre de 1976 en la ciudad de Quito sus principales socios fundadores fueron C.A. Ecuatoriana de Cerámica, Dr. Gonzalo Chiriboga Cordovez, Ing. Abraham Romero Cabrera y otros accionistas que poseían menor participación. Kerámikos S.A. fue constituida en la ciudad de Cuenca a los 14

¹ Página Web de la Empresa Kerámikos S.A. www.keramikos.com.ec

días del mes de enero del año de 1977 y fue inscrita el 31 de octubre de 1981 en la provincia del Azuay cantón Cuenca parroquia Bellavista en las calles Héroes de Verdeloma Nro. 9-22 y Francisco Tamariz. En 1988 el Grupo Eljuri adquiere la compañía y su planta de producción se instaló en la ciudad de Cuenca ya que esta región posee una gran riqueza en productos naturales y minerales como arcillas, feldspatos y caolines que son parte importante de la materia prima que se utiliza para la fabricación de la cerámica.

KERÁMIKOS S.A. comenzó a producir y comercializar cerámica artística y decorativa para luego lanzar sus productos de cerámicas para pisos y paredes. En 1995, KERÁMIKOS incluye en su portafolio nuevas líneas de productos complementarios de acabados para construcción, comercializando hoy en día más de 8.000 referencias, además de su producto estrella que es la cerámica.

El crecimiento de su portafolio de clientes y la expansión que ha tenido en el mercado, ha hecho que la empresa tenga nuevos locales, lo cual han sido factores determinantes para la empresa. La compañía KERAMIKOS realiza una serie de actividades que brindan apoyo a los locales de venta, el objetivo es comunicar las soluciones que ofrecen sus productos a la clientela, con su línea de acabados para la construcción de marcas reconocidas, nacionales e internacionales y en algunos casos la empresa posee la distribución exclusiva de ciertos productos como la marca Kohler.

El nombre de la empresa se deriva del griego (Kerámikos que quiere decir “sustancia quemada”) naciendo este nombre “KERAMIKOS” desde el comienzo de vida del negocio. La empresa se destacó por su tendencia a la moda basándose en su condición de líder en la industria de las cerámicas en el mercado ecuatoriano, teniendo como estrategia de posicionamiento el producto estrella.

Productos destacados:

²La cerámica de pisos y paredes es el producto más destacado, pero además existe una gama de artículos de gran calidad como: cenefas, mosaicos y piezas especiales, que son apreciadas en mercado por sus colores y diseños. También Kerámikos S.A. tiene una gran variedad de mármoles y granitos importadas de diferentes partes del mundo: India, España, Perú, y Brasil ofreciendo a su distinguida clientela desde hace 15 años productos de marca KOHLER y a través de sus alianzas permite ofertar macas reconocidas e importantes como grifería DELTA, además de pisos flotantes, cerraduras, cornisas, lámparas y fregaderos. Cabe resaltar que todos los productos distribuidos por Kerámikos S.A. son de excelente calidad estando siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias de moda y con tecnología de punta.

Grafico No.2 “Muestrarios de Cerámica”



²Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ³

1.2.1 Misión

La misión de la empresa Kerámikos S.A. es satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo el mejor portafolio de productos de la más alta calidad con precios competitivos. Contar con el personal apto y motivado que brinde el mejor servicio, así como proveedores alineados con nuestras políticas, sustentando la responsabilidad social y ambiental con la empresa.

1.2.2 Visión

La visión de la empresa es ser reconocida por comercializar los mejores productos en acabados para la construcción con una imagen institucional fortalecida y una marca posicionada en el mercado nacional, con presencia regional, logrando continuamente mejores resultados financieros y de sostenibilidad.

1.2.3 Principios

La empresa tiene principios y valores los cuales están relacionados directamente con el consumidor y sus colaboradores, ya que están comprometidos en ofrecer productos y servicio de mejor calidad en el momento y en el lugar adecuado y con la lealtad que sus clientes se merecen.

1.2.4 Valores⁴

- El compromiso: Es garantizar el cumplimiento de sus promesas de venta, enfocadas en la asesoría para la adquisición de productos adecuados, entrega oportuna y calidad.

³Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

⁴Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

- Responsabilidad: Su responsabilidad es con los clientes, proveedores y medio ambiente, comprometidos en trabajar en función al cuidado de la naturaleza, preservando su conservación como una herramienta que forman parte del negocio.

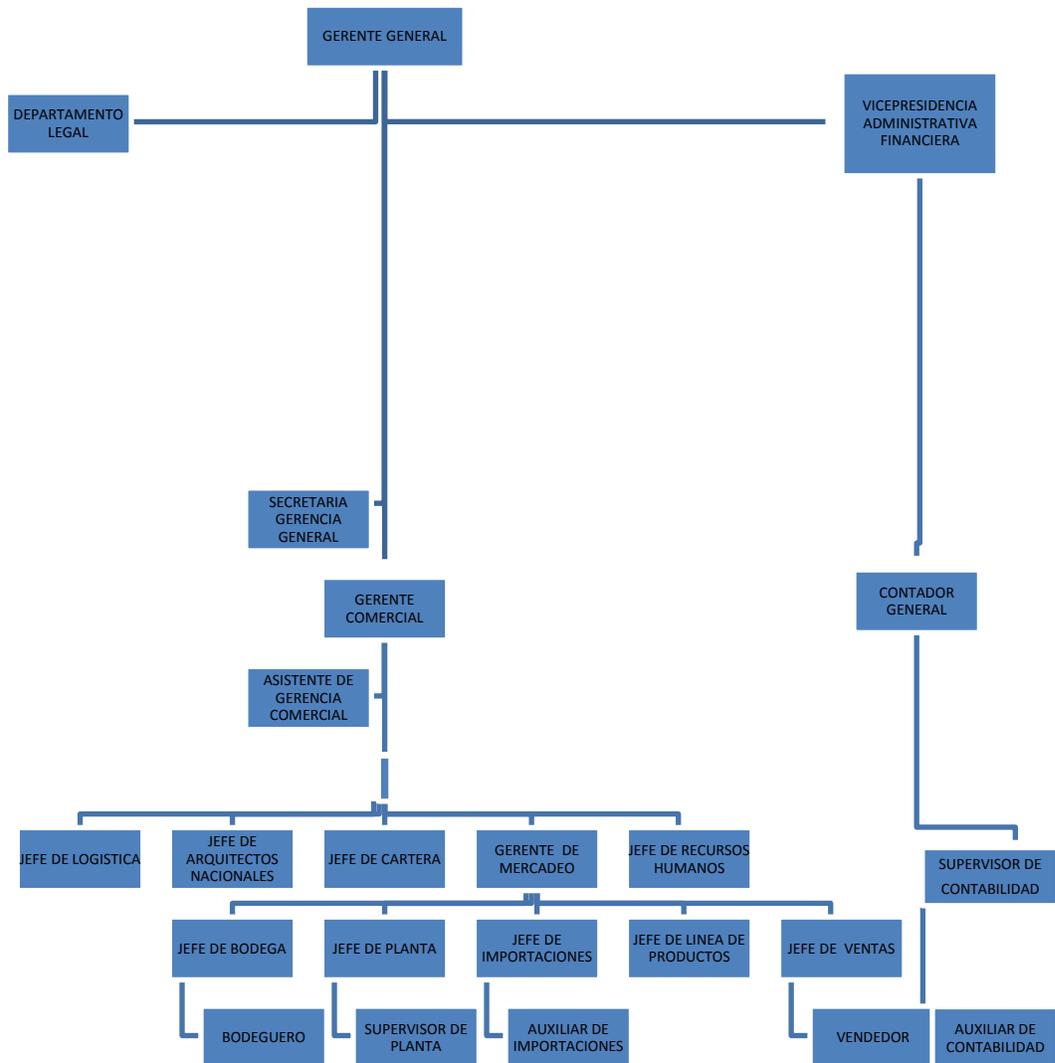
- Calidad de productos y servicio tangible e intangible: Comercializa productos de la mejor calidad, con garantía en todas sus líneas y es distribuidor exclusivo de marcas con reconocimiento mundial como Kohler y Delta.

- Servicio: La compañía entrega un servicio de calidad, asesoría personalizada y un portafolio completo de diseños en cada una de sus líneas, con ello sirve de mejor manera a su distinguida clientela.

- Innovación: Kerámikos S.A. fabrica e importa productos de alta calidad, acordes con las nuevas tendencias del mercado y con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

1.2.5 Organigrama

⁵Grafico No. 3 “Organigrama de la Empresa Kerámikos



⁵Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

1.2.6 Estructura organizativa

La estructura organizativa está conformada como primera autoridad la Junta General de Accionistas del Grupo Eljuri, luego por el Presidente el Sr. Juan Eljuri; como Vicepresidente el Econ. Gustavo Palacios, como Gerente Financiero el Ing. Jorge Talbot, y finalmente como Vicepresidente Operativo el Econ. Gerardo Maldonado

1.2.7 Análisis del FODA⁶⁷

El análisis FODA es un método que estudia la situación real de la empresa, la cual constituye una habilidad que nos permite tomar decisiones acertadas en la misma.

Las siglas FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; las cuales constituyen en analizar las variables controlables (fortalezas y debilidades) que posee Keramikos S.A., y las variables externas que no se pueden controlar (oportunidades y amenazas) pudiendo preveer y actuar con ventaja o beneficio.

El análisis FODA es una herramienta que nos sirve para tomar medidas anticipadas y elaborar estrategias apropiadas. A continuación se dará una breve descripción de las siglas FODA:

FORTALEZAS:

Son todos los elementos positivos internos que nos diferencian de las demás empresas.

OPORTUNIDADES:

Son escenarios positivos externos que están a disposición de todas las empresas del mercado y mediante la identificación de esta variable se debe aprovechar en función de sus fortalezas.

⁶ <http://www.monografias/trabajos75/análisis-foda-planeacion-estrategica.shtml>

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

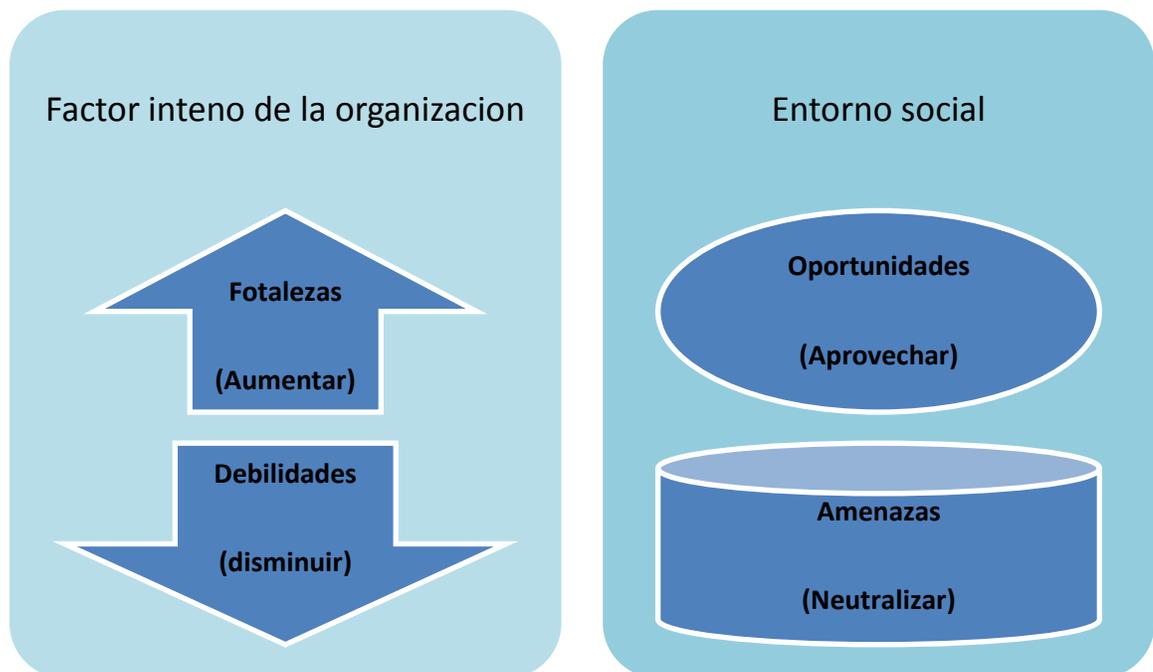
DEBILIDADES:

Son todas las dificultades internas que tiene una empresa que mediante un plan estratégico se las puede identificar y excluirlas.

AMENAZAS

Son eventos externos que pueden llegar a ser negativos para la empresa.

⁸Grafico No. 4 “FODA



FORTALEZAS:

- Experiencia de muchos años
- Responsabilidad
- Calidad
- Garantía
- Políticas de venta
- Precios competitivos
- Cobertura nacional

⁸<http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>

OPORTUNIDADES:

- Posicionamiento en el mercado
- Reconocimiento de la marca
- Leyes que restringen la importación de productos extranjeros
- El crecimiento del área de la construcción

DEBILIDADES:

- Falta de capacitación del personal
- No existe la infraestructura necesaria para la capacitación del personal
- Rotación del personal
- Falta de comunicación entre diferentes áreas
- Problemas de logística

AMENAZAS:

- Implementación de nuevas políticas gubernamentales
- Incremento de impuestos
- Incremento de aranceles en las importaciones de la materia prima
- Ingreso de productos importados al país
- Incertidumbre política

1.2.8 Objetivos y fines de la empresa^{9, 10}

Los objetivos y fines de la empresa son los siguientes:

⁹Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009, pág. 9 - 12

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Aumentar las ventas
- Mejorar la rentabilidad y sostenibilidad
- Aumentar margen neto de ventas
- Lograr una liquidez adecuada

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Ser reconocidos por comercializar los mejores acabados
- Posicionar la marca en el mercado
- Mejorar la satisfacción del cliente
- Lograr presencia nacional y regional

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Contar con productos innovadores de acuerdo a las tendencias
- Mejorar la calidad de los productos y servicios
- Optimizar la eficiencia en la producción (responsabilidad social)
- Suministrar oportunamente a los clientes de nuestros productos
- Mejorar el control de inventarios

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mejorar la gestión organizacional
- Contar con el personal apto y motivado
- Mejora los TICS (Tecnología, Información y Comunicación)
- Modernizar (maquinarias, equipos y herramientas de protección personal)
- Ejercer el liderazgo

CAPITULO II

2. DESCRIPCION DE CARGOS¹¹¹²

2.1 INTRODUCCION

Kerámikos S.A., anhela fomentar al máximo el desempeño de sus colaboradores, pues el talento humano es la columna vertebral de las empresas en general. De la eficiencia y eficacia de los empleados dependerá el crecimiento de la organización y el desarrollo personal de cada trabajador.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en cuanto que el análisis del cargo se ocupa de las exigencias que el candidato necesita cumplir. Describir un cargo es hablar de las cualidades, funciones encomendadas, o condiciones de trabajo de cada puesto. La empresa debe acordar el número de cargos que cada departamento requiere para lograr la misión de la empresa, además debe tener claro el manual de funciones que describe las tareas de los puestos de trabajo, si la empresa llegara a cumplir todos estos requerimientos pues la compañía contará con el personal idóneo para el desarrollo eficaz de sus tareas. Kerámikos S. A. cuenta con el departamento de Recursos Humanos donde administran, dirigen, evalúan y fijan salarios al talento humano.

Es recomendable que dicho departamento siempre esté actualizando el manual de descripción y análisis de cargos, de esta manera podrá ser más preciso al momento de administrar el talento humano de la empresa, además debe estar a la par con el crecimiento de la empresa y la globalización. El capital humano es el motor de la empresa, debe estar incentivado e identificado con las labores que realiza; analizar cada uno de los cargos es importante para identificar sus falencias así como sus aciertos.

¹¹FERNANDEZ Javier, Gestión por Competencias, Edición 2005, Pearson Educación S.A., Madrid, 2005 pág. 21 – 24

¹²INTERNET: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/rrhh>

2.2 CONCEPTOS¹³

Función:

Es un conjunto de labores y atribuciones de la persona que ejerce el cargo de manera metódica y consecutiva. Puede o no desempeñar un cargo, sin embargo realiza las funciones de manera transitoria o definitiva. Para constituir una función se requiere que exista repetición al ejecutarlas.

Cargo:

Es un grupo de funciones definidas dentro de la estructura organizacional. Si se sitúa un cargo dentro del organigrama de la empresa significa que existen cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico y los que están bajo su autoridad.

Tarea:

Es el conjunto de actividades individuales que realiza el trabajador en un puesto establecido; se refiere a las labores simples y rutinarias, por ejemplo las tareas de un obrero y un trabajador por horas.

2.3 DESCRIPCION DE CARGOS ¹⁴¹⁵

La descripción de cargos es una fuente de información indispensable para la planificación del departamento de Talento Humano, consiste en detallar las tareas o atribuciones en que conforman un puesto de trabajo, cada colaborador realiza una labor

¹³ CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009, pág. 171

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009, pág. 190

¹⁵ FERNANDEZ Javier, Gestión por Competencias, Edición 2005, Pearson Educación S.A., Madrid, 2005 pág. 31 - 35

que es diferente a la de los demás cargos; se especifica puntualmente las tareas, su tiempo de ejecución y los objetivos; en resumen se realiza una exhaustiva y minuciosa recopilación de los aspectos más importantes del cargo, sus deberes y debidas responsabilidades.

2.3.1 Objetivos de la descripción y análisis de cargos

Es el proceso para determinar y asignar valores a los elementos y las tareas de un determinado puesto. Evalúa la complejidad del cargo, y nos permite conocer con gran certeza las características que un aspirante debe cumplir para ejecutarlo con eficiencia. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Estructura del análisis de cargo¹⁶

La estructura del análisis de cargo debe estar ordenada por cuatro elementos que la empresa debe exigir al momento de seleccionar su personal y éstos son los siguientes:

1. **Requisitos intelectuales:** tiene que ver con las exigencias del cargo, los requisitos del intelecto que el aspirante debe poseer para desempeñar de manera adecuada.
2. **Requisitos físicos:** hace referencia al esfuerzo físico, esfuerzo mental, habilidades y destrezas que tendrá que desempeñar en su puesto de trabajo.
3. **Responsabilidades incluidas:** es la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene además del trabajo normal.
4. **Condiciones de trabajo:** Tiene que ver con las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y su entorno. Es la adaptación o la

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009 pág. 191 - 192

identificación que tiene el trabajador con el cargo y la facilidad para trabajar en equipo.

2.3.2 Métodos de la descripción y análisis de cargos¹⁷¹⁸

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de staff, es decir las responsabilidades por la información que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff (analista de cargos). El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en el que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. **Observación Directa:** Es uno de los métodos más utilizados por su antigüedad y eficiencia, es aplicable cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. Como su nombre lo dice Observación Directa, ver al empleado en pleno ejercicio de sus funciones. Para complementar la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.
2. **Cuestionario:** El análisis se realiza solicitando al personal que ejercen el cargo, jefes o supervisores, que llene un cuestionario de análisis de cargo o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009 pág. 193 - 194

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición México DF, 2009 pág. 194 - 196

3. **Entrevista Directa:** Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y participación.
4. **Métodos Mixtos:** Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible se recomienda utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones elegidas de dos o más métodos de análisis.

2.3.3 Instructivo para la aplicación de la práctica de la descripción de cargos

Se solicita que sea llenada por el mismo empleado la descripción de cargos, ya que es la persona más idónea; además citaremos algunas recomendaciones que se deberán tomar en cuenta:

- Se debe detallar el trabajo que se realiza, como se realiza y porque se hace
- Ser más objetivo en describir el cargo, evitando caer en alabarse a sí mismo
- La descripción debe realizarse en tercera persona, por ejemplo: Revisar en lugar de reviso, analizar en lugar de analizo.
- El cargo debe ser descrito tal como es en el tiempo presente, y no como si fue en el pasado, como nos gustaría que fuera.

2.3.4 Formato de descripciones de cargos¹⁹

2.3.4.1 Identificación

Nombre del Cargo :

Ocupante : Nombre de la persona.....

Reporta a :

Centro de trabajo :

Fecha :

2.3.4.2 Propósito general

El propósito general consiste en una descripción general de la razón de existir del cargo. El propósito general suele ser uno sólo, a no ser que en el cargo se realice actividades diferentes.

.....

.....

2.3.4.3 Organigrama

Se considera a partir del gerente de la división, diagramar claramente a quién reporta, a quién supervisa. Y el recuadro de su puesto debe resaltarse adecuadamente.

2.3.4.4 Finalidades

Indicar el porqué de su trabajo, que es lo que se busca, cuáles son las finalidades que se persigue en el cargo. Pueden existir varias finalidades dependiendo del cargo.

1.
-

¹⁹ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humano I, Universidad del Azuay

2.
.....
3.
.....
4.
.....

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

.....

Otros cargos que reportan al mismo superior:

.....
.....

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

.....
.....

Comités en los que participa:

.....
.....

Principales Actividades del Titular:

.....
.....

Principales Relaciones Internas y para qué:

.....
.....

Principales Relaciones Externas y para qué:

.....
.....

2.3.4.6 Dimensiones

Se establece el área de responsabilidad sobre: activos, información, materiales, ventas, facturación, cobranzas, etc.

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

Se ha realizado la descripción de cargos de los mandos superiores y medios de la empresa Kerámikos S.A. los mismos que se encuentran en los anexos de la tesis.

2.3.5 Manual de funciones de los empleados de Kerámikos S.A.

La empresa Kerámikos posee el Manual de Funciones de cada uno de los cargos de los colaboradores de la empresa.

A continuación enunciamos el formato del Manual de funciones que es aplicado en la empresa Kerámikos S. A. en el cual podemos apreciar que las características están en relación con el Formato de Descripción de Cargos.

Grafico No.5 “Manual de Funciones”²⁰

”KERAMIKOS S.A.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Cuenca, 1 de mayo del 2012

“El Manual de Funciones nos delega **PODER Y AUTORIDAD** a todos los colaboradores y nos confiere el sentimiento de que seamos y actuemos como dueños de nuestro propio trabajo”.

Por lo tanto nos concede poder,

Nos faculta,

Nos habilita,

Nos capacita,

Nos autoriza,

Nos permite,

Nos otorga el derecho de hacer lo correcto en cada uno de nuestros puestos de trabajo.

El Manual de Funciones es una herramienta de calidad nos provee de elementos para fortalecer los procesos y lograr el desarrollo empresarial que nos beneficia a todos.

Aprovechemos entonces el liderazgo de nuestro Gerente Eco. José Cuesta y contribuyamos plenamente con nuestro trabajo en equipo, haciendo en esta empresa nuestra estadía, placentera agradable, y logremos también nuestros objetivos personales.

Econ. José Cuesta
Gerente Kerámikos S.A.

KERAMIKOS S.A. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Vigente desde el 1 de Mayo de 2012	
0. Nombres y Apellidos del colaborador:	
1. Nombre de la Regional a quien pertenece:	
2. Cargo o Nombre de su función:	
3. Departamento al que pertenece:	
4. Cargo o nombre de la función de su Jefe inmediato superior:	
5. Puesto (s) que Ud. Supervisa a nivel local y/o nacional:	
6. Departamentos y/o puestos de trabajo con los que Ud. Se relaciona frecuentemente a nivel local y/o nacional y de los que depende obligatoriamente su función:	6.1
7. Desarrolle Cual es el objetivo principal de su función laboral:	

FUNCIONES

Operativas:

Ocasionales:

Elaborado por:

Departamento de Recursos Humanos de Kerámikos S.A.

Revisado por:

Econ. Gerardo Maldonado
Vicepresidente Operativo

Aceptado por:

Empleado de Kerámikos S.A.

²⁰ Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

CAPITULO III

3. EVALUCION DEL DESEMPEÑO

3.1 INTRODUCCION²¹

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales que tenía como finalidad:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para después ascenderlos.

