



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE MUEBLES**

Raúl Mendoza Ajcojón

Asesorado por: Inga. María del Rosario Colmenares Samayoa

Guatemala, mayo de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE MUEBLES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

RAUL MENDOZA AJCOJON

ASESORADO POR: INGA. MARÍA DEL ROSARIO COLMENARES SAMAYOA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. César Aku Castillo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 30 de mayo de 2008..

Raúl Mendoza Ajcojón

Guatemala, Noviembre de 2008

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de la Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos
Guatemala, Guatemala

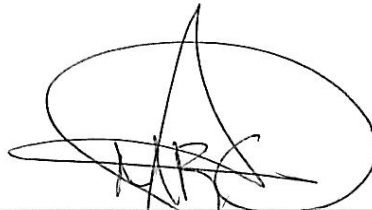
Ingeniero Gómez:

Atentamente me dirijo a usted para someter a revisión por parte de la Escuela el trabajo del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Raúl Mendoza Ajojón quien se identifica con carne universitario 200011449. Tras las revisiones y modificaciones sugeridas por mi persona se han enriquecido los contenidos del trabajo de graduación, esta listo para presentarse.

El trabajo se titula:

**ANALISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
MUEBLES**

Atentamente,



Inga. María del Rosario Colmenares Samayoa
Colegiado No. 2706
Asesor trabajo de graduación

INGENIERA
MARIA DEL ROSARIO COLMENARES SAMAYOA
INGENIERA CIVIL E INDUSTRIAL
COLEGIADO 2706

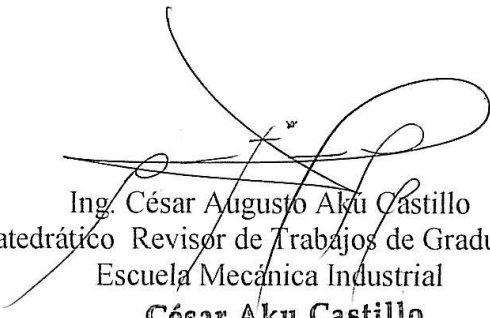
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Raúl Mendoza Ajcojón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Augusto Aku Castillo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

César Aku Castillo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4,073

Guatemala, abril de 2009.

/mgp

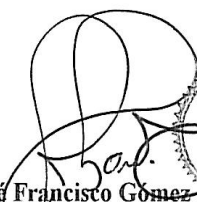
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Raúl Mendoza Ajcojón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.169-09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario Raúl Mendoza Ajcojon, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and several vertical strokes below.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, mayo de 2009.

/cc

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS	Por su grandeza, por su inmenso amor, por su amistad, por su misericordia, por sus bendiciones.
MIS PADRES	Por su incondicional apoyo para concluir la carrera.
LA PROFESIONAL	Ing. María del Rosario Colmenares Por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo de graduación.
SERVICIOS M&A	Por permitir la realización de este trabajo de graduación en las instalaciones de la empresa.
MIS FAMILIARES	Por apoyarme en todo momento.
MIS AMIGOS	Que me motivaron para seguir adelante y lograr este sueño.
LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS	Por la formación universitaria que me brindó

ACTO QUE DEDICO A:

MIS PADRES: Luis Mendoza Mendoza
Socorro Ajcojón Julajuj
Como muestra de amor y respeto

MIS ABUELOS: Juan Ajcojón Mendoza
Antonia Julajuj Castro
Salvador Mendoza Palax

“Alcanza el éxito aquel que vive con plenitud, ríe con frecuencia y ama intensamente; quien se gana el respeto de las personas y el cariño de los niños; que al abandonar el mundo terrenal, deja huella de haberlo mejorado; quien siempre sabe apreciar la belleza del universo y la puede expresar, logra descubrir lo bueno de sus semejantes y ha dado lo mejor de sí mismo; cuya vida ha sido una inspiración, cuyo recuerdo es una bendición.”

B. A. Stanley

Con especial cariño a mi abuela Rosario Mendoza Chiroy †

MIS HERMANOS: Miguel Ángel
María Estela
Rita Griselda
Luis Enrique
Gerardo Alexander
Por su cariño, respeto, confianza.

MIS AMIGOS: Ing. Benjamín Diéguez, David Muños, Carlos Panjoj, Julio Hernández, David Xicay.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Estructura de la empresa	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación	2
1.1.3 Objetivos de la empresa	2
1.2 Valores de organizacionales	2
1.2.1 Misión	3
1.2.2 Visión	3
1.2.3 Clientes	3
1.2.4 Oferta	3
1.2.5 Estrategias	4
1.3 Marco teórico	5
1.3.1 Análisis de puestos	5
1.3.1.1. Descripción y especificación del puesto	5
1.3.1.1.1. Identificación del puesto	6
1.3.1.1.2. Función principal	7
1.3.1.1.3. Principales actividades	7
1.3.1.1.4. Nivel de esfuerzo	7
1.3.1.1.5. Condiciones de trabajo	8

1.3.1.1.6. Requisitos del puesto	8
1.3.1.1.7. Deberes y responsabilidades	9
1.3.1.1.8. Relaciones jerárquicas	9
1.3.2 Evaluación del desempeño	9
1.3.2.1. Métodos de evaluación del desempeño	10
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	
2.1 Diagnóstico organizacional	15
2.1.1 Tipo de organización	15
2.1.2 Dirección general	16
2.1.3 Área administrativa	16
2.1.4 Área operativa	17
2.1.5 Análisis FODA	18
2.1.6 Análisis de puestos	24
2.1.7 Reclutamiento y selección de personal	24
1.1.6.1 Recepción de solicitud de empleo	25
1.1.6.2 Revisión de documentos	25
1.1.6.3 Contratación	26
1.1.6.4 Evaluación de personal	26
3. ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
3.1 Objetivos del análisis de puestos	27
3.1.1 Corto plazo	28
3.1.2 Mediano plazo	28
3.2 Análisis de la información para determinar los puestos	29
3.2.1 Técnica de observación directa	30
3.2.2 Técnica del cuestionario o entrevista escrita	31
3.2.3 Técnica de entrevista oral	31

3.3	Propuesta del manual de descripciones y especificaciones de puestos	31
3.3.1	Introducción	32
3.3.2	Instrucciones para el manejo del manual	32
3.3.3	Descripción y especificación del puesto	33
3.3.3.1.	Identificación del puesto	33
3.3.3.2.	Función principal	33
3.3.3.3.	Principales actividades	33
3.3.3.4.	Nivel de esfuerzo	34
3.3.3.5.	Condiciones de trabajo	34
3.3.3.6.	Requisitos del puesto	34
3.3.3.7.	Deberes y responsabilidades	34
3.3.3.8.	Relaciones jerárquicas	34
3.4	Propuesta del manual de evaluación del desempeño	83
3.4.1	Método de evaluación del desempeño a utilizar	83
3.4.2	Definición de factores para la evaluación	84
3.4.2.1.	Factores para mandos medios	84
3.4.2.2.	Factores para el nivel operativo y administrativo	85
3.5	Contenido del instrumento	86
3.5.1	Datos generales	86
3.5.2	Instrucciones	87
3.5.3	Contenido de la evaluación	87
3.5.4	Resumen de la evaluación	90
3.5.5	Nota de compromiso	91
3.6	Calificación e interpretación de resultados	91