Con el pasar del tiempo la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración del personal de la empresa privada, con los ajustes respectivos en este campo. En la actualidad la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento de cada individuo en el cargo; la evaluación del desempeño es simplemente el procedimiento de evaluar al recurso humano, en el cual se determina la importancia de las aptitudes, conducta, valores o cualidades de las personas; es decir se evalúa el rendimiento global del ser humano. En resumen la evaluación del desempeño es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas y de forma eficaz. La manera correcta de evaluar a los empleados debe ser individual, de esta forma podremos conocer más de cerca los inconvenientes que tiene cada empleado, para poder tomar los correctivos necesarios o acciones a seguir, permitiéndoles a los empleados alcanzar el desarrollo tanto personal como profesionalmente.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pag.202

Toda organización primero debe evaluar el sistema que va aplicar para la evaluación del personal; el sistema debe ser confiable válido, efectivo y aceptable; el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos.

Un buen sistema puede identificar problemas en el sistema de evaluación de recursos humanos, las personas que se desempeñan de manera inadecuada pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación. Por lo general quien desarrolla la evaluación del desempeño al personal es el departamento de recursos humanos, esto se debe a que tiene que haber uniformidad en el procedimiento.

3.2 CONCEPTO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Según el libro de Idalberto Chiavenato de la edición de 2009 de Idalberto Chiavenato este autor nos da algunos conceptos uno de ellos es: “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del trabajador, entendiendo como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”²²

Hoy en día la evaluación del desempeño es una de las formas más comunes que se utiliza para apreciar el desempeño del personal y el desarrollo de su potencial, con el objetivo de mejorar el trabajo de los individuos en sus labores y así lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.

3.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPENO

3.3.1 Importancia de la evaluación de desempeño²³

Es muy importante para la administración del recurso humano realizar evaluaciones periódicas del desempeño a su personal, lo cual proporcionara información muy valiosa

²²CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009, pag.245

²³ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pag.205 -206

sobre el rendimiento de los colaboradores, permitiendo conocer las virtudes y debilidades de cada uno de los empleados, como por ejemplo:

- Vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, etc.

Sin embargo, de todas ellas consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso; pues si se indica al colaborador que hizo un excelente trabajo, tendrá una estimulación de que su labor fue tomada en cuenta y realizará su labores de mejor manera ya que le ayudará en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo.

Cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita superarse. De ahí que es muy importante que las empresas cuenten con un sistema de medición adecuado con indicadores correctos, que estimulen al empleado la mejora continua ya que su labor depende de las normas ya establecidas y hacen que el empleado adquiera experiencia y conocimientos sobre las funciones a desarrollar.

Cuanto mayor sea el número de empleados, más fácil resulta tratar de obtener conclusiones válidas de los datos de rendimiento. La evaluación de casos aislados también puede ser útil, pero lleva años poder establecer o analizar tendencias significativas en los datos.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo: la evaluación puede revelar que un supervisor o varios supervisores han tenido ciertos conflictos con otros administradores y empleados. Aquí algunas de las siguientes soluciones:

- Prestar más atención a la capacidad de los supervisores en el proceso de selección
- Incentivar a los supervisores existentes para que asistan a clases de comunicación y resolución de conflictos ya sea en las universidades, escuelas técnicas, o cursos de capacitación.
- Proporcionar asesoría individual a cada supervisor
- Desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados
- Otorgar aumentos u otros beneficios
- Establecer sesiones de asesoramiento laboral, y
- Adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido

Existen varias necesidades de retroalimentación, aunque también existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere saber si se desempeñan bien.

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación. Por lo general, los encargados que buscan los rasgos y comportamientos positivos en la conducta de sus subalternos y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación, podrán hacer

sugerencias constructivas con más facilidad. Esto no significa que se debería restar importancia a las áreas que requieran mejoras; al contrario cuando se expresan de buen modo, con frecuencia el personal agradece las sugerencias para mejorar.

La retroalimentación puede ser cualitativa o cuantitativa, los comentarios cualitativos son descriptivos, por ejemplo, decirle al mensajero que uno aprecia la calidad y puntualidad de su trabajo. Los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas. Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, traerá beneficios a corto, mediano y largo plazo los principales beneficiarios son: el evaluado, el jefe, y la empresa.

3.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño²⁴

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.
- Proporcionar una descripción confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na Edición, México DF, 2011, pag.205 - 207

3.4 METODOS DE EVALUCION DEL DESEMPEÑO

3.4.1 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño²⁵

Evaluar a un gran número de personas dentro de una organización no es tarea fácil, tomando en cuenta que los criterios deben producir equidad y justicia, además de estimular a los colaboradores; muchas empresas optan por métodos propios que se ciñan a las características propias de la empresa. Los métodos tradicionales más utilizados de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Método de escala gráfica
- Método de selección forzada
- Método de frases descriptivas
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Método de comparación por pares
- Método de evaluación por resultados
- Métodos de Factores Cualitativos y Cuantitativos

Método de escala gráfica:²⁶

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación. Este método utiliza un formulario de doble entrada en la cual las líneas horizontales representan los factores en tanto que las columnas representan los grados de variación de los factores. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Este método a nivel grupal no es recomendable utilizar dada que la información generada es subjetiva; suele distorsionar y generalizar los resultados.

²⁵ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pág. 207

Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica²⁷

Grafico No.6 “Método de Escala Grafica”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre completo:			Fecha:		
Cargo:		Sección:			
Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción: Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	O Sobrepasa siempre las exigencias	O Con frecuencia sobrepasa las exigencias	O Satisface las exigencias	O A veces está por debajo de las exigencias	O Siempre inferior a las exigencia
Calidad: Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	O Siempre superior, excepcionalmente exacto en el trabajo	O A veces Es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	O Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	O Es parcialmente satisfactorio . A veces comete errores	O Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Creatividad: Ingeniosidad. Capacidad de crear ideas y proyectos	O Tiene siempre ideas óptimas. Es creativo y original	O Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	O Algunas veces hace sugerencias	O Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	O Tipo rutinario. Carece de ideas propias

²⁷ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

Formulario de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica con utilización de puntos.

Grafico No.7 “Método de Escala Grafica con utilización de puntos”²⁸

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre completo:			Fecha:			
Cargo:		Sección:				
Factores de Evaluación	Grado					Puntos
Producción: Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio inusual	
Calidad: Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores	4-5-6 Generalmente satisface, aunque a veces deja que desear	7-8-9 Generalmente trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su Trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional	
Presentación Personal: Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.	1-2 Negligente. Descuidado	3-4 A veces descuida su apariencia	5-6 A menudo está bien presentado	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse	9-10 Sumamente cuidadoso en la totalidad de la imagen que proyecta	
TOTAL DE PUNTOS						

El máximo puntaje que un empleado podría obtener según el ejemplo utilizando es 40 y el mínimo es 3.

²⁸ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

Método de selección forzada²⁹

El método de selección forzada evalúa el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de “elección forzada”.

Este método no es muy recomendable aplicar por el hecho de la selección forzada, pues tiene respuestas que no se ajustan a las características mismas de las personas y no nos muestra las cualidades del individuo evaluado.

Formulario de evaluación del desempeño por el método de elección forzada

Grafico No.8 “Método de Elección forzada”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre completo: Fecha:							
Cargo:..... Sección:							
Frasas de Desempeño	No	+	-	Frasas de Desempeño	No	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Le gusta reclamar	41		
Acepta críticas constructiva	02			Presentó baja de producción	42		
Tiene poca iniciativa	03			Es dinámico	43		
No tiene formación adecuada	40			Cortés ante los demás	80		

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pág. 210 - 211

Método de frases descriptivas:³⁰

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su buen juicio este de acuerdo con las características del personal.

Método de investigación de campo:³¹

Es un método que tiene como finalidad entrevistar al personal por un superior (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) para poder evaluar el desempeño y las causas de cada integrante. A través de este método nos daremos cuenta de las capacidades y deficiencias de cada individuo. El proceso de evaluación se realiza de la siguiente manera.

a.-Evaluación Inicial: El desempeño de cada funcionario se evalúa considerando los siguientes tres aspectos.

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (+ -)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b.- Análisis Suplementario: Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

c.- Planeamiento: Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar:

- Consejos al funcionario

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pág. 215

³¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pág. 212 - 214

- Readaptación del funcionario
- Entrenamiento
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

d.- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Método de incidentes críticos³²

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la **normalidad**, sino exactamente de aquellas características **muy positivas** o **muy negativas**. Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anotan en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también puede utilizarse factores de evaluación.

³² CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pág.215

Evaluación por el método de comparación de pares³³

Grafico No.9 “Método de Comparación de pares”

Factor Productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y C	X			
A y D	X			
B y C		X		
B y D		X		
C y D			X	
PUNTUACIÓN	2	3	1	0
Clasificación de acuerdo a la Productividad	2	1	3	4

Método de autoevaluación³⁴

Es el método mediante el cual el empleado hace un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizarse sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los métodos anteriores.

Método de evaluación por resultados

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medias necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actividades y de los puntos de vista del supervisor.

³³ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, México DF, 2011, pág. 215

³⁴ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

3.4.2 Métodos de factores Cualitativos y Cuantitativos³⁵

La mayoría de las organizaciones que se caracterizan por su complejidad de cargos, evalúan a través de una combinación de métodos. Como por ejemplo considerando los Factores Cualitativos y los Cuantitativos.

3.4.2.1 Evaluación de desempeño de factores cualitativos

Determinación de los Factores: Al evaluar en forma cualitativa nos permite conocer las cualidades que tienen los empleados al momento de realizar sus funciones, estos factores son los siguientes:

- Colaboración
- Iniciativa
- Imagen
- Responsabilidad
- Liderazgo (cuando se trata de jefes o supervisores).

Redacción del Manual de Evaluación para cada Factor y el Formulario de la Evaluación de Desempeño:³⁶

Se define el significado para cada uno de los factores de evaluación, que es una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor.

³⁵ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

³⁶ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

COLABORACION

Es la actitud permanente de contribuir a la solución de problemas propios, de los compañeros de trabajo y de otras áreas de la Empresa Kerámikos S. A. Se evalúa también su entrega personal al trabajo en equipo, considerando su inclinación a someter sus preferencias personales en áreas de favorecer el bienestar grupal.

Se mide también la disposición y facilidad que tiene para adaptarse al trabajo grupal, sin que considere si influye o no en su mérito personal, contempla así mismo la actitud del evaluado ante situaciones problemáticas que requiere de su participación desinteresada.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Se preocupa únicamente de los problemas relacionados a su trabajo, desestima cualquier oportunidad para no colaborar. No se integra al trabajo grupal.
2	La actitud que tiene ante los requerimientos de los demás es algo indiferente. Se necesita insistir para obtener su ayuda. Podría brindar mayor ayuda si se lo propone.
3	La actitud que tiene es colaboradora, brinda ayuda sin ser solicitada. Se adapta al trabajo grupal con el fin de obtener resultados generales y no recompensas individuales.
4	Está dispuesto a colaborar. Su disposición para brindar ayuda es buena, se adapta al equipo de trabajo desinteresadamente. Su actitud es permanentemente positiva.
5	Sumamente colaborador. Se preocupa permanentemente por ayudar a sus compañeros de trabajo y supervisores, en cualquier área. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás; constantemente está dispuesto a entregarse en beneficio del grupo.

INICIATIVA

Se mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente; ya sea de procedimientos, métodos de trabajo, rutinas, políticas, imagen, etc. En general es la actitud y disposición para generar buenas ideas y dinamizar su implantación.

Se evalúa el ingenio, la creatividad y la rapidez con que se proponen mejoras y se llevan a cabo las mismas, considerando también el análisis previo de riesgos, costos y beneficios. Los resultados deben tener como consecuencia mejoras significativas.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Es un colaborador que no le gusta dar ideas y tampoco le gustan los cambios ni para bien, ni para mal. Dedicar a sus labores el menor esfuerzo, nunca está disponible para implementar nuevos métodos de trabajo, pone un ambiente hostil y poco colaborador en su equipo de trabajo.
2	El trabajador realiza solo lo que le indican hacer, pocas veces da ideas para el mejoramiento de su lugar de trabajo, es poco dinámico y siempre está en espera de dar el menor esfuerzo posible.
3	Da ideas cuando se le pide, realiza muy bien su rutina de trabajo, es creativo en sus labores cuando es necesario, comparte su aprendizaje con sus compañeros.
4	Está siempre dando ideas nuevas para el trabajo, da ánimo a sus compañeros, es bastante ingenioso para dar soluciones a los problemas de la empresa.
5	Su iniciativa y rapidez para encontrar soluciones es digno de un líder. Da ideas pero estas además de mejorar la producción también abaratan costos y por ende dan mejores utilidades, su ingenio siempre da beneficios significativos.

IMAGEN

Se evalúa la imagen que presenta el evaluado a través de su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física bajo su responsabilidad. Se considera imagen de profesionalismo, pulcritud, organización, etc. que emana del evaluado personalmente, de los trabajos que produce, de las áreas físicas que controla, de sus herramientas de trabajo y en el caso de los supervisores de las personas que están a su cargo.

GRADO	DEFINICIÓN
1	El empleado muestra desinterés en la organización de su puesto de trabajo, no cuida su apariencia personal, es desaseado y tiene poco cuidado con su uniforme. Existe excesivo desperdicio de los insumos.
2	El lugar de trabajo tiene cierta desorganización y un poco de desaseo, su apariencia personal luce un poco descuidada, es poco profesional al momento de hablar de sus tareas además sus insumos están descuidados y no se encuentran en su puesto de trabajo.
3	El empleado mantiene su lugar de trabajo organizado, lleva su uniforme limpio, sus herramientas y/o equipo de trabajo están en orden. Los colaboradores que están bajo su control están bien dirigidos, yes profesional al momento de dar sus informes.
4	Es un buen colaborador, mantiene su lugar de trabajo en buenas condiciones, su apariencia física es pulcra. Siempre está un paso adelante en las responsabilidades encomendadas.
5	La imagen que da el empleado es excelente, tanto en su lugar de trabajo, así como su organización. Es responsable en sus actividades; su apariencia física es impecable y ante todo brinda confianza con sus acciones y su forma de actuar.

RESPONSABILIDAD

Se evalúa con que intensidad el evaluado cumple con sus obligaciones y las tareas que se le han delegado. Se mide la puntualidad y la confiabilidad de su cumplimiento (horarios, reportes, informes, encargos, etc.) en los plazos acordados, la eficiencia de utilización del tiempo de la empresa, lo diligente y concienzudo que es con sus tareas, su cumplimiento a las normas de Kerámikos S. A. así como también su autonomía. Se mide igualmente el seguimiento que hace de sus propias actividades, y si requiere o no supervisión para cumplir con sus obligaciones.

GRADO	DEFINICIÓN
1	El empleado no cumple sus tareas a cabalidad, descuidando su lugar de trabajo. Con bastante frecuencia es impuntual tanto en su horario de entrada y sus labores, así como al momento de entregar reportes e informes, su desenvolvimiento es deficiente y siempre debe estar vigilado por un superior para cumplir con sus funciones.
2	El evaluado descuida un poco sus labores, a veces suele ser impuntual a la hora de llegada al trabajo. Hay que insistirle varias veces para que entregue algún reporte o informe. De vez en cuando necesita estar supervisado por un superior.
3	Realiza sus labores según su manual de funciones, llega exactamente a la hora de trabajo y se retira en el horario establecido, entrega los reportes con un poco de retraso; trabaja sin necesidad de un supervisor.
4	El empleado desarrolla sus tareas de una manera eficiente, cumple con todas sus funciones, y horarios de trabajo, es colaborador cuando se trata de tiempo extra. Los reportes son entregados justo en el tiempo solicitado, no necesita que lo supervisen.
5	Es un excelente trabajador, cumple con todo lo encomendado y está siempre un paso adelante con sus funciones, los informes son entregados de manera anticipada ya que tiene organizada toda la información, es un colaborador que no necesita estar supervisado.

LIDERAZGO

Se considera la habilidad y capacidad de supervisar para conducir grupos humanos. Contempla su efectividad en la delegación de tareas, tiene tino para impartir instrucciones, los medios que emplea para motivar a los subordinados, la forma cómo conduce las reuniones grupales e individuales y cómo utiliza en general las técnicas gerenciales para dirigir al personal a su cargo. También se mide el estilo gerencial para corregir actitudes o comportamientos que no están de acuerdo con los parámetros de la Empresa. Se evalúa así mismo la capacidad motivadora del supervisor en el logro de objetivos grupales.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Este jefe no se hace obedecer al momento de dar las instrucciones, lo contrario desmotiva al empleado. Carece de carácter y de tino al momento de hablar con sus subordinados. Las reuniones con los empleados terminan en malentendidos y discordias, perdiendo la dirección de los objetivos.
2	El jefe tiene ciertas deficiencias para conducir grupos de trabajo, sus órdenes no son cumplidas a cabalidad por sus subordinados, le falta un poco de juicio para hablar y motivar a su equipo de trabajo.
3	Este empleado dirige bien a su equipo de trabajo, se hace obedecer y cumplir con sus órdenes, es claro al momento de impartir instrucciones, su carácter es firme y su prudencia al momento de hablar le ayuda a coordinar y mantener claro el objetivo de su equipo de trabajo.
4	Es un buen jefe, tiene la capacidad de liderar su equipo de trabajo que le fue encomendado, tiene buen tino para impartir órdenes y son cumplidas a cabalidad, hace reuniones permanentemente para mejorar el trabajo, su forma de liderar y dirigir es más bien de forma Gerencial.
5	Es un líder innato, todos sus colaboradores conocen sus labores y las realizan de la mejor forma. Además posee un don de convencimiento que al momento de hablar con sus colaboradores lo hace de la manera más natural guiándoles a cumplir con los objetivos de la empresa de forma eficiente y eficaz.

3.4.2.2 Evaluación del desempeño de los factores cuantitativos³⁷

Métodos cuantitativos de valoración de puestos

Concepto de factores cuantitativos:

Este método nos permite medir y cuantificar el rendimiento del recurso humano, las tareas que han sido asignado a cada uno de los funcionarios. Los métodos de valoración cuantitativos consideran al puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una calificación .

La puntuación obtenida de cada factor determina qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas calificaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los demás puestos permite una ordenación de acuerdo con los factores o características esenciales que los constituye. Se asignará los factores de acuerdo al puesto que desempeñe cada funcionario, a continuación se detalla los siguientes factores:

- Planificación
- Control
- Organización
- Ventas
- Ventas
- Producción

³⁷ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

PLANIFICACION

Planificar es un proceso sistemático, diseñado para cumplir los objetivos que están marcados dentro de lo programado, siguiendo una serie de pasos fijados con anterioridad. La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo del proyecto. Su primer paso es trazar un plan que luego será concretado; en otras palabras la planificación es un método que nos permite ejecutar planes de forma directa que serán plasmados e inspeccionados en función del planeamiento, siendo los jefes departamentales quienes tienen que realizar los planes administrativos. La planificación es un ejercicio desarrollado con el fin de reducir riesgos en una organización.

CONTROL

Se considera control al proceso mediante el cual se evalúa las actividades que se está realizando según lo establecido. Es una de las funciones más importantes del proceso administrativo, pues nos permite verificar los efectos positivos y negativos de lo inspeccionado y si el caso lo amerita tomar las acciones correctivas. El control es importante para la buena realización de las actividades de la empresa, permitiendo de este modo garantizar que las operaciones planificadas coincidan con las operaciones reales. El control es un elemento del proceso administrativo y es considerado indispensable para una buena labor gerencial.

ORGANIZACIÓN

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una organización, con la finalidad de maximizar su eficiencia dentro de los objetivos y planes señalados. Organizar significa ordenar, coordinar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos.

Grafico No.10 “Hoja de seguimiento de Evaluación de Desempeño”³⁸

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
HOJA DE SEGUIMIENTO						
Fecha:.....						
Puesto.....	Nombre.....		Nombre del Jefe Inmediato.....		Período a Evaluar.....	
Áreas Generales a Cubrir	Objetivo	Método de Seguimiento	Frecuencia	Observaciones	Resultados	Evaluación

³⁸ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

FORMATO DE EVALUCION DEL DESEMPEÑO³⁹

Grafico No.11 “Formato de Evaluación de Desempeño”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:.....				Fecha:				
Puesto:				Departamento:				
CUALITATIVA								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración								
Iniciativa								
Imagen								
Responsabilidad								
Liderazgo (solo para jefes o supervisores)								
							<i>Subtotal</i>	
CUANTITATIVA								
<i>Factores</i> <i>(Áreas Generales a Cubrir)</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Planificación								
Control								
Organización								
Ventas								
Producción								
							Subtotal	
							TOTAL	
Observaciones y Comentarios:								
..... Firma del Empleado			 Firma del Evaluador				
..... Vto. Bno. Gerente de División			 Vto. Bno. Director RR. HH.				
								EVALUACIÓN FINAL

³⁹ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

3.4.3 Métodos modernos de evaluación del desempeño⁴⁰

La evaluación del desempeño de los métodos tradicionales tiene ciertas limitaciones que hacen que las organizaciones busquen soluciones que se acoplen a su realidad. Para solucionar estas limitaciones surgieron nuevos métodos de evaluación del desempeño, que se caracterizan por una posición nueva ante el problema, como es la autoevaluación y la autodirección de las personas. Se trata de una mayor participación del empleado haciendo que planifique su propio desarrollo personal, se encamine en su futuro y en una mejora continua de su trabajo.

Evaluación participativa por objetos (EPPO)

Algunas empresas prefieren una evaluación del desempeño donde participen activamente los colaboradores y su gerente. Este sistema tiene una gran interacción y una perspectiva proactiva. Nace nuevamente la administración por objetivos; pero renovada, sin la tiranía de años atrás donde los empleados no tenían ninguna opción para opinar, solo obedecer; esta forma de administrar fue la que se implantó en la mayoría de organizaciones.

En la actualidad las evaluaciones por objetivos en las empresas es participativa, democrática y motivadora, esta evaluación del desempeño tiene seis etapas que se detalla a continuación:

1) El formulario de los objetivos consensuados:

Un objetivo es formularse una meta que se desea alcanzar. Un objetivo nunca debe ser impuesto por el gerente, sino en consenso entre los empleados y el gerente. Para llegar a culminar este propósito los empleados deben estar incentivados, esto daría parte al esquema de las remuneraciones; este pago debe estar de acuerdo con el trabajo caso

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2da. Edición, México DF, 2009, pag.258 - 260

contrario desmotivará al personal. El desempeño debe estar dirigido en llegar al objetivo propuesto y la evaluación estará directamente relacionada.

2) El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formulan en conjunto:

Los colaboradores de la empresa deben estar completamente de acuerdo con los objetivos a ser alcanzados, aplicando la condición *sine qua non*. Es recomendable hacer un contrato entre gerente y empleados con el fin de comprometerse con lo aceptado.

3) La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos:

Después de establecer los objetivos y el compromiso con los empleados, se debe definir el recurso para llegar a cumplir dicha meta, caso contrario todo quedará en palabras. Estos recursos pueden ser materiales (equipos, máquinas), humanos (equipo de trabajo), o inversiones personales (entrenamiento). Estos gastos en recursos para la empresa serán costos que deben invertirse en el proyecto para llegar a culminar el objetivo.

4) El desempeño:

Es La forma de trabajo que realiza el empleado para poder llegar al objetivo. El desempeño es la estrategia de cada colaborador que escoge para llegar al culminar la meta. En otras palabras cada trabajador tiene la suficiente autonomía de escoger sus propios medios; el gerente estará al frente pero de una forma más relajada, dando consejos y orientando en lugar de mandar y ser autócrata.

5) El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos:

Es revisar el costo/beneficio del proceso. El gerente debe estar monitoreando constantemente el proceso que llevará a la meta, para esto debe tener un control

cuantitativo donde sea claro, conciso y de fe del trabajo que se esté realizando, al mismo tiempo se sabrá si se está yendo por la ruta correcta. Se debe hacer una constante evaluación y monitoreo al colaborador, comparando con los objetivos de la empresa; el gerente siempre debe brindar su ayuda.