4. IMPLEMENTACIÓN	
4.1 Logística para la implementación del sistema	93
4.1.1 Capacitar, orientar y asesorar	94
4.1.2 Aplicación de la prueba	94
4.2 Ejemplo de implementación de la evaluación	94
4.2.1 Ejemplo del procedimiento de calificación cuantitativa	95
4.2.2 Ejemplo del procedimiento de calificación cualitativa	98
4.3 Costos para la implementación del sistema de evaluación	99
5. SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
5.1 Aprobación de la evaluación del desempeño	101
5.2 Aceptación de la evaluación del desempeño	101
5.3 Revisiones al sistema de evaluación del desempeño	102
5.3.1 Revisiones semestrales	102
5.3.2 Revisiones anuales	103
5.4 Proceso de retroalimentación al trabajador	103
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
APÉNDICE	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama de Servicios M&A	16
2. Matriz FODA	23

TABLAS

I. Condiciones de trabajo gerente general	36
II. Requisitos del puesto gerente general	37
III. Condiciones de trabajo secretaria	39
IV. Requisitos del puesto secretaria	40
V. Condiciones de trabajo jefe administrativo	42
VI. Requisitos del puesto jefe administrativo	43
VII. Condiciones de trabajo jefe de ventas.	45
VIII. Requisitos del puesto jefe de ventas	46
IX. Condiciones de trabajo vendedor	48
X. Requisitos del puesto vendedor	49
XI. Condiciones de trabajo encargado de compras	51
XII. Requisitos del puesto encargado de compras	52
XIII. Condiciones de trabajo contador general	54
XIV. Requisitos del puesto contador general	55
XV. Condiciones de trabajo encargado de cómputo	57
XVI. Requisitos del puesto encargado de cómputo	57
XVII. Condiciones de trabajo encargado de créditos	60
XVIII. Requisitos del puesto encargado de créditos	61
XIX. Condiciones de trabajo jefe de producción	63

XX.	Requisitos del puesto jefe de producción	64
XXI.	Condiciones de trabajo encargado de taller	66
XXII.	Requisitos del puesto encargado de taller	67
XXIII.	Condiciones de trabajo maquinista	69
XXIV.	Requisitos del puesto maquinista	70
XXV.	Condiciones de trabajo barnizador	72
XXVI.	Requisitos del puesto barnizador	73
XXVII.	Condiciones de trabajo instalador	75
XXVIII.	Requisitos del puesto instalador	76
XXIX.	Condiciones de trabajo encargado de bodega	78
XXX.	Requisitos del puesto encargado de bodega	79
XXXI.	Condiciones de trabajo encargado de mantenimiento	81
XXXII.	Requisitos del puesto encargado de mantenimiento	82
XXXIII.	Factores para mandos medios	84
XXXIV.	Factores para el nivel operativo	85
XXXV.	Factores para el nivel administrativo	85
XXXVI.	Niveles para ponderación por factor	86
XXXVII.	Rangos de calificación general	91
XXXVIII.	Conceptos de calificación cualitativa	92
XXXIX.	Factor de trabajo en equipo	95
XL.	Ejemplo de evaluación del desempeño	95
XLI.	Calificación cualitativa obtenida	98
XLII.	Conclusión final de la evaluación del desempeño	98
XLIII.	Estimación aproximada de gastos	99
XLIV.	Revisiones semestrales	103

GLOSARIO

Análisis de puestos de trabajo	Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
Capacitación	Es el mejoramiento de las habilidades de un empleado, hasta el punto que sea capaz de ejercer sus labores vigentes.
Descripción de puestos de trabajo	Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto.
Especificaciones del puesto	Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.
Estrategias	Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Evaluación del desempeño

Consiste en recopilar, organizar y analizar los datos con relación a estándares preestablecidos entre el evaluador y el evaluado, los cuales serán utilizados posteriormente para retroalimentar la gestión del recurso humano.

FODA

Herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea la empresa, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Función

Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

Obligación

Se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

Ocupación

Clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los

individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Puesto

Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización.

Retroalimentar y notificar

Acción de informar al empleado sobre sus resultados de desempeño, mediante una entrevista, en la cual se justifica la calificación asignada y se establece un plan de acción de mejora.

Tarea

Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

Tercerización

Es la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. También llamado externalización, subcontratación (del inglés *outsourcing*).

Valores de organizacionales

Son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

RESUMEN

El análisis de puestos es una herramienta muy importante debido a que se obtiene información sobre condiciones de trabajo, deberes y responsabilidades, determinación de tareas, perfil del puesto. Son aspectos que sirven de base para otros sistemas como el de selección, planes de carrera, promoción, valoración de puestos de trabajo, formación, determinación de las responsabilidades, clasificación y ordenación de puestos.

Otra herramienta muy importante que se propone es un sistema de evaluación del desempeño derivado del análisis de puestos. Este proceso determinará el rendimiento global del trabajador, para su posterior retroalimentación y decisión de las acciones que se deberán seguir para mejorar el rendimiento,

Con la información obtenida en la evaluación del desempeño se pondrán desarrollar programas de mejoramiento o capacitación del personal.

Debido a la carencia de un departamento de Recursos Humanos, el sistema de evaluación permitirá también mejorar la productividad de la empresa en cuanto al capital humano. Y con ello detectar cualidades en el personal y aprovecharlos para lograr mayores niveles de eficiencia laboral.

OBJETIVOS

GENERAL:

Desarrollar un análisis de puestos y un sistema de evaluación del desempeño, proporcionando un instrumento para la medición del desempeño, así como la identificación de funciones, responsabilidades y actividades propias de cada puesto.

ESPECÍFICOS:

1. Identificar los distintos puestos necesarios para la operación de la empresa
2. Determinar los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo de cada uno de los puestos.
3. Determinar las descripciones y especificaciones de los puestos necesarios para la operación de la empresa.
4. Proponer e implementar un sistema de evaluación del desempeño
5. Detectar las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

6. Sustentar las bases para el diseño y mejora de sistemas de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto.
7. Proporcionar retroalimentación del personal con base al resultado de la evaluación del desempeño.

INTRODUCCIÓN

Con base a los sistemas de calidad que se están implementando en las empresas, es necesario realizar un sistema de análisis de puestos y evaluación del desempeño. Para poder documentar todo lo relacionado con los puestos de trabajo y determinar el desenvolvimiento de todo el personal que labora en la empresa. Con ello se pretende elevar el nivel de desempeño del personal que trabaja en la empresa, para hacerla más competitiva.

Después de la elaboración e implementación de este sistema, se podrá obtener un indicador por medio del cual se detecten las áreas que son necesarias de reforzar, tanto para el área administrativa así como para el área operativa de la empresa.