6) La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta:

Con la información adquirida disminuyendo al máximo las discrepancias para llegar a una comunicación consistente, pues esto es lo más importante del sistema, el evaluado debe tener una clara idea de cómo funciona la evaluación esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus propias conclusiones, por su puesto con ayuda del gerente.

CAPITULO IV

4. APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

4.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CUALITATIVOS⁴¹

En este capítulo realizaremos la evaluación del desempeño tipo de los cargos más representativos a los colaboradores de la empresa Keramikos S.A. con el fin de establecer un modelo a ser aplicado en lo posterior a todo el personal de la compañía , lo cual permitirá a la empresa medir la productividad individual de cada uno de los empleados en las diferentes áreas de la organización; para así poder tomar medidas correctivas en caso de ser necesario; en el cual aplicaremos los siguientes factores:

- Colaboración
- Iniciativa
- Imagen
- Responsabilidad
- Liderazgo (cuando se trata de jefes o supervisores).

4.1.1 Estructuración del manual de evaluación del desempeño mediante factores cualitativos.⁴²

El manual de funciones está estructurado de tres niveles y son los siguientes:

- Nivel gerencial
- Nivel operativo especial
- Nivel operativo normal

⁴¹Información Interna de la empresa Keramikos S.A.

⁴²Auditoría Interna de la empresa Keramikos S.A.

Nivel Gerencial: En este nivel se encuentran los Jefes y Supervisores que se encargan de administrar, organizar, dirigir, verificar y controlar todas las actividades que se realizan en la empresa Keramikos S.A. dependiendo del cargo; dentro de las áreas de producción, comercialización y ventas, en este nivel se encuentran los siguientes cargos:

1. Gerente Comercial
2. Subgerente Comercial
3. Vicepresidente Financiero
4. Gerente de Mercadeo
5. Contador General
6. Supervisor de Contabilidad
7. Jefe de logística
8. Jefe de Arquitectos
9. Jefe de cartera
10. Jefe de personal
11. Supervisor de contabilidad
12. Jefe de bodegas
13. Jefe de planta
14. Jefe de importaciones
15. Supervisor de planta

Nivel Operativo especial: Los empleados que se encuentran en este nivel son los que realizan el trabajo en el área administrativa y son los encargados de ingresar, verificar y controlar las actividades de la empresa. En este nivel se encuentran los siguientes cargos:

1. Auxiliar de contabilidad
2. Asistente de división
3. Secretaria de gerencia general
4. Asistente de gerente comercial
5. Asistente de RRHH

6. Diseñador Grafico

7. Vendedor

Nivel operativo normal: Dentro de esta área se encuentran las personas que se encargan de producir, ejecutar, controlar, cuidar todas las tareas encargados a cada uno de ellos y son los siguientes:

1. Bodeguero

2. Asistente de Logística

3. Auxiliar de bodega

4. Chofer

5. Despachador

6. Facturador

7. Obrero planta

4.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CUANTITATIVOS

Este método nos permite cuantificar, medir las tareas que realizan los colaboradores, el cual tiene similitud con el método cualitativo; la diferencia está en los factores los cuales se detalla a continuación:

- Planificación
- Control
- Organización
- Ventas
- Producción

Formas de Evaluar:

Estos métodos que hemos mencionado determinan la forma de realizar la evaluación al personal, tomando en cuenta que en algunos casos no es específico el evaluador que se

necesita para llegar a cumplir el objetivo. Es necesario tomar en cuenta la empresa y el puesto a ser evaluado para obtener resultados reales; la misma que puede ser evaluada mediante las siguientes formas:

- 1 Evaluación por parte de los superiores:** los jefes inmediatos se encargan de evaluar a sus subordinados, ya que ellos son los que conocen todas las funciones que realiza el colaborador y que de desempeño que tiene dentro de la organización.
- 2 Autoevaluación:** el colaborador es el responsable de evaluarse a sí mismo, en el cual debe medirse su propio desempeño.
- 3 Evaluación en línea recta:** esta evolución es realizada entre todos las personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico o poseen cargos similares, siendo objetos al momento de la evaluación.
- 4 Evaluación por parte de los subordinados:** es realizada por los empleados a sus superiores en la asesoría y coordinación y manejo del área.
- 5 Evaluación de 360 grados:** Esta forma de evaluación se refiere a la combinación de los métodos anteriores, es decir el empleado es evaluado por sus superiores, los jefes evalúan a sus subordinados, los empleados se evalúan, siempre y cuando que se encuentren en el mismo nivel jerárquico, los resultados de este método son tediosos y largos pero se ciñen más la realidad de la gestión de calidad total.

Este método es una buena alternativa para desarrollar el capital humano en la empresa, es el juicio de al menos ocho personas que estén relacionadas con el empleado como jefes, compañeros de trabajo y subordinados y que a su vez incluye una autoevaluación. Existen ciertos aspectos que garantizan la evaluación y estos son:

- El formulario o entrevista debe ser llenado durante la evaluación del personal.
- Hay que realizar una prueba piloto durante un periodo
- Adiestramiento a evaluadores y evaluados en el uso del formulario
- Los manuales de instrucción deben ser claros y precisos
- Confidencialidad en el proceso de evaluación, de preferencia la información debe ser procesada mediante un consultor externo.
- El informe debe ser redactado de manera clara y precisa con una invitación a la reflexión personal.
- Con los resultados de la evaluación deben dar paso a la discusión o actividades grupales.

6 Seguimiento: observa las labores del subordinado y evalúa su rendimiento, en este método la persona más indicada es un integrante del departamento de recursos humanos.

4.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Antes de proceder a evaluar los resultados primero citaremos un ejemplo de un vendedor de la empresa Keramikos S.A

Cuadro de Rangos para establecer la calificación de los métodos cualitativos y cuantitativos:

El peso que se debe dar al grupo de factores cuantitativos y cualitativos depende del tipo de empresa por ejemplo para una empresa de servicios es más importante los factores cualitativos principalmente aquellos que evalúan el contacto con el cliente; por lo que se debería considerar en un 60% los cualitativos y en un 40% los factores cuantitativos.

En una empresa industrial los factores cuantitativos serían los más importantes y se les debería asignar un 60% y un 40% a los factores cualitativos. Y para una empresa comercial son tan importantes ambos factores, por lo que se debería considerar un 50% para cada grupo de factores.

En el caso de la empresa Keramikos S.A. consideramos que es una empresa mas de servicios por lo que los factores cualitativos tienen una valoración del 60% ya que son de gran importancia y todos los trabajadores deben tener estas cualidades, los factores cuantitativos equivalen a un 40% dando un total del 100%, estos al igual que los factores anteriores son muy importantes que el empleado debe tener para que pueda desarrollar sus funciones y pueda alcanzar los objetivos esperados por el trabajador como también por la empresa.

Grafico No.12“Cuadro de Rangos”

Equivalencia	Porcentaje	Para vendedores
1 = Deficiente	10 al 20%	\$80,000 a 100,000
2 = Regular	21 al 50%	\$100,001 a120,000
3 = Bueno	51 al 70%	\$120,001 a140,000
4 = Muy bueno	71 al 97%	\$140,001 a160,000
5 = Excelente	98% en adelante	\$160,001 en adelante

Proceso para la obtención de puntos de los factores cualitativos

FORMULA: $X = \frac{\text{Peso}}{\text{Nro. de grados}} \times \text{grado obtenido}$ ⁴³

Peso: este valor es asignado después de realizar un análisis a cada uno de los factores de los niveles: gerencial, operativo especial y operativo normal; se debe tomar en cuenta el cargo a desempeñar.

Grado obtenido: este valor es asignado por los jefes (persona que evalúa) de acuerdo al desempeño del trabajador y van del 1 al 5, siendo el menos significativo el 1 y la calificación más alta el número 5.

⁴³VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humano I, Universidad del Azuay

Nro. De grados: los grados son 5 y están establecidos de acuerdo al formato de evaluación. Esta fórmula es aplicada para los métodos cualitativos y cuantitativos.

Evaluación del desempeño: Ejemplo práctico de un vendedor

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

5

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 5 = 30$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

5

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

25

12

30

24

EVALUACION FINAL = 91

Puntos

SI 25	100
X	60
X	15

SI 12	100
X	60
X	7,2

SI 30	100
X	60
X	18

SI 24	100
X	60
X	14,40

Para evaluar los factores cualitativos se toma el manual de evaluación de cada factor y se lo ubica al empleado en el grado que le pueda corresponder. Por ejemplo

El vendedor Sr. Juan Diego Crespo es evaluado por su jefe y obtiene los siguientes puntajes porque se ubica en los siguientes contenidos:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Es sumamente colaborador. Se preocupa permanentemente por ayudar a sus compañeros de trabajo y supervisores, en cualquier área. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás. Constantemente está dispuesto a entregarse en beneficio del grupo.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Está siempre dando ideas nuevas para el trabajo, da ánimo a sus compañeros, es bastante ingenioso para dar soluciones a los problemas de la empresa.
- **En Imagen tiene Grado 5:** La imagen que da el empleado es excelente, tanto en su lugar de trabajo, así como su organización. Es responsable en sus actividades, su apariencia física es impecable y ante todo brinda confianza con sus acciones y su forma de actuar.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** El empleado desarrolla sus tareas de una manera eficiente, cumple con todas sus funciones, y horarios de trabajo, es colaborador cuando se trata de tiempo extra. Los reportes los entrega en el tiempo previsto, no necesita que lo supervisen.

Grafico No.13“Cuadro de los factores cualitativos”⁴⁴

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Juan Diego Crespo Puesto: Vendedor					Fecha: 2 de Octubre del 2012 Departamento: Departamento de Ventas			
FACTORES CUALITATIVOS								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25					25		15,00
Iniciativa	15				12			7,20
Imagen	30					30		18,00
Responsabilidad	30				24			14,40
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL					91		<i>Subtotal</i>	54,60/60%

Los factores cualitativos equivalen a un 60%; en este ejemplo el vendedor obtuvo una calificación de **54,60/ 60** esto quiere decir que alcanzó un puntaje muy bueno, que es un empleado eficiente que cumple los objetivos esperados por la empresa.

Proceso para la obtención de puntos de los factores cuantitativos

Para evaluar los factores cuantitativos se utiliza la hoja de seguimiento que a continuación se detalla:

⁴⁴Información Interna de la Empresa Keramikos S.A.

Hoja de seguimiento⁴⁵

Grafico No.14 “Hoja de Seguimiento”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
HOJA DE SEGUIMIENTO						
Fecha: 2 de Octubre del 2012						
Puesto: Vendedor	Nombre: Sr. Juan Diego Crespo		Nombre del Jefe Inmediato: Eduardo Flores		Período a Evaluar.....	
Áreas Generales a Cubrir	Objetivo	Método de Seguimiento	Frecuencia	Observaciones	Resultados	Evaluación
Planificación:						Total
➤ 20 Visitas semanales a Clientes nuevos (100%)	➤ 51% al 70%)	➤ Hoja de reportes diarios	Mensual	91al 97%= MB	90% = 4	16/4=4
➤ Presupuesto de ventas de 160.000 (100%)	➤ 120.001 a 140.000	➤ Hoja de reportes de ventas	Mensual	Vende 150.000= MB	93,81%= 4	
➤ Entrega de10 Catálogos de nuevos productos	➤ 8 Catálogos de productos (80%)	➤ Reportes firmados por los clientes	Mensual	71 al 97%=MB	80% =4	
➤ Cobro de cartera del 100% a los clientes	➤ Cobro del 80 % de la cartera	➤ Entrega de reportes de cobro de cartera	Mensual	71 al 97%=MB	80% = 4	
	➤ 95% control de	➤ Reporte de ventas	Mensual	71 al 97%=MB	95%=4	
Control:						

⁴⁵Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de Ventas realizadas con anterioridad el 100% ➤ Ingreso de los cobros realizados en un 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ventas realizadas 90% de cartera cobrada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de cobros 	Mensual	71 al 97%=MB	90%=4	12/3=4
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Despacho de mercadería del 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 95% de mercadería despachada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de notas de despacho 	Mensual	71 al 97%=MB		
Organización: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones con el jefe de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 5 reuniones (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reportes de actas de reuniones 	Mensual	98% en adelante =Excelente	95%=4 100%= 5	20/4=5
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de 2 eventos trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2 eventos (100%) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de eventos realizados 	Mensual	98% en adelante =Excelente	98%=5	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturación del 100% de la mercadería vendida 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% de facturación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de productos despachados 	Mensual	98% en adelante =Excelente	100%=5	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pedidos de productos solicitados por clientes en un 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% productos fabricados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reportes de Ordenes de pedidos 	Mensual	98% en adelante =Excelente	100%=5	
Ventas El monto establecido de ventas es de 160.000 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas realizadas de \$150.000 (93,81%) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reporte de ventas 	Mensual	71 al 97% =MB	93,81%=4	4/1=4 =total 17

FORMULA: $X = \frac{\text{Peso}}{\text{Nro. de grados}} \times \text{grado obtenido}$ ⁴⁶

PLANIFICACION

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 4 = 16$$

CONTROL

PESO: 10

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{10}{5} \times 4 = 8$$

ORGANIZACION

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 5 = 20$$

VENTAS

PESO: 50

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{50}{5} \times 4 = 40$$

⁴⁶Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

EVALUACION FINAL= Planificación + Control + Organización + Ventas
16 8 20 40

EVALUACION FINAL = 84

Puntos:

SI 16	100
X	40
X	6,4

SI 8	100
X	40
X	3,2

SI 20	100
X	40
X	8

SI 40	100
X	40
X	16

Cuadro de los factores cuantitativos

Para evaluar este grupo de factores nos valemos de la hoja de seguimiento y de los datos obtenidos anteriormente:

Grafico No.15 “Cuadros de los factores cuantitativos”⁴⁷

FACTORES CUANTITATIVOS								
<i>Factores</i> <i>(Áreas Generales a Cubrir)</i>	<i>Peso</i>	Grados					<i>Observaciones</i>	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Planificación	20				16			6,40
Control	10				8			3,20
Organización	20					20		8,00
Ventas	50				40			16,00
Producción								
TOTAL					84	Subtotal		
						TOTAL		33,60/40%

En el Método cuantitativo los factores equivalen a un 40% del 100%.En el ejercicio práctico de los factores cuantitativos el vendedor obtuvo una calificación 33,60/40% lo cual es bastante alto el puntaje y significa que el trabajador es bastante dedicado y responsable, sobre todo es un buen vendedor.

⁴⁷Información Interna de la Empresa Kerámikos S.A.

Grafico No16 “Formato del Ejercicio Práctico de Evaluación del Desempeño”⁴⁸

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Juan Diego Crespo				Fecha: 2 de Octubre del 2012				
Puesto: Vendedor				Departamento: Departamento de Ventas				
CUALITATIVO								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25					25		15,00
Iniciativa	15				12			7,20
Imagen	30					30		18,00
Responsabilidad	30				24			14,40
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
							Subtotal	54,60/60%
CUANTITATIVO								
<i>Factores</i> <i>(Áreas Generales a Cubrir)</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Planificación	20				16			6,40
Control	10				8			3,20
Organización	20					20		8,00
Ventas	50				40			16,00
Producción								
							Subtotal	
							TOTAL	33,60/40%
Observaciones y Comentarios:								
.....								
							EVALUACIÓN	FINAL 88,20/100%
Firma del Empleado			Firma del Evaluador					
Vto. Bno. Gerente de División			Vto. Bno. Director RR. HH.					

⁴⁸Información Interna de la Empresa Keramikos S.A.

Análisis de los factores cualitativos y cuantitativos

Luego de realizar la evaluación al cargo de vendedor mediante los factores Cualitativos y Cuantitativos podemos observar lo siguiente:

En los factores cualitativos el empleado obtuvo un puntaje de 54,60/60% el cual nos muestra que es responsable, colaborador, y mantiene una buena iniciativa e imagen en las funciones que desarrolla. En los factores cuantitativos obtuvo un porcentaje de 33,60/40% demostrando de esta forma que es un colaborador eficiente, que realiza sus tareas de manera organizada; de esta forma cumpliendo con los requerimientos establecidos. En total obtiene una puntuación de 88,20% lo cual es un buen elemento para la empresa Keramikos S.A.

Análisis de la Evaluación del Desempeño Tipo de los factores Cualitativos realizado a 19 empleados de la Empresa Kerámikos S.A.

NIVEL GERENCIAL

En este nivel analizaremos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño realizada a una muestra de 10 empleados del nivel gerencial.

Grafico No17 “Cuadro de Nivel Gerencial”⁴⁹

PESO	FACTORES	SUPERVISOR DE PLANTA	SUPERVISOR CONTABLE	CONTADOR GENERAL	JEFE DE IMPORTACIONES	JEFE DE RRHH	JEFE DE LINEA	JEFE DE ALMACEN	JEFE DE ARQUITECTOS	AUDITOR SENIO 1	AUDITOR SENIO 2	TOTAL	PROMEDIO
15	COLABORACION	12	12	15	15	15	12	12	12	12	12	129	12,9
15	INICIATIVA	9	9	12	12	12	9	12	15	12	12	114	11,4
20	IMAGEN	16	12	16	16	16	20	16	12	20	20	164	16,4
25	RESPONSABILIDAD	20	20	20	25	25	20	25	20	25	20	220	22
25	LIDERAZGO	15	15	15	20	20	15	20	20	25	20	185	18,5
	TOTAL	72	68	78	88	88	76	85	79	94	84	812	81,2

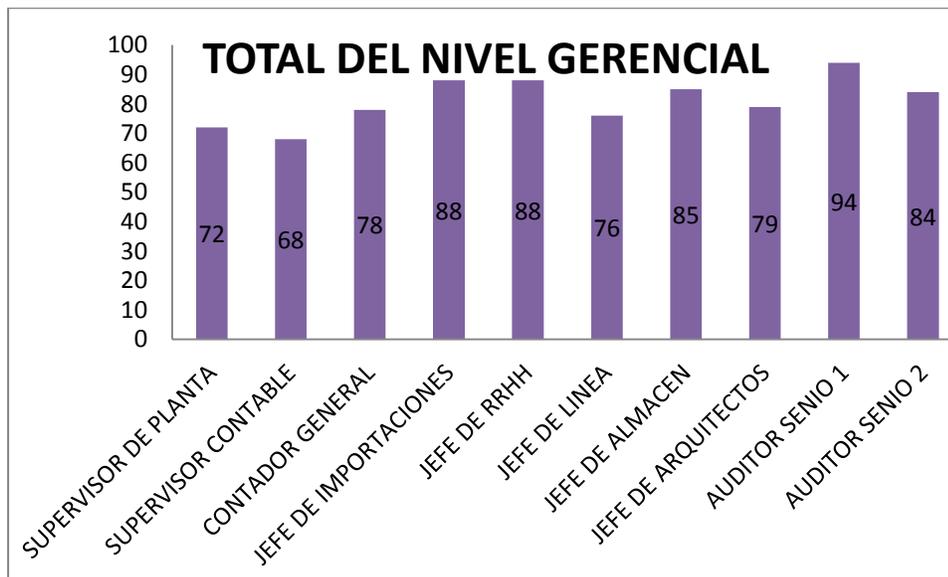
(Ver anexos)

⁴⁹Las Autoras

En el cuadro del nivel Gerencial de la evaluación del desempeño de los factores cualitativos se observó lo siguiente:

- En colaboración con un peso asignado de 15 puntos los colaboradores tienen un promedio de 12,9
- En iniciativa con un peso asignado de 15 puntos los colaboradores alcanzaron un promedio de 11,40
- En imagen con un peso asignado de 20 puntos los colaboradores alcanzaron un promedio de 16,4.
- En responsabilidad con un peso asignado de 25 puntos los empleados obtuvieron un promedio de 22.
- En el factor liderazgo con un peso asignado de 25 puntos los colaboradores obtuvieron un promedio de 18,5.
- El puntaje promedio más alto obtenido es de 22 dentro del nivel, demostrando de esta forma que los colaboradores son muy responsables al momento de realizar sus labores, y que muy importante en este nivel, pues la responsabilidad es uno de los factores más importante en estos cargos ya que en gran parte depende de ellos la buena marcha de la empresa, la seriedad y la eficiencia para que puedan cumplir los objetivos propuestos.
- En iniciativa es el puntaje promedio más bajo obtenido por los empleados, lo cual tendrían que mejorar, ya que la iniciativa para realizar las cosas es muy importante dentro de la empresa y tendrían que esforzarse más para la toma de decisiones acertadas, que le beneficiaran tanto al empleado como a la empresa.
- En promedio general de este nivel los trabajadores obtuvieron un promedio total de 81.2/100 es un puntaje muy bueno, con ciertas deficiencias que pueden ser mejoradas.

Grafico No 18 “Grafico del Total del Nivel Gerencial”⁵⁰



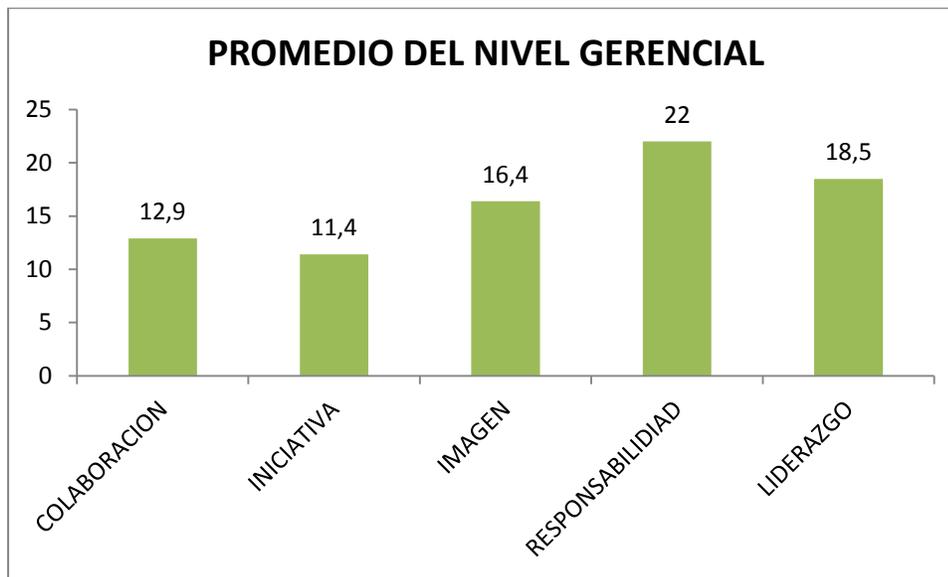
(Ver anexos)

También se pudo observar en gráfico total del nivel gerencial lo siguiente:

- El puesto con mayor puntaje es de Auditor Sénior 1 (ver anexos evaluación de factores cualitativos) del departamento de contraloría, se observó que este empleado es un buen elemento para la empresa, y que tiene un gran liderazgo para conducir al equipo de trabajo así como también una gran responsabilidad al momento de cumplir y hacer cumplir los objetivos y metas propuestas.
- Es un empleado que tiene mucho tino al momento de impartir las órdenes a sus subalternos.
- El puesto con menor puntaje es el de supervisor contable, pues es necesario que la empresa le incentive y capacite a la persona que ocupa este puesto y así pueda desarrollar sus tareas de una manera más segura y ahínco; la empresa debería poner más énfasis en este empleado con respecto al factor de iniciativa.

⁵⁰Las Autoras

Grafico No 19 “Grafico de Promedio del Nivel Gerencial”⁵¹



(Ver anexos)

En el gráfico de promedio del nivel gerencial se observó que:

- El factor con promedio más alto del total de la muestra realizada es el de responsabilidad seguido de liderazgo, demostrando de esta forma la seriedad y compromiso que tienen los colaboradores al momento de realizar sus tareas, como también al momento de hacerlas cumplir.
- El factor con menor puntaje promedio del total de los empleados es el de iniciativa que es de 11.4 pues los empleados tienen deficiencias en este factor debido a la falta de incentivación, y capacitación por parte de la administración de recursos humanos de la empresa Kerámikos. S.A.

NIVEL OPERTIVO ESPECIAL

⁵¹Las Autoras

En este nivel analizaremos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño realizada a una muestra de 6 empleados del nivel operativo especial.

Grafico No 20 “Cuadro de Nivel Operativo Especial”⁵²

PESO	FACTORES	ASISTENTE CONTABLE 1	ASISTENTE CONTABLE 2	ASISTENTE CONTABLE 3	AUXILIAR CONTABLE	ASESOR JURIDICO	VENDEDORA	TOTAL	PROMEDIO
25	COLABORACION	25	25	20	25	20	15	130	21,67
15	INICIATIVA	12	12	12	12	9	6	63	10,5
30	IMAGEN	30	24	18	24	18	12	126	21
30	RESPONSABILIDAD	24	24	24	24	24	12	132	22
	TOTAL	91	85	74	85	71	45	451	75,17

(Ver anexos)

En el cuadro del nivel operativo especial de la evaluación del desempeño se observó lo siguiente:

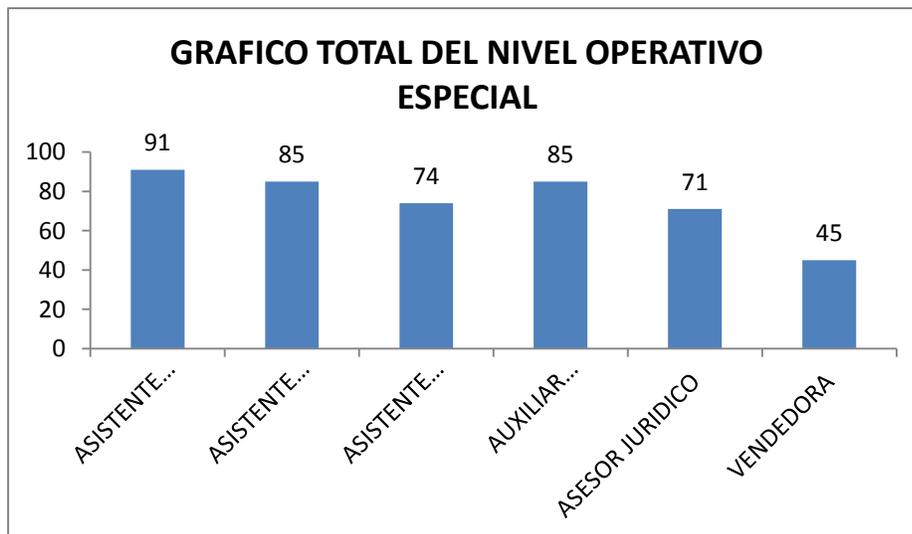
- En colaboración con un peso asignado de 25 puntos los colaboradores tienen un promedio de 21,67
- En iniciativa con un peso asignado de 15 puntos los colaboradores obtuvieron un promedio de 10,50
- En imagen con un peso asignado de 30 puntos los colaboradores alcanzaron un promedio de 21,00.
- En responsabilidad con un peso asignado de 30 puntos los empleados obtuvieron un promedio de 22.
- El puntaje promedio más alto obtenido en el nivel operativo especial es de 22 en responsabilidad, seguido de colaboración e imagen con 21,67 y 21 puntos respectivamente ; en este nivel se observó que los colaboradores demuestran el compromiso que tienen con la empresa, como también la colaboración

⁵²Las Autoras

para poder trabajar en equipo, además de la buena imagen que proyectan ante los demás; lo cual les brindará confianza a los proveedores y sentirán a gusto al momento de establecer negociaciones con la empresa.

- El promedio con menor puntaje en este nivel es de 10,50 en iniciativa, lo cual el departamento de recursos humanos debería tener una mayor comunicación con los empleados para poder crear un ambiente en que los empleados se sientan a gusto para que puedan llevar a cabo sus tareas a cabalidad.
- El promedio general de este nivel que los trabajadores obtuvieron es de 75.17/100 lo cual es bueno, con algunas deficiencias que el departamento de recursos humanos de la empresa Kerámikos S.A debería poner más énfasis sobre todo en el factor de iniciativa para poder mejorar el desempeño de los colaboradores.

Gráfico No 21 “Cuadro del Total del Nivel Operativo Especial”⁵³



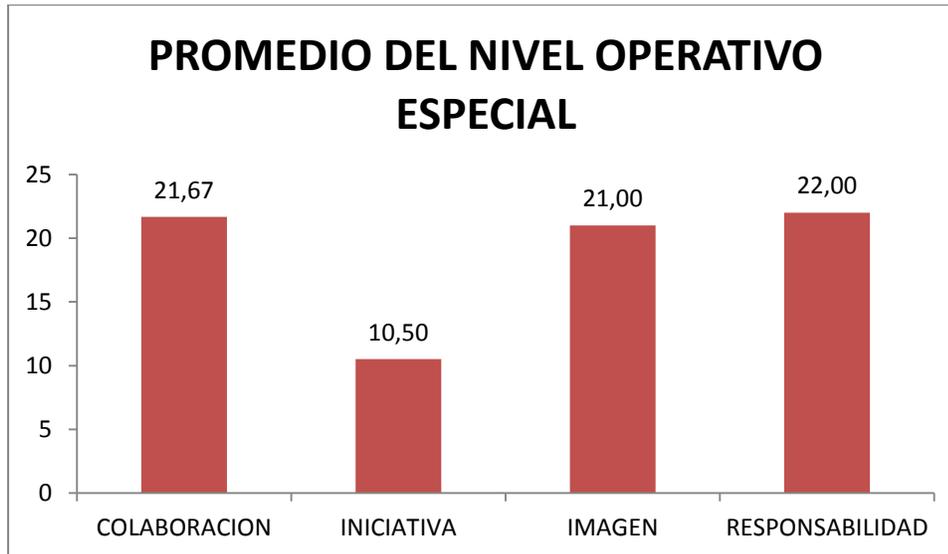
(Ver anexos)

El en gráfico total del nivel operativo especial se observó lo siguiente:

⁵³Las Autoras

- El puesto con mayor puntaje es el de asistente contable 1 obteniendo mayor puntaje en imagen seguido de colaboración, lo cual significa que es un buen empleado y que ayuda al crecimiento de la buena marcha de la empresa.
- El puesto con menor puntaje es de vendedor que tiene poca iniciativa y falta de responsabilidad, la compañía debería velar más por el bienestar de las personas además de la empresa, ya que si un empleado no se siente a gusto en la empresa no realizará bien sus funciones.

Grafico No 22“Grafico de Promedio de Nivel Operativo Especial”⁵⁴



(Ver anexos)

En el segundo gráfico promedio del nivel operativo especial se observó que:

- El factor con mayor puntaje obtenido es el de responsabilidad, seguido de colaboración; esto significa que los colaboradores están comprometidos y dispuestos a la colaborar en lo que fuere necesario para poder llevar todas sus funciones a cabo.

⁵⁴Las Autoras

- También se observó en este grafico que el factor con menor puntaje promedio es el de iniciativa de 10.5, pues a los trabajadores les falta entusiasmo para poder realizar sus tareas.

NIVEL OPERATIVO NORMAL

En este nivel analizaremos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño realizada a una muestra de 3 empleados del nivel operativo normal.

Grafico No 23“Cuadro de Nivel Operativo Normal”⁵⁵

PESO	FACTORES	BODEGUERO 1	BODEGUERO 2	ASISTENTE DE LOGISTICA	TOTAL	PROMEDIO
25	COLABORACION	20	20	25	65	21,67
15	INICIATIVA	25	15	25	65	21,67
30	IMAGEN	12	12	16	40	13,33
30	RESPONSABILIDAD	24	24	30	78	26
	TOTAL	81	71	96	248	82,67

(Ver anexos)

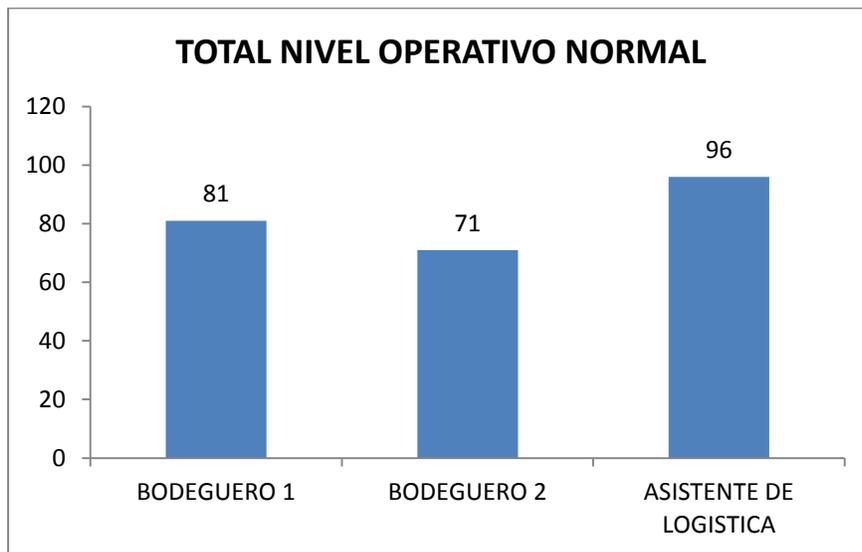
En el cuadro del nivel operativo normal de la evaluación del desempeño se observó lo siguiente:

- En colaboración con un peso asignado de 25 puntos los colaboradores tienen un promedio de 21,67
- En iniciativa con un peso asignado de 25 puntos los colaboradores obtuvieron un promedio de 21,67

⁵⁵Las Autoras

- En imagen con un peso asignado de 20 puntos los colaboradores alcanzaron un promedio de 13,33.
- En responsabilidad con un peso asignado de 30 puntos los empleados obtuvieron un promedio de 26.
- El factor con mayor puntaje en este nivel es de responsabilidad, lo cual demuestran que los colaboradores toman en serio sus tareas a ellos encargados, y este factor es uno de los más importantes en este nivel.
- El promedio con menor puntaje en este nivel es de 13.33, que es en del factor de imagen, los empleados deberían ser más organizados en su lugar de trabajo pues este cuadro nos muestra que tienen deficiencia en este factor
- El promedio general de este nivel que los trabajadores obtuvieron es de 82.67/100 lo cual es muy bueno, con ciertas deficiencias en el factor imagen; lo cual el departamento de recursos humanos de la empresa Kerámikos S.A debería poner más énfasis para que los colaboradores puedan desarrollar todas sus tareas con mayor eficiencia.

Grafico No 24 “Cuadro del Total de Nivel Operativo Normal”⁵⁶



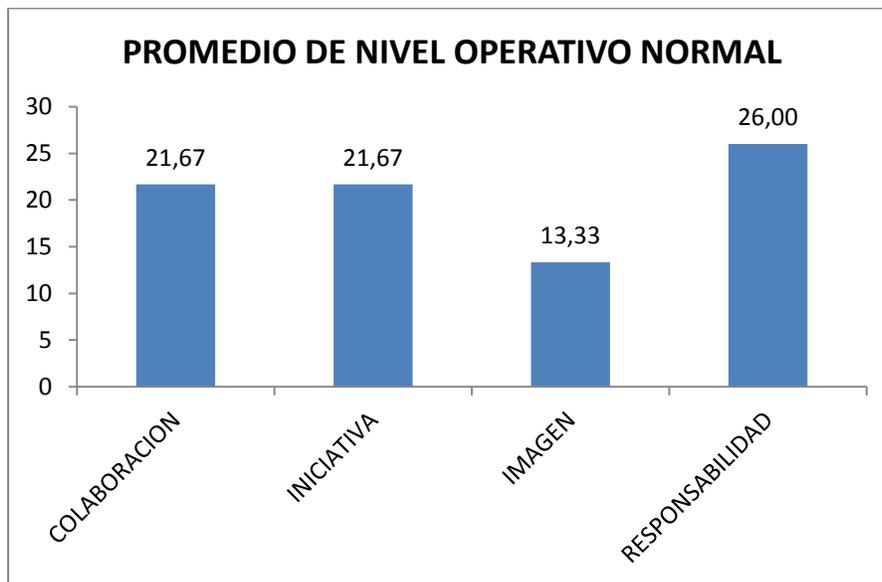
(Ver anexos)

El en grafico total del nivel operativo normal se observó lo siguiente:

⁵⁶Las Autoras

- Los bodegueros tienen una calificación más baja que la auxiliar de Logística, en especial el bodeguero N.2, una de las soluciones será la capacitación a los empleados de esta área.

Grafico No 25“Cuadro de Promedio de Nivel Operativo Normal”⁵⁷



(Ver anexos)

En el gráfico de promedio del nivel operativo normal se observó que:

- El factor con mayor puntaje promedio obtenido en este nivel es el de responsabilidad con 26 puntos, seguido de colaboración 21,67e iniciativa con 21.67, lo que significa que los trabajadores son muy responsables, colaboradores y tienen bastante seguridad al momento de llevar a cabo sus funciones.
- También se observó en este gráfico que el factor con menor puntaje promedio es el de imagen con 13,33; los empleados deberían mejorar en este nivel la organización de sus puestos de trabajo, ya que existen deficiencias.

⁵⁷Las Autoras

- El puesto con mayor puntaje es el de asistente de logística obteniendo un total de 96/100 puntos, lo cual se observó que este empleado es bastante responsable y colaborador que cumple con sus tareas de una forma eficiente.
- El puesto con menor puntaje en este nivel es el de bodeguero2 con 71/100 lo cual debería mejorar al momento de realizar sus tareas, ser más ordenado y ponerle más énfasis a todas sus tareas diarias dentro de la empresa.

4.4 DETERMINACIÓN DEL PESO DE CADA FACTOR:

Los factores a evaluarse dependerán de los cargos que desempeñen y el nivel que se encuentren, la determinación del peso de los factores se realiza en relación a la importancia que debe darse entre estos, a mayor importancia mayor peso para lo cual se detalla a continuación:

Nivel Gerencial (Jefes y Supervisores)

Gráfico No.26 “Determinación del Peso para el nivel Gerencial”

FACTORES	PESO
Colaboración	15
Iniciativa	15
Imagen	20
Responsabilidad	25
Liderazgo	25
TOTAL PESO:	100

En el nivel Gerencial el peso fue asignado de acuerdo a los factores de importancia que en total darían la suma de 100 puntos; en este nivel todas las personas que ocupan altos mandos como los jefes y supervisores deben poseer todos estos factores, pero con mayor

peso en responsabilidad y liderazgo, pues estas cualidades son fundamentales frente a sus cargos; de su perspicacia y astucia en guiar al personal dependerá en buena parte el éxito de la empresa.

La imagen es otro de los factores de gran importancia, pues es la que representa a la Empresa, por lo cual los Directivos de las empresas deben ser muy cuidadosos en lo que proyectan ante sus colaboradores y ante los demás.

Colaboración e iniciativa están estrechamente vinculadas pues es la capacidad que debe tener un líder para hacer que sus subordinados contribuyan de una forma muy eficiente con la seguridad ineludible y comprometida a lograr los objetivos.

Nivel operativo Especial

Grafico No.27 “Determinación del Peso para el nivel Operativo Especial”

FACTORES	PESO
Colaboración	25
Iniciativa	15
Imagen	30
Responsabilidad	30
TOTAL PESO:	100

Con respecto a este nivel existen cuatro factores con diferentes pesos siendo los más importantes imagen y responsabilidad, ya que este cargo los trabajadores tienen contacto directo con los clientes.

Imagen es la que representa a la empresa pues en este nivel las personas están en contacto directo con los clientes y es uno de los factores más importantes; en el caso de los vendedores son los que le representan a la empresa ante sus clientes por cual deben

proyectar una imagen muy pulcra ante ellos, ya que la imagen es lo primero que ven los consumidores y de ello dependerá los ingresos de la empresa.

Otro factor de alta importancia es la responsabilidad que es el compromiso que la empresa tiene con los clientes, la seriedad de la negociación desde el inicio del convenio hasta el momento de la posventa y es de gran importancia pues de ello dependerá que tan satisfechos estén los clientes con la compañía.

Colaboración e Iniciativa se les ha asignado un puntaje de 25 y 15 puntos respectivamente. Es el nivel de asistencia que la empresa brinda a los clientes para que se sientan confiados de alcanzar un nivel de complacencia, que esperan obtener de la compañía y que es de gran importancia ya que esto beneficiara no solo a los clientes sino también a la empresa.

Nivel operativo normal:

Grafico No.28 “Determinación del Peso para el nivel Operativo Normal”

FACTORES	PESO
Colaboración	25
Iniciativa	25
Imagen	20
Responsabilidad	30
TOTAL PESO	100

En el nivel Operativo Normal laboran los puestos que ejecutan las operaciones de la empresa, y están dirigidos por los mandos medios y Gerenciales. Al igual que los otros niveles, para el Nivel Operativo Normal, se asignó de acuerdo a la importancia de cada factor; en este caso el factor más importante es la responsabilidad.

En este nivel se ha asignado cuatro factores pero con mayor importancia el factor de responsabilidad pues se debe destacar, debido a que del nivel Operativo Normal dependerá el desarrollo del producto final y la calidad con el cual se elabore dicho producto o servicio; y como consecuencia obtendremos altos niveles de satisfacción por parte de los clientes.

Imagen, colaboración e iniciativa se les ha asignado un valor de 20, 25 y 25 respectivamente son elementos considerados como importantes y están relacionados, en este nivel crean convivencia motivación y desarrollo del personal en la organización, al momento de que un empleado genere un adicional a la empresa es colaborador y tiene iniciativa de hacer las cosas, además posee una imagen impecable, que sin duda se logrará buenos resultados.

4.5 DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS PARA CADA FACTOR

En los métodos cualitativos y cuantitativos se determina cada factor con una calificación desde 1 hasta 5, donde el 1 es el menos significativo y el 5 es que el alcanza mayor valor, se analizó con los 5 grados que están representados en términos generales en el siguiente cuadro; tomando en cuenta que la empresa espera que el empleado alcance un puntaje de al menos tres puntos como mínimo. De esta manera los colaboradores estarían dentro de los parámetros esperados por la compañía.

Grafico No.29 “Determinación de los Grados”⁵⁸

GRADOS	DEFINICION
Grado 1:	Deficiente: Cuando el rendimiento y la conducta existe una gran diferencia con respecto a los demás colaboradores.
Grado 2:	Regular: Cuando el empleado no obtiene los resultados requeridos y difiere con los del grupo de trabajo.
Grado 3:	Bueno: Es aquel empleado que cumple con el promedio del grupo, cumpliendo con las funciones y objetivos que la empresa requiere.
Grado 4:	Muy bueno: Este empleado supera el rendimiento del promedio del grupo de trabajadores.
Grado 5:	Excelente: Cumple ampliamente las metas y objetivos promedio del grupo.

4.5.1 Manual de evaluación de cada factor y formulario de la evaluación del desempeño

El manual de evaluación esta enunciado en el capítulo II en el punto 2.3.4

⁵⁸VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay

CONCLUSIONES

Una vez concluido el desarrollo de la tesis, la misma que tuvo por objeto realizar una evaluación del desempeño tipo de los cargos más representativos; además se dejó planteado un modelo de evaluación para el personal de la empresa Kerámikos S.A. mediante los métodos cualitativos y cuantitativos obteniendo las siguientes conclusiones:

- La Empresa mantiene un Reglamento Interno de Trabajo donde están las normas y reglamentos internos de la Empresa desde hace varios años atrás, que tiene que ser actualizado para una mejor administración del personal.
- Durante la recopilación de datos, se pudo observar que el personal no está familiarizado con las evaluaciones de desempeño, mostrando una cierta despreocupación y apatía sobre la evaluación.
- La Empresa no realiza evaluaciones al personal, debido a que no existe la implementación de un modelo para poder evaluar al recurso humano que posee la Compañía.
- La descripción y análisis de cargos se realizó a través del método de cuestionario, facilitando de gran manera la recopilación de datos, debido a que los jefes nos proporcionaron los datos requeridos con mayor libertad.
- Los métodos planteados en esta tesis, Cualitativos y Cuantitativos son los más aptos para la Evaluación del Desempeño del personal de la empresa Kerámikos S.A.
- Se asignó un puntaje a los factores cualitativos del 60% a la evaluación realizada del ejemplo del vendedor y a los factores cuantitativos un 40%, ya que es una

empresa que está más en relación al servicio del cliente, por tal motivo se deberá asignar mayor puntaje a los factores cualitativos.

- Se determinaron los siguientes factores del método cualitativo: Colaboración, Iniciativa, Imagen, Responsabilidad y Liderazgo; siendo los primeros cuatro para los niveles operativo y productivo y para el nivel Gerencial se utilizó los cinco factores.
- Se asignó un puntaje a cada uno de los factores de acuerdo al puesto a ser evaluado y el nivel en que se encuentra, a la evaluación del desempeño tipo.
- Se realizó la evaluación del desempeño tipo a 16 personas en total, a los tres niveles de: Nivel Gerencial (Jefes y Supervisores), Nivel Operativo especial y Nivel Operativo normal a 16 personas en total.
- Se realizó la evaluación del desempeño tipo mediante los factores cualitativos a 19 empleados de la empresa Kerámikos S.A. con su respectivo análisis; en los tres niveles obteniendo un puntaje promedio total de: Nivel Gerencial con 81,20/100, Nivel Operativo especial con 75,17/100 y Nivel Operativo normal 82,67/100.
- Se dejó planteado el modelo de evaluación mediante los métodos cualitativos y cuantitativos para que el departamento de recursos humanos de la empresa Keramikos S.A. evalúe al personal cuando crea conveniente.
- Se realizó una muestra de evaluación al puesto de un vendedor de la empresa, el cual obtuvo un puntaje total de 88,20/100% lo cual nos muestra que es un empleado que cumple a cabalidad las funciones que están bajo su cargo.

- No existe cursos de capacitación en la empresa debido esto se da una alta rotación del recurso humano, además que no existe una administración adecuada del personal de la empresa.
- Se observó también en general que los colaboradores tienen ciertas deficiencias en el factor iniciativa, lo cual el departamento de recursos humanos debería poner más énfasis en este factor ya que según la muestra realizada los empleados presentan deficiencias en este factor.
- El total del personal que labora en la empresa Kerámikos S.A. es 290 empleados distribuidos a nivel local nacional.

RECOMENDACIONES

- Se debe elaborar un reglamento interno para la empresa Keramikos S.A más actualizado, para que esté acorde con la realidad e implementarlo en la misma.
- Se debe realizar evaluaciones periódicamente al personal, para poder conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Se debería capacitar y brindar toda la información necesaria a los empleados antes de ser evaluados, ya que muchos de ellos no tienen conocimientos sobre este tema; de esta manera podremos obtener datos más reales.
- El recurso humano es la columna vertebral de las empresas, por tal razón se debería implementar cursos de capacitación dependiendo de las áreas de trabajo que posee la compañía, de tal manera que el personal se sienta a gusto y motivado al momento de realizar sus labores.
- La empresa debería preocuparse por los colaboradores sobre todo en darles iniciativa a los empleados, para que se sientan a gusto y puedan desarrollar sus funciones de una manera mas eficiente.
- La administración del recurso humano de la empresa Keramikos S.A. debe enfocarse más a las necesidades del personal, se observó que existe una despreocupación en la administración del recurso de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto “Gestión de Talento Humano” 2da. Edición, México DF, 2009

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” 9na Edición México DF, 2011

- Armendáriz Barreiro Rodrigo salarios historia y aspecto de este aspecto de la economía Ecuatoriana primera edición.

- FERNANDEZ Javier, Gestión por Competencias, Edición 2005, Pearson Educación S.A., Madrid, 2005

- Departamento de Recursos Humano empresa Inmobiliaria Cermosa. S.A.