El proyecto será de mucha utilidad para la empresa, ya que servirá de base para los sistemas de reclutamiento y selección de personal. Al tener una documentación sobre los distintos puestos que conforman la empresa, para contratar personal idóneo para el desempeño de los puestos.

El sistema de evaluación del desempeño será utilizado como una herramienta valiosa para la retroalimentación de los trabajadores, con ello se logrará mejorar la productividad de la empresa en lo que respecta al capital humano.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Estructura de la empresa

A continuación se da a conocer la información básica sobre la empresa.

1.1.1 Historia

Servicios M&A inicia sus operaciones en 1990 con una pequeña fábrica de muebles en madera. Para el 2002, viendo la necesidad de expandir sus servicios por la demanda, visualiza la forma de poder brindar más de un servicio. Se asocia con otras pequeñas empresas y pone al servicio de proyectos trabajos de aluminio, vidrio, herrería, tabicación en tabla yeso, cielo falso, electricidad, plomería. Esto lo hace para ser competitivo, sabiendo que las empresas sobresalientes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, se debe de brindar un completo servicio de calidad y variedad.

Servicios M&A es desde 1998 una empresa visionaria, innovadora y emprendedora que proporciona al cliente una gama de servicios para la eficaz y pronta solución a sus requerimientos. Los servicios que presta se han destacado por su alta calidad y servicio personalizados. Se especializa en la fabricación de muebles a medida, proyectos de inmobiliarias, proyectos de remodelación de oficinas para empresas nacionales e internacionales

1.1.2 Ubicación

Servicios M&A está ubicada en la ciudad de Guatemala, colonia la Verbena zona 7, tiene operaciones y servicios en gran parte de la República.

1.1.3 Objetivos de la empresa

Los principales objetivos con los que la empresa opera son los siguientes:

- a) Ubicar la empresa en un lugar amplio y estratégico.
- b) Vender los productos a precios bajos.
- c) Mejorar la imagen de la empresa a través de mejoramiento continuo.
- d) Aplicar técnicas que permitan mejorar la productividad y la calidad en los productos.
- e) Aumentar la capacidad de respuesta ante los clientes, por medio de la buena organización administrativa.
- f) Trabajar con cero demoras en los pedidos, para la mayor satisfacción a los clientes.

1.2 Valores de organizacionales

Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos, como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Dentro de ellos se debe definir cuál es el propósito o razón de existir de la empresa (misión, visión), los bienes y servicios que se ofrecen.

1.2.1 Misión

“Con pasión crear los mejores muebles para interiores de oficinas y remodelaciones, confiando en la satisfacción plena de nuestros clientes”.

1.2.2 Visión

“Llegar a ser uno con nuestros clientes y cultivar una relación duradera, verlos como amigos”.

1.2.3 Clientes

Entre los principales clientes que atiende servicios M&A, están las siguientes empresas: Centro de Desarrollo del Potencial del Niño S. A., Intermex Wire Transfers de Guatemala, Cooperativa Guadalupana, Quick Boxcorreo Internacional, Insenasa, Quick Shipping, Cargo Express, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Adeco, Play Zone, Coex, Adoc de Guatemala, Comercial OR & Cia. Ltda, Construtec, Itesa de Guatemala, Comepsa, Fundabiem, Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.2.4 Oferta

Servicios M&A se ha especializado en producir los siguientes tipos de muebles: Escritorios, archivadores, ventanillas de atención al público, mostradores, circulares para recepciones, rectos para despacho de mercadería, tabiques para call centers, tabicación para limitación de oficinas, mesas de conferencias, mesas de comedor, pérgolas, modulares para oficina, modulares para entretenimiento, puertas de pvc, puertas de madera, aglomerados, sillas, bancas, closets fijos, closets movibles y desmontables, gabinetes de cocina a medida y en Standard.

1.2.5 Estrategias

Las principales estrategias con los que Servicios M&A opera para el logro de objetivos son los siguientes:

- a) *Outsourcing* (tercerización): cuando la demanda total de los clientes, excede la capacidad instalada de la mano de obra. Se contrata personal a una empresa que se dedica a ese tipo de negocio. Esta empresa cuenta con personal calificado y a costos accesibles. Con esto, Servicios M&A se ahorra costos en mano de obra directa, así como el cumplimiento de la producción exacta demandada. Evitando con ello la acumulación de producto terminado en bodega que difícilmente se venderán.
- b) Precios bajos: la empresa sacrifica parte de sus ganancias unitarias para vender sus productos a precios bajos, a fin de ganar clientes sin perder los existentes, generando con ello mayores ganancias anuales.
- c) Calidad: la calidad es un factor importante dentro de la empresa, ésta se refleja en la durabilidad de los productos, los acabados y diseños. La empresa está segura que con la calidad podrá atraer y retener más clientes.
- d) Clientización: en ésta empresa, todos los productos se trabajan por pedidos, el cliente da las especificaciones que quiere en su mueble esto con el fin de fabricar muebles que se justen a las necesidades de cada cliente.

1.3 Marco teórico

Dentro del marco teórico se debe considerar:

1.3.1 Análisis de puestos

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del puesto, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente el trabajo, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

1.3.1.1. Descripción y especificación del puesto

Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización. Una especificación del puesto se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor.

Los elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo son:

- a) Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo.
- b) Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo.
- c) Educación pertinente.
- d) Experiencia pertinente.
- e) Esferas concretas de experiencia.
- f) Aptitudes manuales o mentales.
- g) Aptitudes sociales o de acción recíproca.
- h) Exigencias de viajes.
- i) Horas y horarios de trabajo.
- j) Condiciones ambientales peligrosas o duras.

1.3.1.1.1. Identificación del puesto

Un puesto se va a diferenciar de todos los demás que no tengan las mismas características, es el nombre con el que se conoce el puesto analizado. Además contiene información referente al salario y/o escala de paga del empleo, para esto se deben consignar los siguientes puntos:

- a) Nombre del puesto
- b) División
- c) Departamento
- d) Servicio
- e) Sección
- f) Equipo
- g) Clave
- h) Número

- i) Número de puestos similares
- j) Número de individuos
- k) Categoría profesional
- l) Nombre de la empresa
- m) Nombre del analista
- n) Fecha en que se efectúa el análisis de puestos

1.3.1.1.2. Función principal

Es conocida como propósito del puesto o función genérica. Sirve como una introducción al puesto a considerar. En ella se expresa la esencia de las labores inherentes al puesto, sus propósitos y responsabilidades básicas.

1.3.1.1.3. Principales actividades

Se enumeran todas las actividades específicas que debe desempeñar la persona que ocupe el puesto para llevar a cabo la función principal descrita.

1.3.1.1.4. Nivel de esfuerzo

Describe las exigencias que debe realizar el ocupante del puesto:

Exigencias Físicas: qué tipo de esfuerzos se necesitan o las exigencias corporales que el puesto exige, manejo de material pesado, posiciones incómodas, etc.

Exigencias emocionales: qué tipo de emociones exige el puesto, fechas de entrega bajo presión, supervisión estrecha, contacto con clientes internos o externos, etc.