-Vélez Jaime material didáctico Gestión de talento Humana I Universidad del Azuay

INTERNET:

<http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/rrhh>

<http://www.eude.es/adwords-nuevo/gestion-y-direccion-rrhh/>

<http://www.slideshare.net/expovirtual/evaluacion-del-desempeo>

<http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>

<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos93/evaluacion-del-desempeno-importancia/evaluacion-del-desempeno-importancia.shtml#ixzz2GJ8C7tNr>

ANEXOS

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

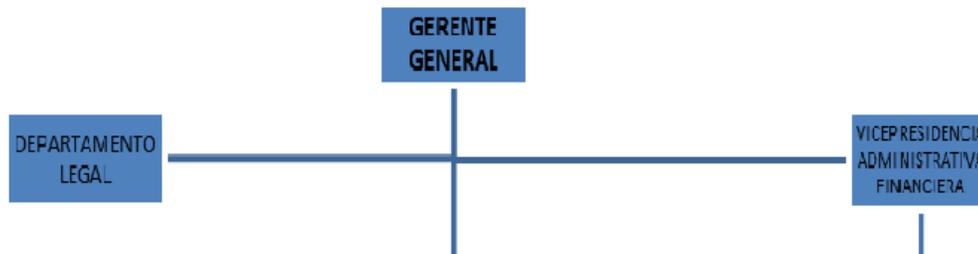
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo : Gerente General
Reporta a : Vicepresidente Grupo Cerámico
Centro de trabajo : Centro Cerámico
Fecha : 21 de Mayo del 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Hacer que se realicen los objetivos, metas, planes estratégicos planteados así como también administrar los recursos que la Kerámikos S.A. posee.

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Representación legal de la empresa
- Cumplimiento de las metas planteadas
- Cumplimiento de las normas y reglamentos legales y de la empresa
- Minimización de recursos innecesarios y maximización de las utilidades
- Responsable de hacer cumplir con todos los objetivos propuestos por la empresa
- Liderazgo para dirigir y controlar al personal

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Vicepresidencia del Grupo Cerámico

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Jefe de logística
- Jefe de Arquitectos Nacional
- Jefe de cartera
- Jefe de Recursos Humanos
- Contador General
- Gerente Comercial
- Jefe del departamento Legal
- Jefe Financiero
- Jefe de Línea
- Jefe de Ventas
- Jefe de Planta
- Jefe de Bodega

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- El Jefe Financiero: Administra los recursos de la empresa
- Gerente Comercial: Dirige las ventas de Keramikos S.A.
- Departamento Legal: Se encarga de la parte legal y documentación de la empresa.
- Contador General: Elaboración y preparación de los estados financieros

- Jefe de Cartera: Revisión y aprobación de créditos y el control de las cobranzas de los vendedores.
- Gerente de Mercadeo: Dirige la parte de comercialización de la empresa
- Jefe de Recursos Humanos: Dirige, recluta, selecciona, contrata y capacita al personal de la institución.
- Jefe de Arquitectos: Encargado de toda la parte arquitectónica y remodelación de Keramikos S.A.
- Jefe de Logística: Tiene como finalidad transportar la mercadería al destino final.

Comités en los que participa:

- En el comité de Lanzamientos de productos nuevos
- En el comité de ferias de productos a nivel nacional
- Y diferentes comités que la empresa participe tanto nacional como internacional.

Principales Actividades del Titular:

- Cumplir y hacer cumplir las metas planteadas
- Realizar planes estratégicos
- Realiza reuniones para planificar los diferentes objetivos a realizarse
- Verificar que se cumplan a cabalidad todos los objetivos planteados a tiempo

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Todos los departamentos: para organizar, controlar y verificar todas las actividades de la empresa.

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Relaciones con la Cámara de Producción: para cumplir con leyes y reglamentos
- Cámara de Industrias:
- Superintendencia de Compañías: para dar cumplimiento a las disposiciones de este ente controlador.
- Clientes de la empresa: para dar soporte a las ventas de la empresa

- Los proveedores: para fortalecer las relaciones de trabajo que existe

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Información confidencial de la empresa
- Documentación legal
- Computador portátil
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Abogado de la Empresa
Reporta a : Gerente General
Centro de trabajo : Centro Cerámico
Fecha : 21 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Tramitar y analizar todos los problemas legales y jurídicos dentro y fuera de la empresa

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Apoyo y consultoría legal para todos los departamentos en especial con recursos humanos y cartera.
- Asistencia jurídica a la empresa en general
- Asistencia oportuna y rápida cuando la ocasión lo amerite
- Cumplimiento con los trámites legales, o judiciales de la empresa

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente General

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Gerente Comercial
- Jefe Financiero
- Contador

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Recursos humanos: dirige, recluta, selecciona, contrata y capacita al personal de la institución.
- Jefe de cartera: en sus manos está la revisión y aprobación de créditos y el control de las cobranzas de los vendedores.
- Y otros departamentos que necesiten de trámites legales

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Redactar contratos de trabajo para los empleados
- Verificar que los contratos sean inscritos en el Ministerio Laboral
- Asistir a reuniones de trámites legales en el Ministerio de relaciones laborales
- Realizar los trámites de la constitución de la compañía
- Dar seguimiento a las demandas impuestas hacia la empresa
- Legalizar los contratos de los empleados

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de Recursos humanos: para verificar los contratos de trabajo
- Gerente General: para la toma de decisiones en los problemas legales o jurídicos de la empresa.

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Con el Ministerio de trabajo: Para trámites legales sobre contratos, o demandas de trabajo.
- Con los juzgados para tramites y seguimientos de juicios de la empresa
- Con la Corte Superior de Justicia: En caso de demandas contra la empresa

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Documentos legales de la empresa
- Equipos y útiles de oficina
- Computador portátil
- Muebles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

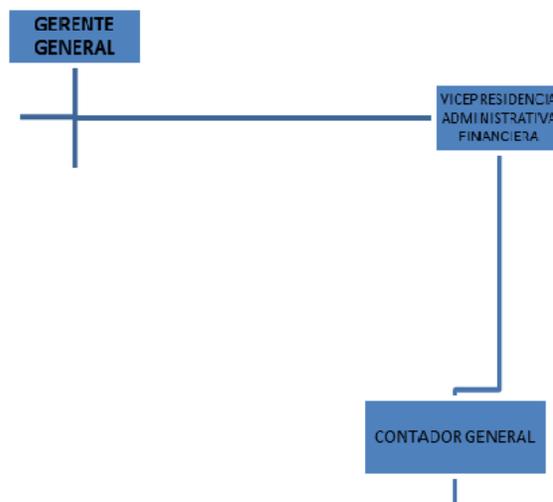
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe Financiero
Reporta a : Gerente General
Centro de trabajo : Centro Cerámico
Fecha : 21 de Mayo del 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Administración de los recursos económicos financieros de una manera eficiente, minimizando los gastos bancarios inadecuados de la empresa.

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Distribución adecuada de los recursos económicos, bancarios de la empresa
- Minimización de los gastos bancarios de la empresa
- Negociaciones bancarias optimizando recursos

- Información oportuna y veraz de los estados bancarios de la empresa

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- A la Vicepresidencia del Grupo Cerámico

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Gerente General
- Gerente de Mercadeo
- Contador General
- Gerente Comercial
- Jefe de logística
- Jefe de Arquitectos Nacional
- Jefe de cartera
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe del departamento Legal
- Jefe Financiero
- Jefe de Planta

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Gerente Comercial: Dirige las ventas de Keramikos S.A.
- Contador General: Elaboración y preparación de los estados financieros
- Jefe de Cartera: Revisión y aprobación de créditos y el control de las cobranzas
- Jefe de ventas: cumplir con el objetivo de ventas propuestos en la empresa

Comités en los que participa:

- Comité de reuniones con los jefes de los diferentes departamentos de la empresa
- Comités de reuniones con los bancos que la empresa mantiene cuentas

Principales Actividades del Titular:

- Planificar los recursos económicos-financieros de la empresa
- Gestionar préstamos en las diferentes instituciones financieras
- Realizar transferencias bancarias
- Revisar la situación financiera de la empresa
- Efectuar un análisis de la situación económica de la empresa
- Autorizaciones de pagos y firmar cheques

Principales Relaciones Internas y para qué:

Gerente general: presentaciones de estados de cuentas de la empresa

Contador General: elaboración de balances

Vicepresidencia: es la persona a quien reporta para coordinar la parte económica de la empresa

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Con las instituciones bancarias: relaciones comerciales que la empresa mantiene
- Proveedores: para realizar los pagos

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Información de los estados bancarios
- Computador
- Equipos y útiles de oficina
- Muebles y enseres

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

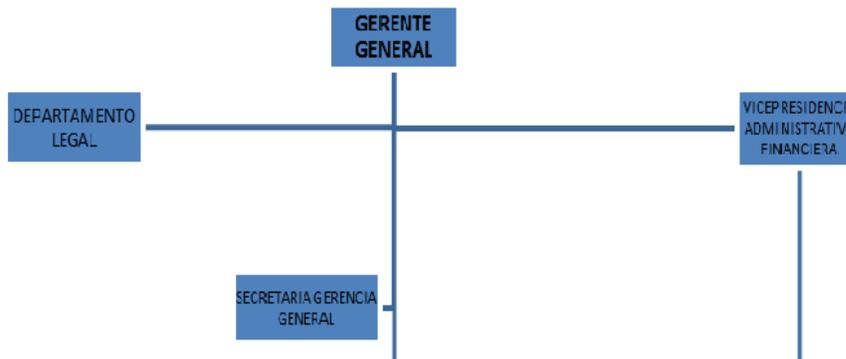
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del cargo : Asistente de Gerencia
Reporta a : Gerente General Keramikos
Centro de trabajo : Centro Cerámico
Fecha : 21 de Mayo del 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Brindar asistencia, organizar, coordinar y dar soporte a la gerencia general

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Organización de la agenda de la gerencia general de Keramikos S.A.
- Soporte y apoyo para las tres regionales en reposición de caja chica.
- Colaboración y buenas relaciones con los proveedores y clientes externos e internos de la empresa.
- Coordinar y revisar las reuniones del gerente
- Organizar reuniones con los gerentes de las empresas del grupo cerámico

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Al Gerente General

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Gerente de Mercadeo
- Contador General
- Gerente Comercial
- Jefe de logística
- Jefe de Arquitectos Nacional
- Jefe de cartera
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe del departamento Legal
- Jefe Financiero

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Los jefes administrativos quienes envían los gastos de las regionales para que los mismos sean repuestos.

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Organizar y coordinación de la agenda de gerencia general
- Envío de presupuestos para la autorización de pagos proveedores
- Pagos de servicios, básicos, impuestos, matriculas, arriendos
- Solicitud de anticipo de viáticos y reposición de viáticos

- Tramites con el Seguro por siniestros suscitados

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Todos los departamentos: Aquí se receiptan todos los documentos para aprobación, envío de presupuestos, pagos a proveedores, anticipos para trabajos y viajes.

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Clientes externos: pago de facturas pendientes, retenciones, cotizaciones entre otros.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Caja chica
- Documentación confidencial
- Computador
- Equipos de oficina
- Muebles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

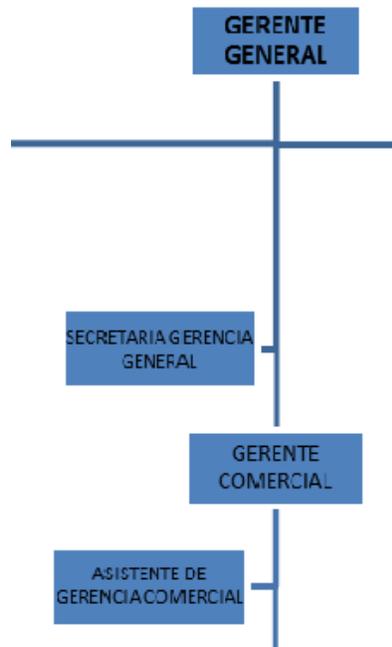
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Gerencia Comercial
Reporta a : Gerencia General Keramikos
Centro de trabajo : Planta de Tercer Fuego Keramikos
Fecha : 17 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Planificación y ejecución del proceso comercial a nivel local y nacional

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Mercadeo e introducción de los productos en los canales de distribución
- Posicionamiento del producto en el punto de venta a través de estrategias comerciales.

- Verificación y cumplimiento de las políticas comerciales
- Supervisión y dirección del equipo de vendedores en las diferentes zonas del país.

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente General Keramikos S.A.

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Gerencia de Marketing
- Jefes Departamentales
- Jefe de Producción.
- Jefe de ventas

Quiénes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Agentes Vendedores: Vender los productos elaborados por la empresa
- Facturadores: Realizar el trabajo operativo relacionado con la facturación

Comités en los que participa:

- Comité de nuevos productos
- Comité Nacionales de ventas
- Comité de Junta general de accionistas

Principales Actividades del Titular:

- Promover la venta de los productos
- Revisar y supervisar las ventas diarias
- Viajar a las diferentes zonas a verificar la inserción del producto
- Visitar a clientes para fortalecer las relaciones comerciales con la empresa

- Realizar planes de comercialización y diferentes estrategias gerenciales con el objetivo de garantizar la venta del producto.
- Promover la creación de nuevos productos

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Con vendedores: para revisar la gestión de ventas semanal
- Con la gerencia general: para revisar ventas, descuentos o políticas de ventas
- Con producción: con el objetivo de tener suficiente stock para la venta
- Con el departamento de cartera: coordinación de pagos de los clientes
- Marketing: elaboración de planes de comercialización
- Logística: organizar los envíos y traslados del producto para la comercialización

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Con clientes: Para fortalecer la relación comercial
- Con proveedores: para coordinar las compras de productos nuevos y materias primas.
- Con organizadores de eventos: para lanzamientos de productos al mercado

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Responsabilidad directa sobre ventas
- Equipos y útiles de oficina
- Muebles de oficina
- Computadora

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

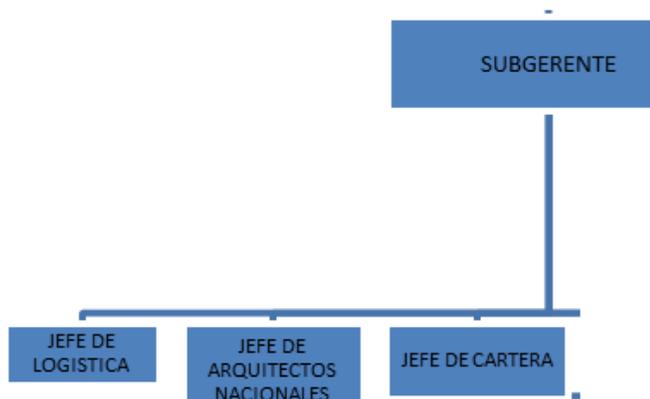
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Logística
Reporta a : Gerente General y Gerente Comercial
Centro de trabajo : Centro Cerámico
Fecha : 21 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Coordinar la transportación de la mercadería a los diferentes destinos establecidos

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Que el producto llegue a su destino en menos de 48 horas
- Minimización de tiempos en la entrega de mercadería
- Resolver los reclamos de los clientes con la finalidad de lograr satisfacción con el servicio ofrecido.
- Apoyo necesario a la fuerza de ventas para sus negociaciones

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente General
- Gerente Comercial

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Supervisor Logística
- Analista de Inventarios.

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

Jefes de Bodega: informan las novedades existentes en los despachos y envíos de mercadería.

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Revisión, detalle y pago de facturas de transporte
- Coordinación de despachos desde Guayaquil hacia Cuenca, Quito, Manta y Portoviejo.
- Ejecución, levantamiento y control de reservas
- Atender los reclamos de los clientes
- Controlar que el gasto del transporte no afecte a la rentabilidad de la empresa.

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de Contabilidad: para contabilizar los fletes
- Departamento de Auditoría: para revisión de fletes
- Departamento Financiero: para designar el banco por el cual se pagará a los proveedores.

- Jefes de almacenes, para solucionar roturas y despachos pendientes de envío

Principales Relaciones Externas y para qué:

Ninguno

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Documentación de la transportación de mercadería
- Un computador
- Muebles de oficina
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

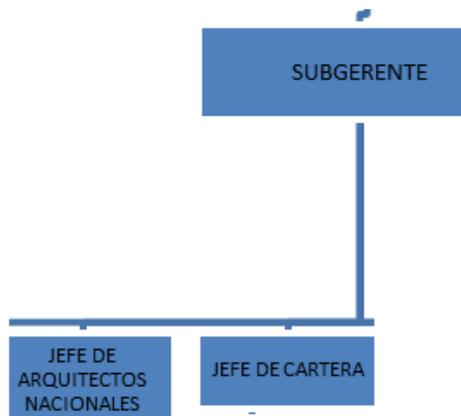
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Arquitectos nacionales
Reporta a : Vicepresidente del Grupo Cerámico
Centro de trabajo : Guayaquil
Fecha : 21 de Mayo 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Construcción y remodelación física de las instalaciones de los locales que la empresa posee.

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Remodelación de los locales a nivel nacional
- Mantenimiento de los locales con unificación de imagen corporativa
- Optimización de materiales de construcción
- Cumplimiento con los tiempos de entrega en cuanto a remodelación o construcción de locales nuevos.

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Vicepresidente del Grupo Cerámico
- Los 3 Gerentes Regionales

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Diseñadores
- Encargados de la obra (maestro de obra)

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Diseñadores de locales y adecuaciones: apoyo para los Arquitectos
- Encargados de Avances de obras: para coordinar materiales a utilizarse en las remodelaciones o construcciones.
- Arquitectos de las regionales: para diseñar las construcciones

Comités en los que participa:

- Comité sobre Ferias a realizarse para revisión de locales físicos
- Comité de diseño de Keramikos

Principales Actividades del Titular:

- Revisar presupuestos y cotizaciones de los materiales de construcción o remodelación.
- Optimizar los recursos entregados
- Construcciones y remodelaciones de los locales
- Realizar los trámites para liquidaciones contables del dinero entregado

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de Acabados: Materiales a colocar en los almacenes (granitos, cerámica, piedras naturales, pintura, cornisas, etc.

- Gerencia Comercial: coordinar las necesidades de cada uno de los locales
- Bodegas: Despachos de materiales
- Jefes de Almacenes: Coordinaciones de construcción o remodelación.
- Departamento de Marketing: Publicidad interna y externa de los locales
- Departamento de Auditoria: inventariar al momento de entrega del almacén
- Asistencia de Gerencia: para emisión de cheques, pago a proveedores y mano de obra.
- Departamento de proyectos: cuando se arrienda o compra un local

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Proveedores: con el fin de coordinar las compras que se realiza para la construcción.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Dinero para pago de la construcción o remodelación
- Documentación de apertura de los locales o arriendos
- Un computador
- Muebles de oficina
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

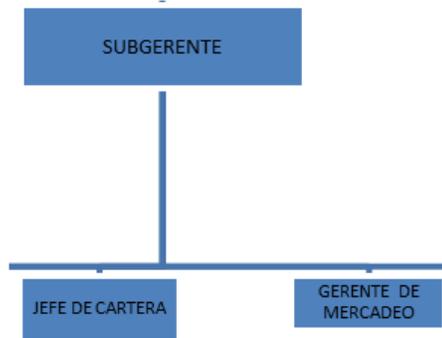
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Cartera
Reporta a : Gerencia General
Centro de trabajo : Centro Cerámico Cuenca
Fecha : 21 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Control de cartera que la empresa mantiene con los clientes

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Gestión de cobro de las ventas realizadas
- Supervisión de caja interna
- Cumplimiento de todas las normas crediticias de la empresa
- Minimización de cartera vencida con difícil recuperación

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerencia General de Keramikos

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Gerencia Comercial
- Gerencias Regionales
- Jefaturas de RR.HH.
- Logística y Complementarios

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Facturadores de cada territorio: para confirmar los depósitos diarios
- Gerentes regionales: para cuadrar las ventas con la gestión de cobro
- Asesores de venta: reportes detallados de gestión de cartera
- Jefes de almacén: cuando solicitan créditos o descuentos
- Auxiliares contables: reportan los pagos de las tarjetas de crédito
- Auxiliar de caja interna: reporta toda novedad en los depósitos y cierres de caja

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Revisión diaria de la cartera de la empresa
- Autorización de créditos para venta externa
- Revisión y confirmación de los depósitos diarios que efectúan los facturadores y caja interna.
- Aprobación de descuentos en cobros e intereses
- Cobranza a clientes con pagos retrasados
- Seguimiento a los abogados de cartera vencida
- Gestión con los bancos emisores de las tarjetas de crédito
- Calificación de clientes, entre otras

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Auxiliar de caja interna: Supervisión del dinero entregado a caja
- Facturadores: para revisión de los cobros
- Gerentes Regionales: para revisión de cartera de los almacenes
- Jefes de Almacén: para revisión de cartera de cada local de la empresa
- Coordinador Corporativo Financiero: direccionamientos de depósitos

Principales Relaciones Externas y para qué:

Bancos emisores de tarjetas, para el servicio de tarjetas de crédito

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Documentación relacionada con cobranzas
- Muebles de oficina
- Una computadora
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

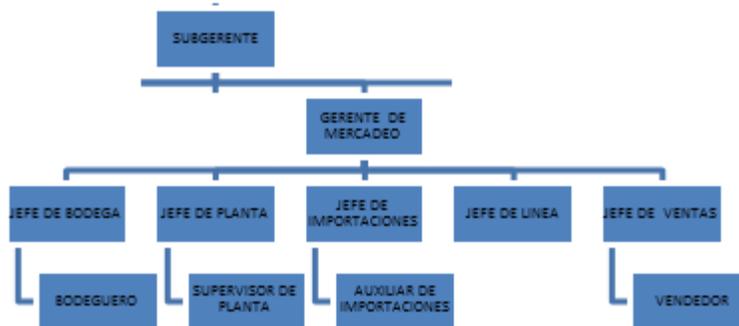
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Gerente de Mercadeo
Reporta a : Gerencia General Keramikos
Centro de trabajo : Planta de Tercer Fuego Keramikos
Fecha : 21 de Mayo del 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Administrar y realizar las actividades de comercialización y marketing de la empresa Keramikos S. A.

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Maximización de las ventas mediante una buena promoción de los productos que la empresa distribuye
- Posicionamiento de la marca en el mercado a nivel nacional
- Elaboración de campañas publicitarias para dar a conocer los productos que la empresa distribuye
- Lanzamiento de un producto nuevo, previo un estudio de mercado

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente Comercial

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Jefe de ventas

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Jefe de línea: tiene a cargo la comercialización de las diferentes líneas de productos
- Jefe de ventas: dirige el grupo de vendedores de la empresa
- Jefe de importaciones: responsable de las importaciones de materia prima
- Jefe de planta: encargado de la producción de la empresa

Comités en los que participa:

- Comité de vendedores
- Comité de jefes de líneas de productos

Principales Actividades del Titular:

- Realizar eventos para dar a conocer los productos de la empresa
- Realizar ferias para lanzar nuevos productos al mercado
- Realizar campañas publicitarias
- Supervisar el marketing de la empresa en las ferias

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Con el gerente de ventas: para coordinar las ventas con el marketing
- Con los vendedores: para reportar las ventas
- Con el gerente comercial: con el fin de poder coordinar los diferentes eventos a realizarse como en el lanzamiento de nuevos productos.

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Con clientes de la empresa: para investigar sobre las necesidades del mercado
- Con empresas de publicidad: para promocionar los nuevos productos, o compañías publicitarias.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Responsabilidad directa sobre la publicidad de la empresa
- Equipos de oficina
- Instrumentos de publicidad como vallas
- Computadora
- Equipo y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Recursos Humanos Keramikos S.A.