1.3.1.1.5. Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo. Lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Algunos de los factores son:

- a) Ambiente de trabajo.
- b) Riesgos.

1.3.1.1.6. Requisitos del puesto

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- a) Instrucción básica.
- b) Experiencia necesaria.
- c) Adaptación al cargo.
- d) Iniciativa necesaria.
- e) Actitudes necesarias.

1.3.1.1.7. Deberes y responsabilidades

Se refiere a los deberes y responsabilidad que tiene el ocupante del puesto (además del trabajo normal y de sus funciones). Por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados. Por el material, por las herramientas o equipos que utiliza. Por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa. Los contactos internos o externos, y la información confidencial, por ejemplo:

- a) Supervisión de personal
- b) Material, herramientas o equipos.
- c) Dinero, títulos, valores o documentos.
- d) Contactos internos o externos.
- e) Información confidencial

1.3.1.1.8. Relaciones jerárquicas

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas y fuera de la organización y responde a las siguientes preguntas: ¿A quién supervisa?, ¿A quién reporta?, ¿Trabaja con? Esto permite perfilar el nivel jerárquico del puesto y determinar la magnitud del personal a supervisar. La similitud con otros puestos dentro de la empresa.

1.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral del personal, es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos.

Se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los trabajadores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del trabajador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

1.3.2.1. Métodos de evaluación del desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a) Método de las escalas gráficas
- b) Método de elección forzada
- c) Método de investigación de campo
- d) Método de incidentes críticos
- e) Método de comparación por pares

a) Método de las escalas gráficas

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencias considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas, mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales). Representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

b) Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”. Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola.

c) Método de investigación de campo

Este método de evaluación fue desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados. Buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa. Es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones. Ya que permite evaluar el desempeño y sus causas. Planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

d) Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos. Con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

e) Método de comparación por pares

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico organizacional consiste en determinar como actualmente la empresa opera los métodos y procedimientos para su buen funcionamiento. En este diagnóstico se debe de determinar el inventario de personal existente, procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Análisis de puestos existente, evaluación del desempeño, formas de capacitación que se practican, etc. Este diagnóstico fue realizado con base a observaciones y entrevistas al personal que labora en Servicios M&A con la debida autorización de la gerencia.

2.1 Diagnóstico organizacional

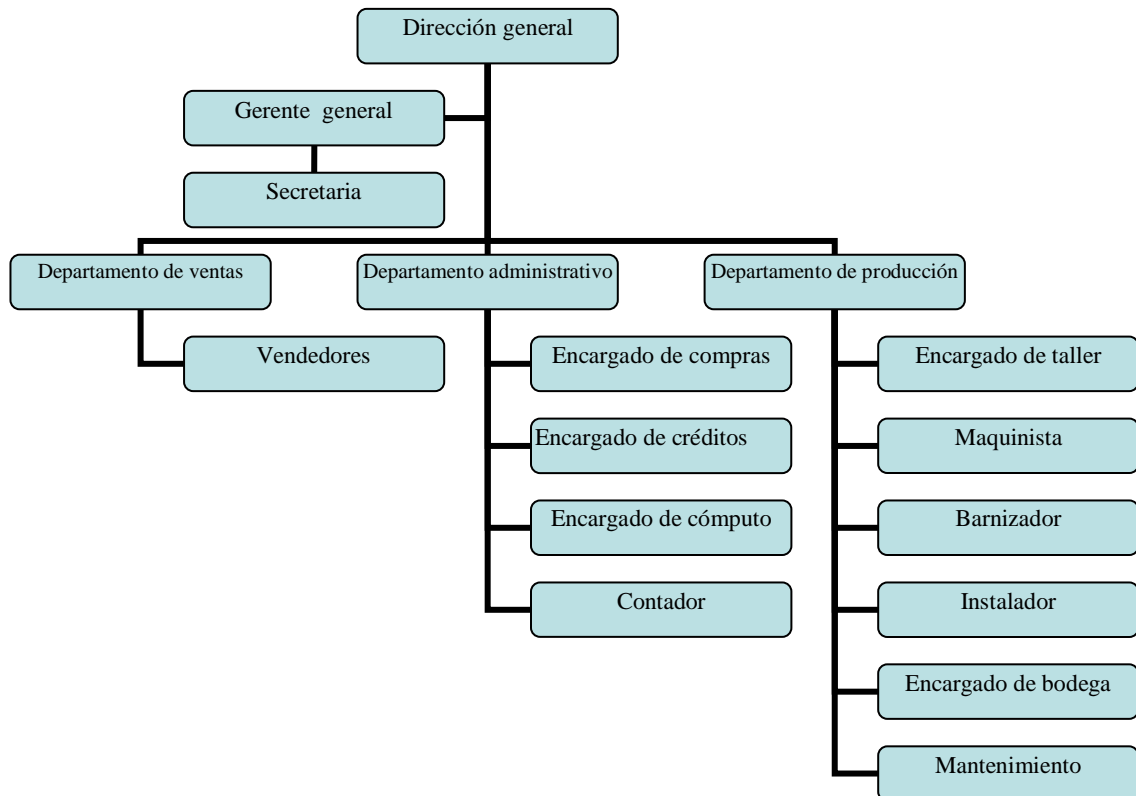
El diagnóstico organizacional debe incluir:

2.1.1 Tipo de organización

La organización en una empresa es fundamental para realizar un análisis de puestos y posteriormente una evaluación del desempeño. De esta forma se facilita identificar todos los niveles jerárquicos que componen la misma. A continuación se presenta una breve explicación de las áreas que componen la empresa y se muestra el organigrama, en donde se puede visualizar los puestos y las líneas de mando (figura 1, página 16). En general la empresa esta dividida en tres grandes áreas que son:

- a) Dirección general
- b) Área administrativa
- c) Área operativa

Figura 1. Organigrama de Servicios M&A.



Fuente: Resultado de la investigación

2.1.2 Dirección general

Dirección general es el encargado de la toma de decisiones, planeación estratégica, planeación táctica, gira instrucciones al gerente general para que la empresa cumpla con todos los objetivos y así llevar a cabo el proceso administrativo.

2.1.3 Área administrativa

El área administrativa está compuesta por el departamento administrativo y el departamento de ventas.

El departamento administrativo está compuesto por los siguientes puestos: jefe administrativo, jefe de compras, jefe de créditos, jefe de cómputo, contador general. El departamento de ventas está compuesto por los siguientes puestos: gerente de ventas y los vendedores.

➤ **Departamento administrativo:**

El departamento administrativo tiene por objetivo informar al gerente general sobre la situación financiera de la empresa. Es el responsable del manejo de ingresos y egresos, maneja la contabilidad de la empresa, a través del contador general. También tiene a su cargo la compra de insumos y materia prima, herramientas y equipo, para el departamento operativo a través del jefe de compras.

➤ **Departamento de ventas:**

Tiene por objetivo, la planificación de las actividades de los vendedores tanto departamentales como locales. Tiene como propósito de ofrecer los productos a los distintos clientes que posee servicios M&A, así como la adquisición de nuevos clientes.