Reporta a : Vicepresidente Operativo

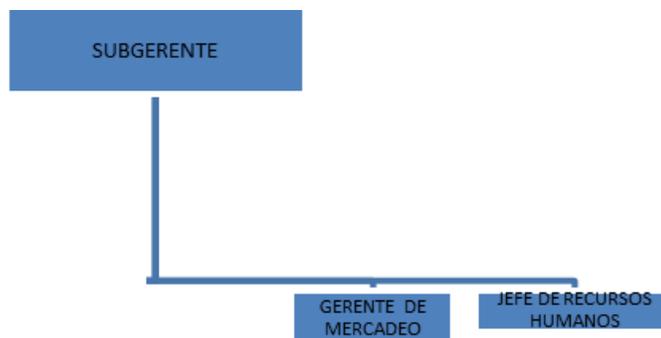
Centro de trabajo : Centro Cerámico

Fecha : 21 de Mayo de 2012.

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Selección, inducción y orientación del recurso humano idóneo para los cargos dentro de la institución.

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Optimización del rendimiento del personal en sus diferentes cargos y funciones
- Equidad e integración del personal
- Innovación y flexibilidad con el recurso humano
- Satisfacer las necesidades de la empresa y los trabajadores

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Al Gerente General
- Vicepresidente Operativo

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Todos los jefes departamentales

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

El personal en general: para realizar trámites de contratos, permisos, renunciaciones o despidos.

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales actividades del titular:

- Reclutamiento, selección, contratación del personal.
- Nómina quincenas y roles
- Elaboración planillas IESS
- Pago de utilidades
- Archivar toda la documentación del departamento de recursos humanos

Principales relaciones internas y para qué:

Vicepresidente Operativo: por trámites laborales y autorizaciones

Principales relaciones externas y para qué:

IESS: Para trámites del personal de Keramikos S.A.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Custodia de documentos de empleados activos e inactivos de empleados
- Documentación contable
- Equipos y útiles de oficina
- Computadora
- Muebles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Bodegas

Reporta a : Gerente Regional/Jefe Nacional Logística

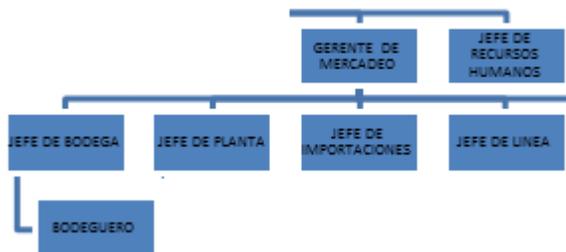
Centro de trabajo : Remigio Crespo Cuenca

Fecha : 24 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Administración y control de los inventarios de bodega

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Administración de los inventarios de la bodega
- Eficiencia en tiempos de trabajo en cuanto a recepciones, despachos y productividad del personal.
- Control de los movimientos innecesarios de inventario dentro y fuera de las bodegas.
- Organización de entregas optimizando todos los recursos utilizados

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Al Jefe de Logística
- Jefe de almacén
- Jefe administrativo
- Gerente regional

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Bodegueros

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Conductores: Los encargados en transportar la mercadería
- Bodegueros: Encargados de verificar, recibir, y despachar la mercadería
- Auxiliares de bodega: Recibir y despachar mercadería

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Coordinar las entregas de mercadería
- Hacer inventarios y dar seguimiento a los inventarios
- Cuadrar la reposición de stocks según la capacidad instalada
- Realizar inventarios aleatorios comparando los reportes con el kardex
- Verificar capacidades de bodegas, arreglo y organización
- Dar seguimiento y cuadro de transacciones en lo referente a facturación (facturas anuladas, notas de crédito, devoluciones de clientes).
- Elaborar propuestas que mejoren el almacenamiento y conservación de los productos dentro de la bodega.
- Elaborar propuestas para disminuir averíos en los productos

- Emitir registros del sistema de productos entregados a las bodegas
- Revisar los ingresos de mercadería

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Vendedores: para la ejecución de entregas
- Jefe administrativo: cumplimiento de procedimientos y solución de errores
- Departamento de auditoria: ejecución de normas, procedimientos e instructivos que garanticen una administración de inventarios
- Calidad: verificación de que se sigue un manual de procedimientos

Principales Relaciones Externas y para qué:

- ninguna

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Productos de la empresa
- Documentación de inventarios
- Facturación
- Computador
- Muebles de oficina
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

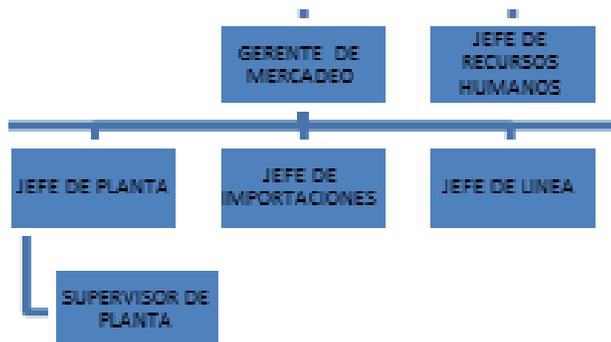
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de planta
Reporta a : Gerente General, Gerente Comercial y Gerente de Marketing
Centro de trabajo : Planta de Keramikos
Fecha : 21 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Maximizar la producción administrando con eficiencia y eficacia los recursos disponibles.

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Ejecución de la producción cumpliendo los estándares de calidad y tiempos establecidos.
- Eficiencia al momento de cumplir con los objetivos planteados en el departamento de producción.
- Minimización de los desperdicios de la materia prima y demás insumos

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente general
- Gerente comercial
- Gerente de marketing

Otros cargos que reportan al mismo superior:

Todos los jefes de cada departamento de la planta de producción

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

Jefe de bodega: responsable de la custodia de los productos embodegados

Bodegueros: Verifican, despachan y reciben mercadería

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales actividades del titular:

- Supervisar el procedimiento para la elaboración de los productos
- Establecer horarios para la fabricación de la producción
- Controlar y verificar los horarios de los obreros
- Establecer tiempos en los cuales se debe producir cierta cantidad de productos
- Dar seguimiento al proceso productivo
- Verificar el stock de la materia prima

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de compras: coordinar la compra de la materia prima
- Jefe financiero: autoriza la compra de la materia prima
- Gerente general y Gerente Comercial: para coordinar el volumen de la producción.

- Departamento de ventas: para coordinar la cantidad mensual de producción

Principales Relaciones Externas y para qué:

Con los proveedores de la materia prima: coordinación de las compras

Con el ministerio del medio ambiente: control del lugar donde está la fábrica y el tratamiento de sus desechos.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Maquinaria de planta
- Información concerniente al cargo
- Equipos de computación
- Celular
- Muebles
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Importaciones

Reporta a : Gerencia General

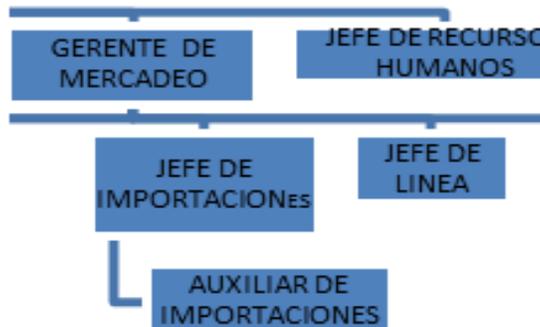
Centro de trabajo : Keramikos S.A

Fecha : 16 de Abril de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Importación y nacionalización de la mercadería adquirida

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Análisis y selección del mecanismo de movilización internacional del producto con bajos costos y tiempos cortos.
- Cumplimiento de los tiempos establecidos para la recepción de la mercadería importada.
- Negociación con los proveedores optimizando recursos
- Manejo adecuado de la documentación de respaldo para la importación del producto y su trámite de nacionalización.

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Vicepresidencia del grupo cerámico
- Gerencia General de Keramikos

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Auxiliar de Importaciones
- Asistente de Gerencia

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Auxiliar de Importaciones: da apoyo al departamento de importaciones

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Tramitar el proceso de importación de los productos
- Gestión de nacionalización del producto
- Coordinar el pago a proveedores internacionales
- Movilizar el producto hasta colocar la mercadería en las bodegas
- Tramites de liquidación de los productos importados

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Asistente de importaciones: para las órdenes de pago
- Departamento de contabilidad: registrar y contabilizar facturas de importación
- Auxiliar contable: pagos a los diferentes proveedores nacionales e internacionales.
- Asistente de Gerencia: aprobación de pagos y para elaboración cheques

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Con los agentes de aduana: para el trámite de asesoría y nacionalización de los productos importados.
- Con los diferentes bancos: para el pago de los valores de liquidación de aduanas
- Con los diferentes proveedores de transporte internacional y nacional: para la movilización de la mercadería.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Custodia de documentación de importaciones
- Responsabilidad directa sobre el departamento de importaciones
- Proformas y facturas
- Computadora
- Equipos y útiles de oficina
- Muebles y enseres

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

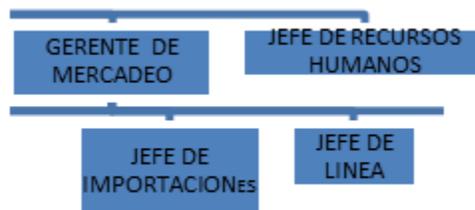
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Línea
Reporta a : Gerente General
Centro de trabajo : Centro Cerámico
Fecha : 21 de mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Gestión y administración de la línea de productos asignada de la empresa

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Consecución de nuevos distribuidores a nivel nacional
- Excelentes relaciones con los clientes para alcanzar el mejor nivel de distribución
- Introducción al mercado de nuevos productos de Keramikos S.A.
- Subsistencia de stock de los productos que distribuye la empresa

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente General

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Jefes de línea

- Jefe de importaciones
- Asistente de importaciones

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Jefe de ventas: controla, organiza y dirige a los vendedores
- Jefe de planta: supervisa la producción de la planta

Comités en los que participa:

- Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Verificación de la calidad del producto
- Distribución nacional de la línea de productos encargados
- Estudio de Mercado
- Realizar exhibiciones de productos
- Verificar Catálogos
- Capacitación al personal de ventas sobre los productos
- Transferencias internas, externas de productos
- Participación de ferias, promociones
- Visita locales a nivel nacional
- Verificación de stock de productos
- Revisión de ventas diarias, semanales, mensuales y anuales

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de logística: coordinar transporte, transferencias, envío de material a nivel nacional.
- Departamento de contabilidad: entrega de facturas de proveedores nacionales
- Departamento de pagos: verificar que se realicen los pagos de manera oportuna a los proveedores.

- Bodegas regionales: distribución nacional, confirmación stock físico, coordinación de transferencias.
- Gerencias regionales: coordinación de capacitaciones y visita de locales
- Departamento de marketing: coordinar para exhibiciones de productos, información para catálogos, ferias, promociones, etc.
- Locales a nivel nacional: satisfacer dudas e inquietudes y verificación de la correcta exhibición, etiquetación a nivel nacional.
- Asistente de gerencia: entrega de viáticos aprobados por parte de vicepresidencia
- Vicepresidencia: autorizaciones de precios, exhibiciones, y descuentos.
- Departamento financiero: entrega de políticas de precio
- Departamento de Sistemas: ingreso de códigos, precios, verificación de stocks
- Gerencia comercial: autorización de todas las actividades descritas anteriormente

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Proveedores nacionales e internacionales: para solicitar cotizaciones y adquirir productos.
- Con los clientes para dar soporte a la comercialización del producto

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Un computador
- Un escritorio
- Teléfono celular
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

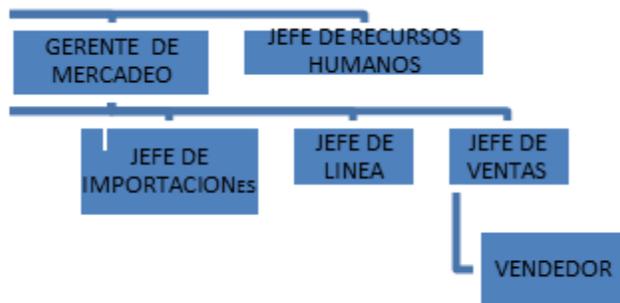
2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Jefe de Ventas
Reporta a : Gerente de Mercadeo y Gerente Comercial
Centro de trabajo : Keramikos S.A.
Fecha : 21 de Mayo de 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Cumplir con las metas de ventas establecidas por la empresa

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Incremento periódico y progresivo de las ventas de la empresa
- Posicionamiento del producto de Keramikos S.A. en el mercado
- Cumplimiento con los niveles propuestos por la empresa con respecto a las ventas.
- El mercado debe estar familiarizado con todos los productos que ofrece la empresa.

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerente Comercial
- Gerente de Mercadeo

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Jefe de línea
- Jefe de importaciones

Quienes reportan al titular con un breve descripción de sus responsabilidades

- Vendedores: venta directa al cliente
- Jefe de planta: responsable de la producción
- Jefe de bodega: recibe y despacha mercadería
- Bodegueros: brinda apoyo a la custodia de la bodega

Comités en los que participa:

- Comités organizadores de ferias

Principales Actividades del Titular:

- Hacer que los vendedores alcancen los niveles de las ventas planteados por la empresa.
- Capacitar a los vendedores sobre los productos y garantías
- Realizar cotizaciones de productos
- Establecer metas con respecto a las ventas mensualmente
- Emitir informes de las ventas realizadas mensualmente
- Visitar a los clientes
- Realizar cuadros sobre la rentabilidad de las ventas y las metas alcanzadas
- Realizar campañas y ferias para promocionar productos

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de cartera: para verificar los cobros
- Departamento de contabilidad: para contabilizar las ventas
- Departamento financiero: para gastos de viáticos
- Departamento de logística: para coordinar tema de traslado de mercadería

Principales Relaciones Externas y para qué:

- Con los clientes de la empresa: para dar soporte sobre los productos vendidos

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Documentación de los clientes de la empresa
- Cobros de cartera
- Archivos de ventas
- Un computador
- Muebles y enseres de oficina
- Equipos y útiles de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo : Contador General

Reporta a : Gerente General y Vicepresidencia Administrativa

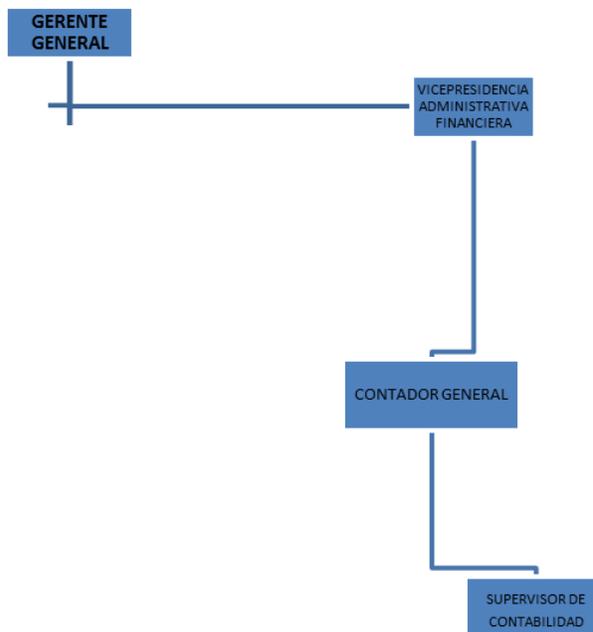
Centro de trabajo : Keramikos S.A.

Fecha : 21 de mayo del 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Presentar la información económica de la empresa a través de los estados financieros

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Administración de las actividades del departamento de contabilidad para el cumplimiento de lo planificado.
- Revisión de todos los movimientos contables que realiza la empresa

- Hacer que se cumplan todas las obligaciones del sector público que deben ser acatadas y cumplidas como son: SRI, Superintendencia de Compañías y Municipio.
- Presentar los balances financieros mensualmente a los Directivos de la empresa: como son: gerente general, gerente operativo, gerente financiero, auditoría interna y comisario.

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Gerencia General de Kerámikos S.A.

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Todo el personal de la empresa

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Supervisor Contable: recopilación de información para pagos de impuestos, ajustes contables y organización de la información.
- Asistente Contable: verificación y contabilización de documentos contables
- Auxiliares Contables: ingreso y liquidación de información contable al sistema

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales actividades del titular:

- Revisar y controlar las actividades que realizan cada una de las personas que laboran en el Departamento Contable.
- Recopilación mensual de la información a través de las cuentas contables
- Realizar el cálculo de costos mensuales de la planta de producción
- Recopilación y organización de la información contable de todos los departamentos, para el cierre mensual de los estados financieros.

- Revisar y llevar un control de todas las cuentas contables
- Elaboración y revisión de costos mensuales de producción
- Ingreso y revisión del pago de nóminas mensuales
- Preparación y elaboración de los estados financieros para entregar a los directivos de la empresa.
- Reportes adicionales solicitados por la gerencia de los estados de resultados
- Cumplir con todos los requerimientos solicitados por la Superintendencia de Compañías; SRI; INEC; Municipio; etc.

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Con todos los departamentos de la empresa Keramikos S.A. para solicitar explicación de movimientos que inciden en la presentación de los estados financieros.

Principales Relaciones Externas y para qué:

Con el Servicio de Rentas Internas: para cumplir con impuestos y declaraciones

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Estados financieros de la empresa
- Información confidencial de la empresa
- Una computadora
- Muebles de oficina
- Un teléfono
- Equipos y suministros de oficina

FORMATO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

2.3.4.1 IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Cargo: Supervisor de Contabilidad

Reporta a : Contador General de Keramikos

Centro de trabajo : Keramikos S.A.

Fecha : 21 de mayo del 2012

2.3.4.2 PROPÓSITO GENERAL

Supervisar, y vigilar el trabajo de los auxiliares contables

2.3.4.3 ORGANIGRAMA



2.3.4.4 FINALIDADES

- Revisar y elaborar toda la información de los estados financieros para que sea útil y oportuna para la toma de decisiones.
- Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos, impuestas por los entes controladores (SRI, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, ETC).
- Apoyo al contador general en la elaboración de los estados financieros
- Consultoría y apoyo para el trabajo de los auxiliares contables

2.3.4.5 NATURALEZA Y ALCANCE

A quién reporta el titular:

- Al Contador General

Otros cargos que reportan al mismo superior:

- Auxiliares de Contabilidad

Quienes reportan al titular con una breve descripción de sus responsabilidades:

- Auxiliares Contables: realizan los ingresos, liquidación y revisión de documentos contables al sistema para la elaboración de los estados financieros.

Comités en los que participa:

Ninguno

Principales Actividades del Titular:

- Elaboración de conciliaciones bancarias
- Verificación y comparación de cuadros de impuestos para declaraciones
- Elaboración de amortizaciones
- Contabilización, y revisión de prestamos
- Contabilización y liquidación de importaciones
- Contabilización de arriendos, activos fijos, etc.
- Revisión de órdenes de pago
- Creación de cuentas y códigos

Principales Relaciones Internas y para qué:

- Departamento de importaciones: coordina los pagos que se realizaran por la mercadería que está en tránsito.
- Departamento financiero: para coordinar los ingresos o desembolsos de dinero
- Departamento de recursos humanos: organización y contabilización roles de personal

Principales Relaciones Externas y para qué:

- SRI: para cumplir con los reglamentos e impuestos
- Superintendencia de compañías: para cumplir con leyes y reglamentos
- Municipio: cumplir con pago de patentes, permisos y otras leyes y reglamentos.

2.3.4.6 DIMENSIONES

- Información contable
- Un computador
- Muebles de oficina
- Equipos y útiles de oficina

**EVALUACIONES DE LOS FACTORES CUALITATIVOS REALIZADA A 19
EMPLEADOS DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A.**

NIVEL GERENCIAL

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

SUPERVISOR GENERAL PLANTA:

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \underline{15} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \underline{20} \times 4 = 16$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \underline{15} \times 3 = 9$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \underline{25} \times 4 = 20$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \underline{25} \times 3 = 15$$

5

EVALUACION TOTAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 72/100
12 9 16 20 15

El colaborador del departamento planta fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Su actitud y asistencia siempre es oportuna, su presencia es positiva para la empresa, permanentemente colabora con sus compañeros y en su trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 3:** Es un colaborador que realiza su rutina de trabajo bien, es creativo en sus labores cuando lo amerita, y participa su aprendizaje con sus compañeros.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Su apariencia física y su lugar de trabajo siempre mantiene limpio, cumpliendo con las responsabilidades encomendadas a tiempo y de una manera ordenada.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Este colaborador desarrolla sus funciones de manera eficaz, es puntual en la hora de su ingreso, brinda ayuda en horarios fuera de su tiempo de trabajo, los reportes o documentos solicitados son entregados a tiempo sin necesidad de ser supervisados.
- **En Liderazgo tiene Grado 3:** Dirige bien su equipo de trabajo, cumple y hace cumplir las labores y políticas de la empresa, es claro y ecuánime al momento de dar órdenes.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Supervisor General del Planta				Departamento: Departamento de Producción				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15			9				9
Imagen	20				16			16
Responsabilidad	25				20			20
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25			15				15
TOTAL						<i>Subtotal</i>		72%

El colaborador obtuvo un puntaje total de 72%, lo que significa que es un buen trabajador con ciertas falencias pero que podría mejorar.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

SUPERVISOR CONTABLE

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 3 = 12$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 3 = 9$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 3 = 15$$

5

EVALUACION FINAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 68/100
12 9 12 20 15

El colaborador del departamento de contabilidad fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Al momento de colaborar es siempre oportuno y positivo, ayuda a sus compañeros, su actitud es siempre de cooperación.
- **En Iniciativa tiene Grado 3:** Realiza su trabajo de acuerdo en forma rutinaria, da ideas siempre que se le pide, comparte sus conocimientos con sus compañeros de labores.
- **En Imagen tiene Grado 3:** El trabajador lleva su uniforme limpio, sus herramientas de trabajo están en orden, pero podría mejorar en la organización de su puesto de labores, y demás documentos que custodia, es cuidadoso al momento de entregar los informes.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Sus funciones son desarrolladas de manera eficiente y muy profesional, es puntual con el horario de trabajo, reportes u otros requerimientos son entregados en el tiempo requerido y de manera ordenada, no tiene necesidad de ser supervisado por su superior.
- **En Liderazgo tiene Grado 3:** Administra de manera prudente su equipo de trabajo, cumple y hace cumplir con las normas y reglas de la empresa, además es firme al momento de impartir órdenes.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Supervisor Contable				Departamento: Departamento de Contabilidad				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15			9				9
Imagen	20			12				12
Responsabilidad	25				20			20
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25			15				15
TOTAL							<i>Subtotal</i>	68%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 68%, no es malo pero tampoco es un puntaje excelente, tiene falencias que deberían ser mejoradas es en los factores de Iniciativa, e Imagen.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

CONTADOR GENERAL

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 5 = 15$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 4 = 16$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 3 = 15$$

5

EVALUACION FINAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 78/100

15 12 16 20 15

El colaborador del departamento de contabilidad fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Es un empleado muy colaborador, siempre está preocupado por ayudar a todos sus compañeros de trabajo de cualquier departamento, siempre está listo y dispuesto para trabajar con su equipo de trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Siempre está dando ideas nuevas, inyecta ánimo a sus compañeros, su ingenio al momento de dar soluciones es bueno y es beneficioso para la empresa.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Mantiene su lugar de trabajo de manera ordenada y limpia, su apariencia física es siempre sobria y pulcra, es cuidadoso al momento de entregar sus informes o documentos.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Todas sus tareas son elaboradas de manera eficiente, cumpliendo con las labores encomendadas a tiempo, es puntual tanto en su horario de trabajo como en entregar informes o algún tarea que le fuere requerido.
- **En Liderazgo tiene Grado 3:** Dirige bien su equipo de trabajo, obedece y hace obedecer las órdenes, es claro y preciso al momento de dar instrucciones, es firme y prudente cuando habla con sus subordinados.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:					Fecha: 24 de Abril de 2013			
Puesto: Contador General					Departamento: Departamento de Contabilidad			
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15					15		15
Iniciativa	15				12			12
Imagen	20				16			16
Responsabilidad	25				20			20
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25			15				15
TOTAL							<i>Subtotal</i>	78%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 78%, es un buen colaborador para la empresa con un poco de falencia en el factor de Liderazgo.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