2.1.4 Área operativa

Está compuesto por el departamento de producción, el cual está integrado por los siguientes puestos: jefe de producción, maquinista, barnizador, Instalador, encargado de bodega, encargado de taller, encargado de mantenimiento. Tiene por objetivo la planificación, programación de la producción y fabricación de los distintos tipos de muebles que produce servicios M&A. Así como también el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de la maquinaria.

2.1.5 Análisis FODA

El análisis de FODA consiste en un análisis de la situación externa e interna. Con el objetivo de adecuar las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con las fuerzas y debilidades internas de la organización. Este análisis permite una combinación de distintas decisiones estratégicas para la planeación y toma de decisiones en una empresa.

Fortalezas identificadas

- a. Imagen organizacional: Servicios M&A siempre busca la manera de quedar bien con sus clientes, brindándoles productos de calidad y a precios bajos. Las empresas y personas que conocen a Servicios M&A, hablan bien de ella por la satisfacción que obtienen de sus productos.
- b. Comunicación efectiva: en la empresa se tiene una comunicación efectiva tanto de los obreros hacia el gerente, así como del gerente hacia ellos.
- c. Sistemas de coordinación: existe una buena coordinación entre el jefe de cada departamento y los trabajadores que están bajo sus respectivas supervisiones. Esto contribuye a optimizar el intercambio de información entre los departamentos.
- d. Habilidad técnica y de manufactura: los operarios cuentan con buena habilidad en el manejo de herramientas y maquinaria, ya que tienen buena experiencia en el manejo de las mismas.
- e. Efectividad en la producción y programas de entrega: los pedidos siempre se entregan a tiempo, cuando se determina que no es posible cumplir con el plazo de entrega, se terceriza la mano de obra directa, logrando siempre la misma calidad en el producto.

- f. Experiencia: cuando se contrata nuevo personal, la empresa se asegura de que posean buena experiencia y habilidad en el uso de las herramientas y maquinaria. Aunque la mayoría del personal con que cuenta en la empresa ha venido trabajando en ella por más de siete años atrás.
- g. Rotación: la rotación del personal es muy bajo y es por ello que los operarios demuestran gran destreza en el desarrollo de su trabajo.
- h. Pertenencia: los empleados sienten que son parte de la organización y exteriorizan orgullo de ella. Debido al tiempo que llevan laborando en la empresa. Esto contribuye a que se esfuercen por la buena imagen de la misma.
- i. Motivación: los empleados de la empresa realizan su tarea con gran entusiasmo y energía, estimulando además a todos sus compañeros.
- j. Nivel de remuneración: el salario de los empleados de la empresa está por encima del salario mínimo. No hay quejas con respecto al salario, además se cuenta con un ambiente agradable de trabajo.
- k. Lealtad y satisfacción del cliente: las personas que hacen negocios con ésta empresa siempre quedan satisfechos con sus productos. Los productos que se le solicita, los entrega en el tiempo estipulado y con las especificaciones de diseño.
- l. Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos: por el tiempo que lleva la empresa en el mercado de los muebles, ha logrado desarrollar una buena relación con proveedores de confianza. La empresa no tiene problemas de desabastecimiento de materia prima porque tiene contactos con tres empresas que le proveen lo que necesite.

- m. Estabilidad de los costos: debido a la estrecha relación con los proveedores y volumen de compra de materia prima, la empresa ha logrado una estabilidad en los costos.

Oportunidades identificadas

- a. Estabilidad política: la estabilidad política permite a las empresas cierta certeza para seguir invirtiendo en el país. En el caso de ésta, le ha permitido expandir el mercado dentro del territorio nacional y obtener productos materia prima importada a una bajo costo.
- b. Tecnología: el uso de la tecnología, permite a las empresas producir con calidad y rapidez. Servicios M & A no cuenta en la actualidad con la mejor tecnología pero es posible adquirirla para lograr el desarrollo deseado de la empresa.
- c. Ubicación: la empresa se encuentra en la zona 7 colonia la Verbena, de la ciudad capital permitiéndole fácil acceso hacia los proveedores y clientes.
- d. Tasa activa: la estabilidad de la tasa de interés que prestan los bancos en la actualidad, es una oportunidad para la empresa para obtener los recursos que necesita para satisfacer la demanda.
- e. Flexibilidad de procesos: la empresa tiene la capacidad de adecuar sus procesos al producto que fabrica y a la maquinaria que utiliza. Ya que no se dedica a un solo tipo de mueble.
- f. Automatización: la automatización aún no se utilizan en ésta empresa. Pero tiene previsto implementarla para los procesos de corte de madera. Lo cuál implica ahorro en costos de mano de obra directa.

- g. Vías de acceso: las vías de acceso a ésta empresa son buenas, se cuenta con doble vía, en el cual se puede ingresar con trailers. Para el tamaño de la empresa, el acceso de camiones es suficiente.

Debilidades identificadas

- a. Uso de planes estratégicos: la empresa no cuenta con una planeación estratégica. El gerente planifica día a día sin documentarlo.
- b. Evaluación y pronóstico del mercado: la empresa no evalúa la situación actual del mercado. No cuenta con pronósticos de ventas.
- c. Agresividad para enfrentar a la competencia: la empresa no tiene mecanismos que le permitan liderar en su mercado, se centra en hacer su tarea para cumplir con la demanda, sin prestar atención a la competencia.
- d. Sistemas de control: ésta empresa no tiene un control detallado de sus actividades, su control consiste en resultados. Es por ello que si se quiere hacerla crecer, debe existir un documento que indique la forma de evaluar sus actividades. El comportamiento de sus miembros y del avance de las tareas.
- e. Nivel tecnológico: la tecnología que utiliza esta empresa no es de la mejor. Con ella, la empresa invierte mayor tiempo y como consecuencia, se obtienen mayores costos.

- f. Nivel académico del talento humano: el personal que labora en la empresa no cuenta con estudios académicos avanzados, dificultando así competir con empresas del mismo ramo.
- g. Participación del mercado: la porción de clientes que atiende la empresa Servicios M&A es muy pequeña para el tiempo que lleva laborando en el mercado de los muebles (18 años).
- h. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento: La empresa no aprovecha la oportunidad de crédito que posee con los bancos del sistema. Perdiendo así la oportunidad de invertir en maquinaria y equipo.

Amenazas identificadas

- a. Inflación: la tendencia de la inflación es siempre hacia arriba. Repercutiendo en el precio de los productos y afectando a empresas como Servicios M&A por no contar con estrategias de liderazgo en costos. Al aumentar el índice inflacionario, la empresa se ve obligada a incrementar el precio de sus productos, para evitar disminuir su porcentaje de ganancia unitaria.
- b. TLC: cuando las empresas internacionales expanden sus negocios a otros países. Hacen un estudio previo para asegurar el éxito en sus operaciones. Con el Tratado de Libre Comercio, se incrementarán las empresas internacionales en nuestro país. Favoreciendo a los consumidores, pero dificultando las operaciones de las empresas nacionales por la mayor competencia y la disminución de la participación en el mercado.

- c. Devaluación de la moneda: con el transcurso del tiempo el Quetzal pierde su valor adquisitivo y con ello los costos de fabricación aumentan, afectando el precio de venta de los muebles.

Figura 2. Matriz FODA

F	O	D	A
Imagen organizacional	Estabilidad política	Uso de planes estratégicos	Inflación
Comunicación efectiva	Tecnología	Evaluación y pronóstico del mercado	TLC
Sistemas de coordinación	Ubicación	Agresividad para enfrentar a la competencia	Devaluación de la moneda:
Habilidad técnica y de manufactura	Tasa activa	Sistemas de control	
Efectividad en la producción y programas de entrega	Flexibilidad de procesos	Nivel tecnológico	
Experiencia	Automatización	Nivel académico del talento humano	
Rotación	Vías de acceso	Participación del mercado	
Pertenencia		Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	
Motivación			
Nivel de remuneración			
Lealtad y satisfacción del cliente			
Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos:			
Estabilidad de los costos			

Fuente: Resultado de la investigación

2.1.6 Análisis de puestos

El objetivo de un análisis de puestos no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto. Y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización: Muchas empresas lo consideran un procedimiento no importante.

En las empresas se da más énfasis a cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. Sin embargo se olvida o deja en un segundo plano la base de todos estos procesos: El análisis y descripción de puestos de trabajo. Tal es el caso de Servicios M&A que no cuenta con la documentación necesaria sobre los puestos de trabajo que integran la empresa. Por lo que es difícil encontrar sustitutos adecuados en los puestos de trabajo, así como también es sumamente dificultoso montar sistemas que permitan desarrollar al personal.

2.1.7 Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso. Cuyo propósito es la adquisición de recursos humanos para la organización. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el puesto exige.

La selección, por su parte, es una actividad de escogencia de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

En la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al puesto ofrecido. La empresa carece de un departamento de recursos humanos, por lo que es sumamente difícil encontrar al candidato idóneo para el puesto. Aunado a la carencia del perfil de los puestos.

Existe un proceso de reclutamiento en donde se utiliza anuncios de prensa, para atraer a los posibles candidatos. El proceso de selección no es completo y no hay personal especializado para realizarlo. Las contrataciones las realiza cada jefe de departamento. En muchas ocasiones son realizadas en base a la experiencia que posea el candidato o bien solamente para cubrir la plaza vacante, sin tomar en cuenta las necesidades a cubrir dentro del puesto.

De la observación que se realizó en la empresa, se notaron los siguientes pasos que se realizan par contratar al personal:

2.1.7.1 Recepción de solicitud de empleo

Luego de reclutar a los candidatos para cubrir una plaza vacante, deben llenar una solicitud de empleo y entregar la misma a la secretaria con los siguientes requisitos:

- Currículum Vitae
- Cédula de vecindad y una fotocopia
- Antecedentes penales y policíacos
- 3 cartas de recomendación

2.1.7.2 Revisión de documentos

Toda la información es debidamente confirmada a través de llamadas que se realizan a las referencias. Así como también la información que es plasmada en la solicitud de trabajo.

2.1.7.3 Contratación

La entrevista lo realiza el jefe de cada uno de los departamentos, con el objetivo de recabar toda la información necesaria sobre el candidato para el puesto. Ya que cada jefe sabe muy bien todas las funciones de cada puesto que les compete. Así mismo se revisa la papelería de cada uno de los aspirantes. Si se determina y si llenan las expectativas y requisitos necesarios se procede con la contratación y posterior inducción al puesto. Todo el personal al ser contratado, tiene derecho a todas las prestaciones de ley que están estipuladas en el código de trabajo, las cuales son:

- IRTRA
- IGSS
- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones

2.1.7.4 Evaluación de personal

Servicios M&A carece de un sistema de evaluación del desempeño y sistemas de capacitación que requiere cada uno de los puestos, se realizan evaluaciones pero se hace de una manera empírica. La falta de tales sistemas trae desventajas tales como:

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del trabajador.
- Estándares poco claros.
- Uso de factores independientes para la evaluación del desempeño (edad, raza, sexo).
- Personal poco calificado para el desempeño de los puestos.

3. ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Objetivos del análisis de puestos

El objetivo de un análisis de puestos, no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto. Así como también, los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización. Sin embargo, en la actualidad es considerado como un procedimiento no importante, o al menos no tan necesario, como otras herramientas utilizadas.

A medida que aumenta el grado de complejidad de la empresa, más funciones se delegan al personal. El cual debe poseer información detallada sobre los puestos de trabajo en donde se desempeñan. Esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos. Que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos. Por tal motivo Servicios M&A necesita esta información, por lo cual se ha planteado la necesidad de crear este manual de análisis y descripción de puestos de trabajo. La información que se obtenga en este proyecto servirá para la realización de otras actividades, las cuales se desarrollarán a:

- Corto plazo
- Mediano plazo

3.1.1 Corto plazo

Servicios M&A logrará utilizar este proyecto a corto plazo con el fin de optimizar las operaciones de la empresa y desarrollar las siguientes actividades:

- a) Compensar de manera equitativa a los empleados.
- b) Ubicar al personal en puestos adecuados.
- c) Determinar niveles realistas de desempeño.
- d) Crear planes de capacitación de recursos humanos.
- e) Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- f) Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- g) Propiciar condiciones que mejoren el entorno labora.
- h) Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
- i) Eliminar requisitos y demandas innecesarios para la operación de los puestos de trabajo.
- j) Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

3.1.2 Mediano plazo

A mediano plazo se utilizará el proyecto para servir de base para la realización de otros proyectos que Servicios M&A necesita y le serán de suma utilidad, los cuales son:

- a) Ayudar a la demarcación del mercado de mano de obra, como base para el reclutamiento de personal.
- b) Determinar el perfil ideal del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.

- c) Suministrar el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, como base de la capacitación del personal.
- d) Suministrar información necesaria para una evaluación de puestos, para poder determinar las franjas salariales. Según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado como base para la administración de salarios.
- e) Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el merito funcional.
- f) Servir de guía para los gerentes para con sus subordinados y guiarlos para el desempeño de sus funciones.
- g) Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos puestos de área operativa.

3.2 Análisis de la información para determinar los puestos

Al recopilar toda la información sobre el diagnóstico organizacional y con la ayuda del organigrama (figura 1, página 16) de la empresa. Se han identificado los puestos a analizar, de acuerdo a la función que desarrollan dentro de la empresa, presentándolos a continuación:

Nivel de mandos medios:

- Gerente general
- Jefe de ventas
- Jefe administrativo
- Jefe de producción

Nivel administrativo:

- Secretaria
- Vendedores
- Contador
- Encargado de cómputo
- Encargado de créditos
- Encargado de compras

Nivel operativo:

- Encargado de taller
- Instalador
- Barnizador
- Maquinista
- Encargado de bodega
- Mantenimiento

Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para la formulación del análisis de puestos. Para ello se deben examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y sus distintos grados de precisión. Para seleccionar la que más convenga de acuerdo con las condiciones de los puestos que se estén estudiando. La recolección de la información se obtuvo tras la aplicación de las técnicas de observación directa, técnica del cuestionario o entrevista escrita, técnica de entrevista oral. Que fueron los que se adaptaron a los puestos que se analizaron.