JEFE DE IMPORTACIONES

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 5 = 15$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 4 = 16$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

EVALUACION FINAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 88/100

15 12 16 25 20

El colaborador del departamento de importaciones fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detallan a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Siempre está ayudando a sus compañeros, es un empleado muy colaborador en lo que se le solicite, su forma de actuar es ejemplar para los demás.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Sus ideas son oportunas y nuevas en su equipo de trabajo, da soluciones a los problemas que ocurren de manera rápida y eficiente.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Mantiene siempre una imagen pulcra de acuerdo a sus labores, su lugar de trabajo es ordenado y limpio.
- **En Responsabilidad tiene Grado 5:** Es un excelente trabajador, cumple con sus funciones de manera eficaz, es puntual con su horario de labores, no necesita ser supervisado.
- **En Liderazgo tiene Grado 4:** Lidera de manera eficiente su equipo de trabajo, es cauteloso al momento de hablar con sus subordinados para llegar a un buen entendimiento, realiza reuniones permanentemente para mejorar el equipo de trabajo.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:					Fecha: 25 de Abril de 2013			
Puesto: Jefe de Importaciones					Departamento: Departamento de Importaciones			
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15					15		15
Iniciativa	15				12			12
Imagen	20				16			16
Responsabilidad	25					25		25
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25				20			20
TOTAL							<i>Subtotal</i>	88%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 88%, es un puntaje muy bueno, es un buen colaborador para la empresa.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 5 = 15$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 4 = 16$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

EVALUACION FINAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 88/100

15 12 16 25 20

El colaborador del departamento de recursos humanos fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Es excepcionalmente colaboradora, ayuda a sus compañeros de cualquier departamento, su actitud es ejemplar.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Constantemente da ideas y soluciones a los problemas, anima a sus compañeros en cualquier situación.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Este empleado mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado, además siempre está cuidando de su apariencia física.
- **En Responsabilidad tiene Grado 5:** Es un buen trabajador, cumple con lo encomendado en el tiempo establecido, su trabajo es organizado, es un colaborador que no necesita ser supervisado.
- **En Liderazgo tiene Grado 4:** Es un jefe que tiene la capacidad de dirigir su equipo de trabajo, sus órdenes emitidas son obedecidas, realiza reuniones de forma amigable, sin perder autoridad, sabe guiar a su gente.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Jefe de Recursos Humanos				Departamento: Departamento de Recursos Humanos				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15					15		15
Iniciativa	15				12			12
Imagen	20				16			16
Responsabilidad	25					25		25
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25				20			20
TOTAL							<i>Subtotal</i>	88%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 88%, es un buen puntaje, especialmente en los factores de Colaboración y Responsabilidad donde obtuvo el mejor puntaje.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

JEFE DE LINEA

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 5 = 20$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 3 = 9$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 3 = 15$$

5

EVALUACION FINAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 76/100

12 9 20 20 15

El colaborador del departamento de línea de productos fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Esta listo para ayudar a sus compañeros en lo que se le solicite, su actitud es permanentemente positiva.
- **En Iniciativa tiene Grado 3:** Realiza bien su rutina de trabajo, es creativo cuando se le solicita, comparte sus conocimientos con sus compañeros cuando se le pide.
- **En Imagen tiene Grado 5:** La imagen de este colaborador es impecable, tanto en su apariencia física como en su trabajo, y forma de actuar, brinda confianza.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Las tareas encomendadas son cumplidas a cabalidad, en el tiempo establecido, no es necesario ser supervisado.
- **En Liderazgo tiene Grado 3:** Dirige bien su equipo de trabajo, es claro y prudente al momento de hablar, sus órdenes son acatadas, pero podría mejorar en la forma de dirigir a su personal.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 29 de Abril de 2013				
Puesto: Jefe de Línea				Departamento: Departamento de línea de Productos				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15			9				9
Imagen	20					20		20
Responsabilidad	25				20			20
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25			15				15
TOTAL						<i>Subtotal</i>		76%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 76%, el mismo que debe ser mejorado en especial en los factores de Iniciativa y Liderazgo, siendo su mejor puntaje en el Factor de Imagen.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

JEFE DE ALMACEN

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 4 = 16$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

EVALUACION FINAL=

Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad + Liderazgo = TOTAL 85/100

12 12 16 25 20

El colaborador del departamento de ventas, fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Siempre está predispuesto a ayudar a sus compañeros, y en lo que se le solicite en la empresa, se adapta con facilidad al trabajo, su actitud es positiva.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Da nuevas ideas en el trabajo, anima a sus compañeros, brinda ayuda para solucionar inconvenientes, es bastante ingenioso.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Es un colaborador que mantiene limpio y buenas condiciones su puesto de trabajo, cuida mucho su aspecto físico.
- **En Responsabilidad tiene Grado 5:** Cumple a cabalidad todo el trabajo encomendado, toda la información es ordenada, así cuando se le solicita un informe lo entrega de inmediato, es un empleado que no necesita ser supervisado.
- **En Liderazgo tiene Grado 4:** Es un buen jefe, hace cumplir las órdenes a su equipo de trabajo, al momento de hablar con sus subalternos es tímido, su forma de liderar es de forma gerencial

. “Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Jefe de Almacén				Departamento: Departamento Ventas				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15				12			12
Imagen	20				16			16
Responsabilidad	25					25		25
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25				20			20
TOTAL							<i>Subtotal</i>	85%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 85%, es un puntaje muy bueno, ya que sus labores son relacionadas directamente con el cliente, su mejor puntaje es en el factor de responsabilidad.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

JEFE DE ARQUITECTOS:

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 3 = 12$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 5 = 15$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

EVALUACION TOTAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad +
.
12 15 12 20

Liderazgo

20

EVALUACION FINAL = 79/100

El colaborador del departamento de arquitectos fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Es un empleado bastante colaborador, le gusta siempre ayudar a sus compañeros está dispuesto a hacer lo que le pidan con sus compañeros y en su trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 5:** Es un colaborador que da soluciones rápidas a los problemas, es ingenioso para abaratar costos de la producción lo cual le beneficia a la empresa.
- **En Imagen tiene Grado 3:** Su apariencia física y su lugar de trabajo es organizado, pero debe de mejorar y mostrar una imagen más seria ante los demás
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Este colaborador desarrolla sus funciones de manera eficaz, es puntual en horario del trabajo, brinda ayuda fuera del horarito de trabajo, los reportes o documentos solicitados son entregados a tiempo sin necesidad de ser supervisados.
- **En Liderazgo tiene Grado 4:** Dirige bien su equipo de trabajo, cumple y hace cumplir las labores y políticas de la empresa, tiene bastante tino al momento de dar órdenes.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: jefe de Arquitectos				Departamento: Departamento de Producción				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15					15		15
Imagen	20			12				12
Responsabilidad	25				20			20
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25				20			20
TOTAL							<i>Subtotal</i>	79/100%

El empleado obtuvo un puntaje total de 79/100%, lo que significa que es un buen colaborador para la empresa que ayuda al crecimiento de la empresa.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

AUDITOR SENIOR 1:

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 5 = 20$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

5

EVALUACION TOTAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad +
.
12 12 20 25

Liderazgo

25

EVALUACION FINAL = 94/100

El colaborador del departamento de contraloría fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Es un empleado muy colaborador ayuda siempre a sus compañeros en lo que le soliciten, es bastantes eficiente, se adapta con facilidad al grupo de trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Este empleado esta siempre dando ideas para dar soluciones a los problemas de manera eficiente.
- **En Imagen tiene Grado 5:** Su apariencia física y su lugar de trabajo son excelentes, es muy organizado, su apariencia es impecable.
- **En Responsabilidad tiene Grado 5:** Este colaborador desarrolla sus funciones de manera muy eficiente, es puntual en el horario del trabajo, los reportes o documentos solicitados son entregados a tiempo sin necesidad de ser supervisados.
- **En Liderazgo tiene Grado 5:** Dirige muy bien su equipo de trabajo, cumple y hace cumplir las labores y políticas de la empresa, al momento de impartir órdenes es bastante eficiente.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 29 de Abril de 2013				
Puesto: Auditor Sénior 1				Departamento: Contraloría				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15				12			12
Imagen	20					20		20
Responsabilidad	25					25		25
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25					25		25
TOTAL							<i>Subtotal</i>	94/100%

El empleado obtuvo un puntaje total de 94/100%, lo que significa que es un muy buen empleado aporta a la empresa de manera eficiente.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

AUDITOR SENIOR 2:

COLABORACION

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 5 = 20$$

5

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

5

RESPONSABILIDAD

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

LIDERAZGO

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

5

EVALUACION TOTAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad +
.
12 12 20 20

Liderazgo

20

EVALUACION FINAL = 84/100

El colaborador del departamento de contraloría fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Es un empleado bastante colaborador ayuda siempre a sus compañeros de trabajo en lo que le soliciten, se adapta con facilidad al grupo de trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Es un empleado que esta siempre dando nuevas ideas con la finalidad de dar soluciones a los problemas.
- **En Imagen tiene Grado 5:** Su apariencia física es impecable y su lugar de trabajo es muy organizado, siempre tiene una muy buena imagen ante los demás
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Este empleado desarrolla sus labores de manera eficiente, cumple con todas sus funciones y horarios de trabajo, los reportes son entregados casi a tiempo.
- **En Liderazgo tiene Grado 4:** Es un buen jefe, tiene muy buena capacidad para liderar al equipo de trabajo, esta siempre realizando reuniones para poder estar en contacto con la gente.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 29 de Abril de 2013				
Puesto: Auditor Sénior 2				Departamento: Contraloría				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	15				12			12
Iniciativa	15				12			12
Imagen	20					20		20
Responsabilidad	25				20			20
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)	25				20			20
TOTAL							<i>Subtotal</i>	84/100%

El empleado obtuvo un puntaje total de 84/100%, lo que significa que es un buen empleado para la empresa.

NIVEL OPERATIVO ESPECIAL

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

ASISTENTE CONTABLE 1

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 5 = 30$$

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

25 12 30 24

EVALUACION FINAL = 91/100

El colaborador del departamento de contabilidad fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Es una persona muy colaboradora, siempre está dispuesta a ayudar a sus compañeros, brinda apoyo al equipo de trabajo.

- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Sus opiniones son de gran ayuda para el trabajo, da soluciones a los problemas de la empresa de manera fácil y rápida.
- **En Imagen tiene Grado 5:** Su imagen es excelente, en su apariencia personal como en su lugar de trabajo. Los documentos y herramientas de trabajo están ordenadas e impecables.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Cumple con sus labores de forma eficiente, es puntual en su horario de ingreso al trabajo, su trabajo no necesita ser supervisado.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Asistente Contable				Departamento: Departamento de Contabilidad				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25					25		25
Iniciativa	15				12			12
Imagen	30					30		30
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	91%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 91%, es excelente puntaje, pues tiene una imagen y colaboración de 5/5, ya que en este cargo es indispensable la colaboración.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

ASISTENTE CONTABLE 2

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

25 12 24 24

EVALUACION FINAL = 85/100

El colaborador del departamento de contabilidad fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que detallan a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Es excepcionalmente colaboradora con sus compañeros, su actitud es positiva y de entrega al trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Normalmente da ideas nuevas para solucionar algún tipo de inconveniente, da ánimos a sus compañeros de forma espontánea.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Cuida mucho su apariencia personal, así también cuida la imagen de su lugar trabajo.

- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Es comprometido con el trabajo y sus labores, siendo puntual con su horario, cumpliendo con sus obligaciones a tiempo, no necesita ser supervisado.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Asistente Contable 2				Departamento: Departamento de Contabilidad				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25					25		25
Iniciativa	15				12			12
Imagen	30				24			24
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	85%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 85%, que sigue siendo un buen puntaje y en especial tiene 5/5, en colaboración que en este cargo es necesario.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

ASISTENTE CONTABLE 3

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 3 = 18$$

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

20

12

18

24

EVALUACION FINAL = 74/100

El colaborador del departamento de contabilidad fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detallan a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Tiene buena predisposición para ayudar, se adapta fácilmente a su grupo de trabajo y brinda ayuda cuando se lo solicita.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Con frecuencia pone en práctica ideas nuevas en su lugar de trabajo, opina positivamente a cerca del trabajo de sus compañeros, está pendiente de dar soluciones y no problemas a la empresa.

- **En Imagen tiene Grado 3:** Mantiene organizado su trabajo y lleva el uniforme limpio, sus herramientas y demás documentos de trabajo están en orden, pero se podría mejorar.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Sus tareas son desarrolladas de la mejor manera, cumple con los horarios establecidos, los reportes y demás documentos solicitados son entregados a tiempo, no necesita ser supervisado.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Asistente Contable 3				Departamento: Departamento de Contabilidad				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25				20			20
Iniciativa	15				12			12
Imagen	30			18				18
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	74%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 74%, es un puntaje bueno pero tiene falencias en el factor Imagen, que debe ser superado.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

AUXILIAR CONTABLE

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 4 = 12$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

25

12

24

24

EVALUACION FINAL = 85/100

El colaborador del departamento de contabilidad fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que a continuación se ubica en los siguientes contenidos:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Es Sumamente colaborador, está predispuesto a ayudar a sus compañeros de trabajo, su actitud es positiva y de entrega.
- **En Iniciativa tiene Grado 4:** Es ingenioso para solucionar inconvenientes en su lugar o equipo de trabajo, dando ideas nuevas que ayudan a solucionar el problema con facilidad.

- **En Imagen tiene Grado 4:** Mantiene su lugar de trabajo en buenas condiciones, además de su apariencia física, está un paso adelante en la entrega de las labores encomendadas.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Las tareas encomendadas son realizadas de manera eficiente, cumpliendo con sus funciones y horarios de trabajo, su trabajo es entregado en el tiempo previsto, no necesita supervisión.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Auxiliar Contable				Departamento: Departamento de Contabilidad				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25					25		25
Iniciativa	15				12			12
Imagen	30				24			24
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	85%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 85%, es un buen puntaje Teniendo 5/5 en el factor de colaboración lo cual significa que siempre está inclinado a ayudar cuando se lo requiere.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

ASESOR JURIDICO

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 3 = 18$$

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 3 = 9$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

20 9 18 24

EVALUACION FINAL = 71/100

El colaborador del departamento legal fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que a continuación se ubica en los siguientes contenidos:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Esta dispuesto a colaborar con sus compañeros, es fácil adaptarse a el equipo de trabajo, su actitud es positiva.

- **En Iniciativa tiene Grado 3:** Realiza su rutina de trabajo bien, da ideas cuando se le solicita, brinda ayuda a sus compañeros cuando la le pide.

- **En Imagen tiene Grado 3:** Su lugar de trabajo esta ordenado, cuida de su apariencia personal, sus informes son entregados con cuidado, pero podría mejorar.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Realiza su trabajo de manera correcta y en el tiempo establecido, es colaborador en su cuando la ocasión lo amerita, tiene toda la información organizada y en orden.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Asesor Jurídico				Departamento: Departamento Legal				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25				20			20
Iniciativa	15			9				9
Imagen	30			18				18
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	71%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 71% es un puntaje que se encuentra en el límite de bueno pero debe ser mejorado en los factores de Iniciativa e Imagen.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

VENDEDORA

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 3 = 15$$

IMAGEN

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 2

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 2 = 12$$

INICATIVA

PESO: 15

CALIFICACION: GRADO 2

PUNTOS: X

$$X = \frac{15}{5} \times 2 = 6$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 2

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 2 = 12$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

15 6 12 12

EVALUACION FINAL = 45/100

El colaborador del departamento de Ventas, fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que a continuación se ubica en los siguientes contenidos:

- **En Colaboración tiene Grado 3:** Su actitud es de colaborar con sus compañeros y en la empresa, se adapta a cualquier equipo de trabajo.
- **En Iniciativa tiene Grado 2:** Realiza solo lo que le indican, pocas veces da ideas para el bienestar de su trabajo, da el menor esfuerzo posible.

- **En Imagen tiene Grado 2:** El lugar de trabajo es un poco desorganizado y desaseado, su apariencia personal deja mucho que desea, sus herramientas e insumos de trabajo están descuidados
- **En Responsabilidad tiene Grado 2:** El empleado es un poco descuidado en sus labores, a veces es impuntual en el trabajo, entrega con tardanza las labores encomendadas, debe ser supervisado por un superior.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Vendedora				Departamento: Departamento de Ventas				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25			15				15
Iniciativa	15		6					6
Imagen	30		12					12
Responsabilidad	30		12					12
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	45%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 45%, el puntaje que obtuvo es malo, está por debajo de la mitad, en todos los factores tiene una calificación baja, debe ser mejorado de inmediato en todo.

NIVEL OPERATIVO NORMAL

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

Bodeguero 1

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 3 = 12$$

INICATIVA

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

20 25 12 24

EVALUACION FINAL = 81/100

El colaborador del departamento de Bodega fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que se detalla a continuación:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Es colaborador con sus compañeros de trabajo, siempre está dispuesto a ayudar con actitud positiva. Es un trabajador entregado a la empresa.

- **En Iniciativa tiene Grado 5:** Aporta con nuevas ideas para el trabajo, siendo ingenioso con dar soluciones rápidas y eficientes a los problemas cotidianos del trabajo.
- **En Imagen tiene Grado 3:** Mantiene su lugar de trabajo en buenas condiciones de orden y aseo, su apariencia física es bien cuidada, es profesional al momento de entregar algún informe.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Cumple con sus funciones y horarios de la manera más eficiente posible, los reportes o documentos solicitados son entregados a tiempo. No necesita ser supervisado.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Bodeguero 1				Departamento: Departamento de Producción				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25				20			20
Iniciativa	25					25		25
Imagen	20			12				12
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	81%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 81% que relativamente es un buen puntaje, siendo el factor de Iniciativa su principal fuerte, y con un poco de debilidad en el factor de Imagen que debería mejorar.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

Bodeguero 2

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 4 = 20$$

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 3 = 12$$

INICATIVA

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 3

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 3 = 15$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 4 = 24$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

20 15 12 24

EVALUACION FINAL = 71/100

El colaborador del departamento de bodega fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que a continuación se ubica en los siguientes contenidos:

- **En Colaboración tiene Grado 4:** Está dispuesto a brindar ayuda cuando se le solicita, se adapta al trabajo grupal con actitud positiva.
- **En Iniciativa tiene Grado 3:** Realiza su rutina de trabajo bien, da ideas cuando se le pide, y comparte su aprendizaje con sus compañeros cuando se le solicita.

- **En Imagen tiene Grado 3:** Es un empleado que mantiene su lugar de trabajo organizado, lleva su uniforme limpio, es profesional al momento de dar sus informes.
- **En Responsabilidad tiene Grado 4:** Desarrolla sus funciones de manera eficiente, es flexible con su horario de trabajo, las labores encomendadas son entregadas en el tiempo establecido, no necesita que lo supervisen.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Bodeguero 2				Departamento: Departamento de Producción				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25				20			20
Iniciativa	25			15				15
Imagen	20			12				12
Responsabilidad	30				24			24
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	71%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 71%, donde los factores de Iniciativa e Imagen deben ser mejorados.

Evaluación del desempeño de los factores Cualitativos

ASISTENTE DE LOGISTICA

COLABORACION

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

IMAGEN

PESO: 20

CALIFICACION: GRADO 4

PUNTOS: X

$$X = \frac{20}{5} \times 4 = 16$$

INICATIVA

PESO: 25

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{25}{5} \times 5 = 25$$

RESPONSABILIDAD

PESO: 30

CALIFICACION: GRADO 5

PUNTOS: X

$$X = \frac{30}{5} \times 5 = 30$$

EVALUACION FINAL= Colaboración + Iniciativa + Imagen + Responsabilidad

25 25 16 30

EVALUACION FINAL = 96/100

El colaborador del departamento de logística fue evaluado por su jefe y obtuvo los siguientes puntajes que a continuación se ubica en los siguientes contenidos:

- **En Colaboración tiene Grado 5:** Permanentemente está preocupado por ayudar todos sus compañeros de cualquier área, su actitud además de ser ejemplar es positiva, y eso es bueno para las personas que le rodea.

- **En Iniciativa tiene Grado 5:** Ayuda a solucionar problemas de una forma rápida y fácil, su iniciativa va siempre con ideas que mejoran la forma de trabajo, su ingenio siempre es beneficioso.
- **En Imagen tiene Grado 4:** Es muy cuidadoso de la limpieza y orden de su lugar de trabajo, también su aspecto físico es siempre pulcro y de acuerdo al sus labores.
- **En Responsabilidad tiene Grado 5:** Todas las labores y trabajos encomendados son realizados de manera eficiente, en el tiempo previsto o antes, mantiene un orden en toda la información que es muy fácil pedir algún reporte, no necesita estar supervisado.

“Cuadro de los factores cualitativos”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 26 de Abril de 2013				
Puesto: Asistente Logística				Departamento: Departamento de Logística				
FACTORES CUALITATIVOS								
<i>Factores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración	25					25		25
Iniciativa	15					25		25
Imagen	30				16			16
Responsabilidad	30					30		30
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
TOTAL							<i>Subtotal</i>	96%

El puntaje que obtuvo este colaborador es de 96% excelente puntaje en la mayoría de factores evaluados tiene 5/5.

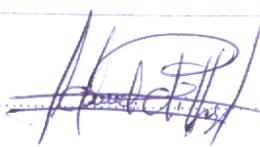
Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Leonardo Bermeo</i>					Fecha: <i>26-Abril 2013</i>			
Puesto: <i>Supervisor General Planta</i>					Departamento: Departamento de <i>Producción</i>			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X			4
Iniciativa				X				3
Imagen					X			4
Responsabilidad					X			4
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)				X				3
							<i>Subtotal</i>	<i>18</i>

		EVALUACIÓN FINAL
..... <i>26/4/13</i>	
Firma del Empleado	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. ... Claudio Chillegallo					Fecha: ... 26/04/2013			
Puesto: Supervisor Contable.					Departamento: Departamento de... Contabilidad.			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					✓			4
Iniciativa				✓				3
Imagen				✓			Mejora en organización documental y tareas.	3
Responsabilidad					✓			4
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)				✓				3
							Subtotal	17

 Firma del Empleado		 Firma del Evaluador		EVALUACION FINAL
..... Vto. Bno. Gerente de División	 Vto. Bno. Director RR. HH.		

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. CPA. Anita Falcán					Fecha: 24-IV-2013			
Puesto: Contador General					Departamento: Departamento de Contabilidad			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración						✓		
Iniciativa					✓			
Imagen					✓			
Responsabilidad					✓		Factores externos / sist	
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)				✓				
							Subtotal	

 Firma del Empleado		 Firma del Evaluador		EVALUACIÓN FINAL
..... Vto. Bno. Gerente de División	 Vto. Bno. Director RR. HH.		

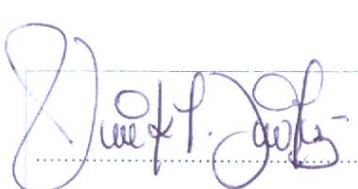
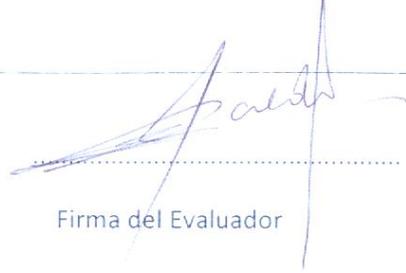
Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Patricia Arellano</i>					Fecha: <i>25/IV/2013</i>			
Puesto: <i>Jefe Importaciones</i>					Departamento: <i>Departamento de Importaciones</i>			
CUALITATIVO								
	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración						✓		
Iniciativa					✓			
Imagen					✓		<i>Espacio físico limitado</i>	
Responsabilidad						✓		
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)					✓			
							<i>Subtotal</i>	

		EVALUACIÓN FINAL
Firma del Empleado		
		EVALUACIÓN FINAL
Firma del Evaluador		
.....		EVALUACIÓN FINAL
Vto. Bno. Gerente de División		
.....		EVALUACIÓN FINAL
Vto. Bno. Director RR. HH.		