3.2.1 Técnica de observación directa

El análisis de puestos se realizó observando al ocupante del puesto. De manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras se anotaba los datos clave de la observación. Este método es recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos.

Para los puestos del área operativa fue muy útil la utilización de este método, pues el volumen de contenido manual pudo verificarse con facilidad mediante la observación. Debido a que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas. Se hizo necesaria la utilización de las entrevistas escritas o cuestionarios.

3.2.2 Técnica del cuestionario o entrevista escrita

Otro medio eficaz que se utilizó para obtener información, para este análisis de puestos fue la aplicación de cuestionario. Para que los empleados respondieran y describieran los deberes, responsabilidades relacionadas con el desempeño de su puesto de trabajo. Para, ello se utilizó el formulario (apéndice 1) utilizando un lenguaje claro y sencillo para la elaboración de las preguntas.

3.2.3 Técnica de entrevista oral

El método de la entrevista oral consiste en recolectar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar. Mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante del puesto. Permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos semejantes. Este método se utilizó en algunos casos paralelamente con los dos métodos anteriores. Sirvió para resolver dudas que surgieron con el método de la observación. Así como también crear un clima de confianza con los trabajadores entrevistados.

3.3 Propuesta del manual de descripciones y especificaciones de puestos

Con la ayuda de los métodos para recolectar la información sobre los puestos que constituyen la empresa Servicios M&A. Se procede a la elaboración del manual de descripciones y especificaciones de puestos. Ya que ayudara a determinar el éxito de muchos procesos de la empresa, presentándolo continuación:

3.3.1 Introducción

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización. Al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser: satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, promociones y remuneraciones principalmente.

El presente manual puede ser utilizado por el gerente y los jefes de departamento. Como medio de orientación en las labores y para la resolución de dudas en cuanto a funciones, relaciones jerárquicas, responsabilidades u otros aspectos cuando ingresan empleados nuevos a la organización.

Este manual es una fuente importante de información que puede ser consultado por cualquier trabajador que labora en la empresa Servicios M & A.

3.3.2 Instrucciones para el manejo del manual

1. El gerente general de la empresa deberá informar a los gerentes de cada departamento y estos a su vez al persona que tiene a su cargo, sobre la implementación de este manual. De esta manera cada trabajador de servicios M&A, deberá conocer perfectamente la descripción y especificación del puesto que ocupa.
2. El gerente general de la empresa deberá crear un pequeño departamento de recursos humanos. Éste estará encargado para dar toda la información necesaria para solventar dudas que surjan, con respecto al manual de descripciones y especificaciones de puestos. Ya que la empresa esta en plena face de crecimiento

3. El manual de descripciones y especificaciones de puestos deberá revisarse por lo menos una vez al año. Con el fin de actualizarlo y adecuarlo a los requisitos y exigencias actuales que servicios M&A requiera.

3.3.3 Descripción y especificación del puesto

Para una mejor percepción e interpretación de cada uno de los términos con los que esta estructurado el formato de descripciones y especificaciones de puestos de la empresa Servicios M&A (apéndice 1), estos se describen a continuación:

3.3.3.1. Identificación del puesto

Esta sección contiene datos como el área o departamento en donde esta ubicado el puesto, jefe inmediato, el nombre del puesto, los subordinados, jornada laboral, la cantidad de personal requeridas para el puesto.

3.3.3.2. Función principal

Esta parte contiene el propósito fundamental del puesto, es decir la esencia de las labores que son inherentes al puesto.

3.3.3.3. Principales actividades

Se describen todas las tareas que se ejecutan en el puesto, tanto las tareas diarias, semanales, mensuales.

3.3.3.4. Nivel de esfuerzo

Esta sección contiene lo relacionado con las exigencias físicas y emocionales que debe realizar el ocupante del puesto. Dentro de las exigencias físicas se puede mencionar el manejo de material pesado, velocidad del trabajo, entre otras. Dentro de las exigencias emocionales están el contacto con el cliente, viajes excesivos al interior de la república, entrega de informes bajo presión.

3.3.3.5. Condiciones de trabajo

Describe las condiciones físicas y ambientales en las que se desempeña el puesto, así como también si existen riesgos o enfermedad profesional.

3.3.3.6. Requisitos del puesto

Esta parte detalla el perfil del puesto; la educación del trabajador, la experiencia necesaria para desempeñar el puesto, las competencias necesarias, conocimientos específicos para algunos puestos.

3.3.3.7. Deberes y responsabilidades

En esta parte se detalla si el trabajador tiene bajo su responsabilidad materiales y suministros, documentación de la empresa, herramientas, bienes inmuebles.

3.3.3.8. Relaciones jerárquicas

En esta sección se muestran las relaciones jerárquicas de los trabajadores. A quien tiene que rendir informes sobre el desarrollo de su trabajo y a quien tiene que supervisar.

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Gerente general

Área /Departamento: Administración

Jefe Inmediato: Dirección general

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p. m, sábado de 8:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Es el responsable máximo sobre la coordinación de cada jefe de departamento y del capital de la empresa, es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos, programas de toda la organización.

III. Principales actividades:

- Retroalimentar a la junta directiva
- Velar para que se cumplan los planes estratégicos
- Velar para que se cumplan los objetivos tácticos de la empresa
- Analizar los estados financieros de la empresa
- Mantener comunicación constante con los jefes de cada departamento
- Manejar las cuentas bancarias de la empresa
- Crear estrategias de inversión
- Velar para que la empresa sea competitiva en el mercado.
- Mantener solides y liquides de la empresa
- Establecer y fundamentar sistemas de información de acuerdo a necesidades de la empresa.
- Elaborar agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la empresa.

- Establecer políticas institucionales conforme capacidades y expectativas de la empresa.
- Definir estrategias directivas, competitivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades de la empresa.
- Elaborar programas de trabajo, tanto a nivel personal como de toda la empresa en función de los requerimientos de la misma.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias Físicas

El trabajo se realiza en el escritorio, regularmente sentado.