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Verónica Serrano</i>					Fecha: <i>26.05.2013</i>			
Puesto: <i>Jef. de RRHH.</i>					Departamento: <i>Departamento de RRHH</i>			
CUALITATIVO								
<i>Actores</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración						✓		
Iniciativa					✓			
Imagen					✓			
Responsabilidad						✓		
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)					✓			
<i>Subtotal</i>								

 Firma del Empleado	 Firma del Evaluador	EVALUACIÓN FINAL
..... Vto. Bno. Gerente de División Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. Carlos Cordero					Fecha: 29/4/13			
Puesto: Jefe línea					Departamento: Departamento de Complementos			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X		Mejorando	4
Iniciativa				X			Mejorando	3
Imagen						X	OK	5
Responsabilidad					X		Mejorando	4
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)				X			Falta Madurar	3
							Subtotal	19

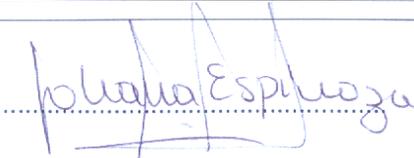
		EVALUACIÓN
Firma del Empleado		
		FINAL
Firma del Evaluador		
Vto. Bno. Gerente de División		
Vto. Bno. Director RR. HH.		

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Nombre: Sr. <u>Fanny Alvarado</u>	Fecha: <u>26/04/2013</u>
Puesto: <u>Jefe Almacén RCT</u>	Departamento: <u>Departamento de Ventas</u>

CUALITATIVO

Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X			
Iniciativa					X			
Imagen					X			
Responsabilidad						X		
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)					X			
<i>Subtotal</i>								

 Firma del Empleado	 Firma del Evaluador	EVALUACIÓN FINAL
..... Vto. Bno. Gerente de División Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. Cristian Vilca					Fecha: 29 Abril			
Puesto: Jefe de Arquitectos					Departamento: Departamento de Arquitectos			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X		Falta escuchar	4
Iniciativa						X	OK	5
Imagen				X			Imagen Mas seria	3
Responsabilidad					X		Mejorando.	4
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)					X		OK y Mejorando	4
							Subtotal	20

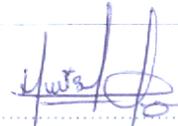
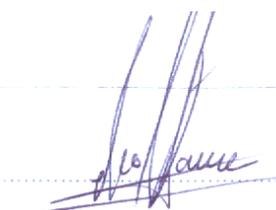
 Firma del Empleado		 Firma del Evaluador		EVALUACION FINAL
..... Vto. Bno. Gerente de División	 Vto. Bno. Director RR. HH.		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 29 de Abril de 2013				
Puesto: Auditor Sénior 1				Departamento: Contraloría				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X			
Iniciativa					X			
Imagen						X		
Responsabilidad						X		
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)						X		
TOTAL							<i>Subtotal</i>	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre:				Fecha: 29 de Abril de 2013				
Puesto: Auditor Sénior 2				Departamento: Contraloría				
FACTORES CUALITATIVOS								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X			
Iniciativa					X			
Imagen						X		
Responsabilidad					X			
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)					X			
TOTAL							<i>Subtotal</i>	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Tania Agintona</i>					Fecha: <i>26/09/2013</i>			
Puesto: <i>Asistente Contable</i>					Departamento: <i>Departamento de Contabilidad</i>			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración						si		5
Iniciativa					si			4
Imagen						si		5
Responsabilidad					si			4
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)							NO APLICA	
							Subtotal	18

		EVALUACION FINAL
Firma del Empleado	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Edwin Reyes</i>					Fecha: <i>26/09/2013</i>			
Puesto: <i>Asistente Contable. 2</i>					Departamento: <i>Departamento de...Contabilidad.</i>			
CUALITATIVO								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración						/		5
Iniciativa				/	/			4
Imagen					/	/		4
Responsabilidad					/			4
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)							NO APLICA	
<i>Subtotal</i>								<i>17</i>

				EVALUACIÓN FINAL
Firma del Empleado		Firma del Evaluador		
.....			
Vto. Bno. Gerente de División		Vto. Bno. Director RR. HH.		

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Santiago Varquez</i>				Fecha: <i>26/04/2013</i>				
Puesto: <i>Asistente Contable 3</i>				Departamento: <i>Departamento de Contabilidad</i>				
CUALITATIVO								
<i>Activas</i>	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					✓			4
Iniciativa					✓			4
Imagen				✓				3
Responsabilidad					✓			4
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)							<i>NO APLICA</i>	
							<i>Subtotal</i>	<i>15</i>

		EVALUACIÓN FINAL
Firma del Empleado <i>Santiago Varquez</i>	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

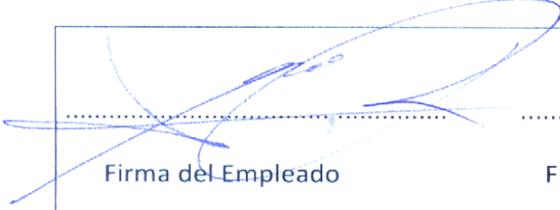
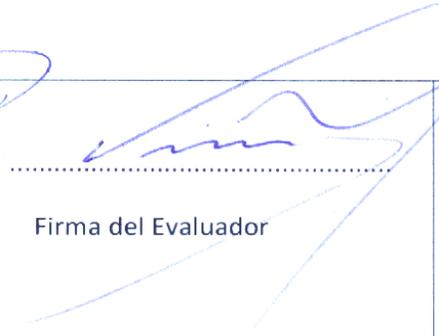
Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Patricia Alvarado</i>				Fecha: <i>26/04/2013</i>				
Puesto: <i>Auxiliar Contable</i>				Departamento: <i>Departamento de...Contabilidad</i>				
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración						si		5
Iniciativa						si		4
Imagen						si		4
Responsabilidad						si		4
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)							<i>no aplica</i>	
<i>Subtotal</i>								<i>17</i>

		EVALUACIÓN FINAL
Firma del Empleado	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Dr. Marco Rodas Coronel					Fecha: 25/abril/2013			
Puesto: Asesor Juridico					Departamento: Area Minera			
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración					X			
Iniciativa				X				
Imagen				X				
Responsabilidad					X			
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)							NO APLICA	
							<i>Subtotal</i>	

 Firma del Empleado		 Firma del Evaluador		EVALUACIÓN FINAL
..... Vto. Bno. Gerente de División	 Vto. Bno. Director RR. HH.		

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>ERICA Gonzalez</i>				Fecha: <i>26-09-2013</i>				
Puesto: <i>Vendedor</i>				Departamento: <i>Departamento de Ventas</i>				
CUALITATIVO								
Actores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración				X				
Iniciativa			X					
Imagen			X					
Responsabilidad			X					
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
							<i>Subtotal</i>	

Z

<i>ERICA H G Z</i>	<i>[Signature]</i>	EVALUACIÓN FINAL
Firma del Empleado	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. CRISTIAN BRITO					Fecha: 26. Abril. 2013			
Puesto: Bodeguero I					Departamento: Departamento de Bodega			
CUALITATIVO								
Cualidad	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboracion					✓			
Iniciativa						✓		
Imagen				✓				
Responsabilidad					✓			
Liderazgo(solo para Jefes o supervisores)								
							<i>Subtotal</i>	

		EVALUACION FINAL
Firma del Empleado	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sr. <i>Herznan C</i>					Fecha: <i>26 de Abril</i>			
Puesto: <i>Bodeguero 2</i>					Departamento: <i>Departamento de Bodega</i>			
CUALITATIVO								
<i>Notas</i>	<i>Peso</i>	Grados					Observaciones	<i>Puntos</i>
		1	2	3	4	5		
Colaboración					✓			
Iniciativa				✓				
Imagen				✓				
Responsabilidad					✓			
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)								
							<i>Subtotal</i>	

		EVALUACIÓN FINAL
Firma del Empleado	Firma del Evaluador	
.....	
Vto. Bno. Gerente de División	Vto. Bno. Director RR. HH.	

Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
Nombre: Sra. Katty Dumas					Fecha: 26/04/13			
Puesto: Asistente Logística (Supervisora)					Departamento: Departamento de Logística			
CUALITATIVO								
Actividad	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración						X		5
Iniciativa						X		5
Imagen					X			4
Responsabilidad						X		5
Liderazgo (solo para Jefes o supervisores)								
							Subtotal	19

 Firma del Empleado		 Firma del Evaluador		EVALUACION
Vto. Bno. Gerente de División		Vto. Bno. Director RR. HH.		

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión realizada el 24 de febrero de 2012, conoció la petición de las señoritas Patricia Yaneth Guamán Paladines con código 31436 y Lourdes Patricia Romero Benavides con código 26761, que denuncian su tema de tesis denominado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A.”**, presentada como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director al Ing. Jaime Vélez Arízaga y como miembros del Tribunal Examinador a los ings. Humberto Jaramillo Granda y Gianni Salamea Alvear; De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas deberán presentar su trabajo de monografía en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de la denuncia, esto es hasta el 24 de AGOSTO de 2013.

Cuenca, febrero 29 de 2012



Cuenca, 9 de diciembre de 2011

Ingeniero
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Su despacho.-

Señor Decano:

Luego de saludarle y desearle éxitos en sus delicadas funciones, me permito indicar que se ha autorizado a que las estudiantes **Patricia Guamán Paladines y Lourdes Romero Benavides** realicen la **Tesis de Grado: "Evaluación del desempeño al personal de la Empresa Kerámikos S.A."** como trabajo previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial que ofrece su prestigiosa Facultad.

Por la favorable acogida que sepa dar a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,


Econ. Gerardo Maldonado Zeas,

VICEPRESIDENTE OPERATIVO

CENTRO CERAMICO.



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA
KERAMIKOS S.A.**

**DISEÑO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCION DE TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

AUTORAS:

**PATRICIA GUAMAN PALADINES
LOURDES ROMERO BENAVIDES**

DIRECTOR:

ING. JAIME VELEZ ARIZAGA

**CUENCA – ECUADOR
18 de Noviembre del 2011**

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
De 613.601 al 633.600

Nº

0517437



1. DISEÑO DE TESIS:

TEMA: Evaluación del desempeño al Personal de la Empresa Keramikos S.A.

2. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA:

El tema seleccionado, está dentro del área de Gestión del Talento Humano, y servirá para que el departamento de Recursos Humanos tenga una visión clara del desempeño de los trabajadores.

El objeto a evaluarse será la empresa Keramikos S.A., la cual está ubicada en la ciudad de Cuenca, donde la parte administrativa está situada en las calles Héroes de Verdeloma y Francisco Tamariz. Esta organización está dedicada a la fabricación y comercialización de materiales, piezas, y accesorios de construcción de gran calidad y variedad; de esta manera satisfaciendo oportunamente las necesidades de los clientes y usuarios, manteniendo precios competitivos, y proveedores comprometidos con nuestras políticas.

Esta empresa posee una estructura organizacional funcional, conformada por el Vicepresidente, Gerente General, Vicepresidente Administrativo Financiero, Departamento legal y Gerente Nacional de comercialización, con sus respectivos subordinados.

3. PROBLEMA:

3.1 Planteamiento del problema

El capital Humano es el más importante de las empresas, pues sin las personas ninguna organización funciona, es por ello que Keramikos S.A. se está encaminando en obtener

una investigación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores. Para realizar este análisis es necesario conocer los antecedentes históricos de la empresa, con respecto a la administración del Talento Humano, pues el desconocimiento puede llevar a la empresa a tener un bajo rendimiento en el desempeño de sus labores, esto conlleva a un decremento de su producción, lo que impedirá el crecimiento de la organización.

Es importante conocer los medios que mejor se ajusten a la evaluación del personal de Keramicos S.A., y así permita al departamento del Talento Humano tomar decisiones acertadas y servibles para ser más competitivos en este mercado globalizado.

3.2 Formulación del Problema

El departamento de Recursos Humanos requiere tener un conocimiento del desempeño laboral de sus colaboradores.

3.3. Sistematización del Problema

3.3.1 Es necesario conocer los antecedentes históricos de la empresa y su actual situación

3.3.2 Es importante saber la dirección del departamento de Recursos Humanos

3.3.3 Se desconoce los procesos de evaluación de los empleados

3.3.4 Es necesario adquirir un conocimiento de la forma en que se va a realizar la evaluación del desempeño.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo General



Realizar la Evaluación del Desempeño para los empleados de la empresa Keramikos S.A.

4.2 Objetivos Específicos

- 4.2.1 Conocer los antecedentes históricos y el FODA de la organización.
- 4.2.2 Realizar la descripción de los cargos para los empleados de la empresa Keramikos S.A.
- 4.2.3 Determinar el desempeño del personal mediante los métodos:
 - cualitativos deductivo a través de las entrevistas
 - cuantitativos inductivo a través de las encuestas
- 4.2.4 Aplicación de los métodos cualitativos y cuantitativos para la evaluación del personal de la empresa Keramikos S.A.

5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Consideramos que es de suma importancia realizar la evaluación del desempeño al personal de la Empresa Keramikos S. A., que surge como una respuesta a la necesidad de conocer si las labores que desempeñan los empleados son las adecuadas.

Es de gran importancia, considerando que el talento humano es el motor que mueve a las organizaciones, y sin duda el factor humano pondrá la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas en general.

El desarrollo de este trabajo se basa en la semejanza que tiene con la Gestión del Talento Humano, pues debemos conocer la importancia que tienen los empleados en cualquier organización, indiferentemente de la actividad que realizan. Las organizaciones gerenciadas de forma adecuada podrán obtener los resultados deseados, alcanzando objetivos personales y grupales.

El proceso de Evaluar el Desempeño del Talento Humano de la empresa Keramikos S.A. se llevara a cabo gracias a la colaboración del Econ. Gerardo Maldonado, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, quien nos brindara su apoyo y direccionamiento en el presente trabajo.

Además se tiene el apoyo de los colaboradores de la empresa Keramikos S. A. para poder obtener la información requerida, así como recursos materiales, técnicos, y el tiempo disponible para llevar a cabo esta investigación.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Marco Teórico

La teoría que indicamos en esta investigación se basa en los estudios realizados en nuestra carrera universitaria en la materia de Recursos Humanos, propuesto por el autor Idalberto Chiavenato en su obra “Administración de Recursos Humanos”, donde nos indica que existen muchos cambios en la forma de dirigir una organización, pues los seres humanos siempre estuvieron ligados a dirigir o a ser dirigidos.

Las empresas que son un sistema perduran, porque son capaces de transformar el capital humano de elementos de entrada en elementos de salida. Las empresas necesitan mantener el nivel de desempeño y esto se pierde en el proceso de entrada y salida. En otras palabras un sistema funciona cuando las personas son interdependientes e interrelacionadas, son parte de un todo.

La empresa tiene dos recursos importantes el primero es el recurso material como insumos, materia prima, y el segundo y más importante es el recurso humano que le da la forma que requiere la empresa. Existe una gran variedad de fundamentos teóricos que se basan, sobre la eficiencia y eficacia de sus organizaciones, estos varían basándose en



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

términos de utilidad, ventas, costos etc. Pero en este caso nuestra técnica se focalizara en evaluar el desempeño de cada trabajador de la empresa.

Es por ello que en la actualidad se propone medidas de eficiencia basadas en el desarrollo de las actividades; para esto es importante conocer a fondo el desempeño de cada uno de los trabajadores para medir el grado de desempeño que tienen cada uno de ellos. Al momento de evaluar se tomara en cuenta otras variables como el interés que tienen los empleados en la empresa, su confianza, la comunicación, y sobre todo su salud interna.

La investigación se realizara en términos cualitativos y cuantitativos a través de las encuestas al personal, mediante los métodos de investigación y observación directa que servirán para detectar inconvenientes que existen y así saber en dónde estamos y hacia dónde queremos ir, hay que tomar en cuenta y tener absoluta claridad de la misión y visión de la empresa, cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo, y por su puesto tener una buena estrategia de recursos humanos.

Evaluaremos el desempeño del talento humano, pues las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo, al mismo tiempo las organizaciones dependen de los empleados. Las organizaciones tienen otro enfoque que está más ligado a la globalización, esto implica una competencia de productos y servicios que están directamente relacionados con la calidad y competencia es por eso que el personal tiene que estar preparado para optimizar tiempo y recursos.

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS

INDICE

CAPITULO I

LA EMPRESA

- 1.1 Antecedentes históricos
- 1.2 Organización de la empresa
 - 1.2.1 Misión
 - 1.2.2 Visión
 - 1.2.3 Principios
 - 1.2.4 Valores
 - 1.2.5 Organigrama
 - 1.2.6 Estructura organizativa
 - 1.2.7 Análisis del FODA
 - 1.2.8 Objetivos y fines de la empresa

CAPITULO II

DESCRIPCION DE CARGOS

- 2.1 Introducción
- 2.2 Conceptos e importancia de la descripción de cargos
- 2.3 Descripción de cargos
 - 2.3.1 Objetivos de la descripción y análisis de cargos
 - 2.3.2 Métodos de la descripción y análisis de cargos
 - 2.3.3 Instructivo para la aplicación de la práctica de la descripción de cargos
 - 2.3.4 Formato de descripciones de cargos
 - 2.3.4.1 Identificación
 - 2.3.4.2 Propósito General
 - 2.3.4.3 Organigrama
 - 2.3.4.4 Finalidades
 - 2.3.4.5 Naturaleza y Alcance



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.3.4.6 Dimensiones

CAPITULO III

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

3.1 Introducción

3.2 Concepto de la evaluación del desempeño

3.3 Objetivos e importancia de la evaluación del desempeño

3.4 Métodos de evaluación del desempeño

CAPITULO IV

APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

4.1 Proceso de evaluación de los factores cualitativos

4.2 Proceso de evaluación de los factores cuantitativos

4.3 Evaluación de Resultados

4.4 Determinación del peso de cada factor

4.5 Determinación de los grados de cada factor

4.5.1 Manual de evaluación de cada factor y formulario de la evaluación del desempeño.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

8.1 Tipo de estudio:

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 513.501 al 533.500

Nº

0517443

Se planifica desarrollar una investigación descriptiva, explicativa y de campo; descriptiva porque se especificara sus propiedades de la organización, las características y perfiles importantes de personas y grupos; será explicativa pues buscaremos las causas que expliquen los sucesos que acontecen en la empresa Keramikos S.A. y además será de campo ya que la investigación se realizara en el lugar de los hechos digamos en la organización misma.

8.2 Método

Por su enfoque la presente investigación a realizarse será cualitativa ya que se aplicara a los colaboradores una entrevista para poder focalizar el problema en si, esta no podrá tener valor estadístico para esto se destinara el enfoque cuantitativo para poder recoger datos a través de las encuestas con un patrón previamente diseñado.

8.3 Procedimiento:

El procedimiento a realizarse será Análisis y sintético, después de realizar un resumen y análisis de datos de lo investigado, se podrá proporcionar un estudio objetivo en el cual se encuentra la empresa en la actualidad. De esta conseguiremos llegar al desarrollo de un informe de la evaluación del personal de la empresa Keramikos S.A.

La propuesta se realizara en base a los requerimientos y necesidades de la organización, finalmente se dará las respectivas conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación.

8.4 Forma de Trabajo:

La forma de trabajo que se llevará a cabo será de manera progresiva.

8.5 Técnicas

8.5.1 Investigación Bibliográfica y documental:

El presente trabajo tendrá fundamento teórico en el libro de Idalberto Chiavetano, en su obra **“Administración de Recursos Humanos”**

8.5.2 Observación:

Se recolectara los elementos que nos dan la información tanto teórica como práctica y serán utilizados de una manera práctica para el informe de la empresa.

8.5.3 Estudios de casos

Se estudiara con detalle a los departamentos de la empresa que tengan gran cantidad de empleados, ya que normalmente el foco de los problemas esta en donde interactúan más personas.

8.6 Fases:

El presente trabajo está constituido por las siguientes fases:

- 1- Se realizara un conocimiento Histórico de Keramikos S.A. y un conocimiento antecesor al trabajo.
- 2- En la segunda fase nos dará una visión clara de la descripción de cargos, como parte teórica.
- 3- La tercera fase consta de la parte de evaluación del desempeño, que nos ayudara a entender el problema de la empresa y que método será el más adecuado.
- 4- La última fase será la práctica, se pondrá en ejecución las técnicas como la entrevista y las encuestas a los colaboradores de Keramikos S.A. Además se realizará el informe con sus recomendaciones y conclusiones.

9. RECURSOS:

9.1 Talento Humano:

9.1.1 Responsables del trabajo:

La presente tesis será responsabilidad de Lourdes Patricia Romero Benavides y Patricia Guaman Paladines, estudiantes de la Universidad del Azuay, de la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Carrera de Administración de Empresas

9.1.2 Asesoramiento:

Para realizar el presente trabajo tendremos la colaboración y el asesoramiento del Ing. Jaime Vélez Arizaga profesor de la materia de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay.

9.1.3 Empresa:

El estudio se realizara en la empresa Keramikos S. A. a todos los trabajadores de los diferentes departamentos, contamos con la aprobación y apoyo del jefe del Departamento de Recursos Humanos el Econ. Gerardo Maldonado.

9.1.4 Recursos Técnicos

Para la realización de la tesis será necesario 2 Computadoras, papel, bolígrafos, impresoras, e internet.

9.1.5 Recursos Financieros:

Los recursos financieros serán con fondos propios.



BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato Idalberto , Mc Graw Hill: Gestión del Talento humano, ultima edición, ediciones Hispanoamérica
- Armendáriz Barreiro Rodrigo salarios historia y aspecto de este aspecto de la economía Ecuatoriana primera edición
- Fernández Javier Edición por competencias edición 2005
- Departamento de Recursos Humano empresa Inmobiliaria Cermosa. S.A.
- Vélez Jaime material didáctico Gestión de talento Humana I Universidad del Azuay

INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/r_rhh

<http://www.eude.es/adwords-nuevo/gestion-y-direccion-rrhh/>

<http://www.slideshare.net/expovirtual/evaluacion-del-desempeo>

<http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>

<http://www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm>

Cuenca, 18 de Noviembre del 2011

Ingeniero

Oswaldo Merchán

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ciudad

De mis consideraciones:

Jaime Vélez Arizaga, profesor de la facultad de Ciencias de la Administración, informo a usted que he procedido a revisar el diseño de Tesis presentado por las egresadas Patricia Yaneth Guaman Paladines con código 31436 y Lourdes Patricia Romero Benavides con código 26761 con el tema **EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A.** como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, sobre el tema que emitió el siguiente informe:

El diseño de la tesis presenta, una estructura teórica, metodológica y técnica coherente incorpora importantes elementos de aplicación práctica, referente a la evaluación del desempeño de la empresa Keramicos S.A.

Por lo expuesto, emito informe favorable y recomiendo su aprobación.

Muy Atentamente,


Ing. Jaime Vélez Arizaga

DOCENTE



Cuenca, 18 de Noviembre del 2011

Ingeniero

Oswaldo Merchán

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ciudad

De nuestras consideraciones:

Nosotros, Patricia Yaneth Guaman Paladines con código 31436 y Lourdes Patricia Romero Benavides con código 26761, egresadas de la escuela de Administración de Empresas, de esta universidad, solicitamos a usted de la manera más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la aprobación del diseño de tesis con el tema **EVALUACION DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA KERAMIKOS S.A.** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Jaime Vélez Arizaga como director de tesis, puesto que hemos recibido asesoramiento y contamos con su aprobación.

Atentamente:


Patricia Yaneth Guaman Paladines

C.I. 1103691562

Código: 31436


Lourdes Patricia Romero Benavides

C.I. 0104082771

Código: 26761