Exigencias emocionales

Contacto con los trabajadores de la empresa, clientes internos de la empresa, viajes frecuentes al interior de la republica.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de gerente general se muestran en la siguiente tabla:

Tabla I. Condiciones de trabajo gerente general

Entorno físico:	Iluminación: excelente, ventilación: excelente limpieza: excelente, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: buena.
Ambiente de trabajo	Polvo: pocas veces, suciedad: pocas veces, calor: pocas veces, frío: pocas veces, humedad: pocas veces, ruido: pocas veces, olores: pocas veces
Riesgos de trabajo	Caídas: remoto, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: remoto, machucaduras: remoto.
Enfermedad profesional:	Alergias: remoto, sistema respiratorio: remoto, sistema nervioso: remoto, sistema digestivo: remoto, sistema respiratorio: remoto, oído: remoto, vista: remoto.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Equipo de oficina, computadora

Responsabilidad en manejo de información :

Información sobre el análisis e interpretación de estado financieros, ser discreto con las actividades y conflictos dentro de la empresa.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: dirección general

Supervisa: jefe de ventas, jefe administrativo, jefe de producción.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de gerente general se muestran en la siguiente tabla:

Tabla II. Requisitos del puesto gerente general

Nivel académico	Universitario (Lic. en administración de empresas, Ing. Industrial)
Conocimientos necesarios	Bilingüe (inglés, español) conocimientos de Microsoft Office
Competencias necesarias	Proactividad, visión estratégica, compromiso institucional, comunicación oral y escrita, liderazgo alto, toma de decisiones, relaciones interpersonales, don de mando, integración de grupo, responsable
Sexo	Masculino
Experiencia	Cinco años, periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades para desempeñar el puesto

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Secretaria

Área /Departamento: Administrativo

Jefe Inmediato: Gerente general

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 5:00 p. m, sábado de 8:00 a 13:00 P.m.

II. Función principal

Colaborar con el gerente general en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

III. Principales actividades:

- Mantener al tanto al gerente general sobre cualquier anomalía observada
- Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue su superior.
- Confeccionar cartas, certificados y otros documentos.
- Recibir la documentación que llega a la empresa.
- Atender al público, en forma personal o vía telefónica.
- Entrega de documentos a los departamentos.
- Llevar archivo.
- Llevar control de actividades gerenciales.
- Realizar, controlar y justificación de pagos varios.
- Elaborar solicitud y requisición de cheque.
- Informar sobre las últimas noticias ocurridas en la empresa.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La mayor parte del tiempo el trabajo se realiza en la oficina, trabajo de escritorio bajo presión

Exigencias emocionales:

Contacto con personal de la empresa, clientes minoristas, mayoristas y distribuidores

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de secretaria se muestran en la siguiente tabla:

Tabla III. Condiciones de trabajo secretaria

Entorno físico:	Iluminación: bueno, ventilación: bueno, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: excelente
Ambiente de trabajo	Polvo: en ocasiones, suciedad: pocas veces, calor: en ocasiones
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: considerable, machucaduras: remoto
Enfermedad profesional:	Alergias: remoto, sistema respiratorio: remoto, sistema nervioso: remoto, sistema digestivo: remoto, sistema respiratorio: remoto, oído: remoto, vista: remoto.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, fax.

Responsabilidad de información:

Exactitud en el desempeño de su trabajo, manejo de documentos de alta confiabilidad.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: gerente general

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de secretaria se muestran en la siguiente tabla:

Tabla IV. Requisitos del puesto secretaria

Nivel académico	Nivel medio, secretaria bilingüe.
Competencias necesarias	Comunicación oral y escrita, buen carácter, disposición, buenas relaciones interpersonales.
Sexo	Femenino
Experiencia	Dos años en puesto similar.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe administrativo

Área /Departamento: Administrativo

Jefe Inmediato: Gerente general

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 6:00 p. m, sábado de 8:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Tiene con función principal la administración de los recursos de la empresa, coordinar y supervisar las actividades contables y administrativas, atención a proveedores, participación en contratos que la empresa realiza, compras de materia prima e insumos

III. Principales actividades:

- Optimización de recursos financieros de la empresa
- Revisar que todos los productos embarcados se facturen correctamente y con el precio adecuado
- Verificar presupuesto para el contrato de personal.
- Verificar que la prenda se pague de acuerdo a los precios del mercado
- Informar el cambio de actividades.
- Firmar cartas de constancias de trabajo.
- Supervisar indirectamente a los puestos.
- Evaluar al personal a cargo.
- Disciplinar y sancionar el personal a cargo.
- Definir normas de control interno.
- Elaborar presupuesto anual.
- Elaborar las proyecciones mensuales.
- Realizar reuniones con el personal para plantear problemas y solucionarlos.

- Informa a la gerencia general sobre el desenvolvimiento de la empresa.
- Dar seguimiento a todas las tareas administrativas del departamento.
- Realizar otras actividades que su jefe disponga.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La mayor parte del tiempo el trabajo se realiza en la oficina, trabajo de escritorio

Exigencias emocionales:

Supervisión estrecha del gerente general, entrega de informes bajo presión, contacto con personal de la empresa, clientes minoristas, mayoristas y distribuidores.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de jefe administrativo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla V. Condiciones de trabajo jefe administrativo.

Entorno físico:	Iluminación: bueno, ventilación: bueno, limpieza: excelente, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: buena.
Ambiente de trabajo	Polvo: en ocasiones, suciedad: pocas veces, calor: en ocasiones, frío: pocas veces, humedad: pocas veces, ruido: en ocasiones, olores: en ocasiones.
Riesgos de trabajo	Caídas: escaso, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: remoto, machucaduras: remoto.
Enfermedad profesional:	Alergias: remoto, sistema respiratorio: remoto, sistema nervioso: remoto, sistema digestivo: remoto, sistema respiratorio: remoto, oído: remoto, vista: remoto.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica

Mobiliario, equipo de oficina, cheques, giros

Responsabilidad de información

Estados financieros, contabilidad general, cuentas corrientes, control facturación información confidencial conciliaciones bancarias, notas de débito, créditos

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: gerente general

Supervisa: jefe de compras, Jefe de créditos, jefe de computo, contador general

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de jefe administrativo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla VI. Requisitos del puesto jefe administrativo.

Nivel académico	Universitario (Lic. en administración de empresas, contador público y auditor).
Conocimientos necesarios	Bilingüe (inglés, español) conocimientos de Microsoft Office, conocimientos de contabilidad general, conocimiento de leyes fiscales.
Competencias necesarias	Comunicación oral y escrita, toma de decisiones, relaciones interpersonales, disponibilidad de horario, disponibilidad para viajar, liderazgo alto, toma de decisiones, relaciones interpersonales, don de mando.
Sexo	Masculino/Femenino
Experiencia	Cinco años en puesto similar, en contabilidad genera, presupuestos, en elaboración de reportes financieros.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: jefe de ventas

Área /Departamento: Administrativo

Jefe Inmediato: Gerente General

Cantidad de personas requeridas para el puesto: Una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 8:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Tiene a su cargo un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión de los vendedores, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Analiza el material soporte para las ventas.

III. Principales actividades:

- Crear bases de datos de los mejores clientes
- Buscar los mejores nichos de mercado
- Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo
- Supervisión y control de los vendedores
- Control de actuación en equipo
- Elaboración de informes de la actividad del equipo
- Supervisión de tareas administrativas: partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios
- Formación sobre el terreno de los vendedores
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo
- Control de carácter de clientes (atención especial fidelización)
- Visitas a clientes importantes.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La mayor parte del tiempo el trabajo se realiza en la oficina, trabajo de escritorio bajo presión.

Exigencias emocionales:

Contacto con personal de la empresa, clientes minoristas, mayoristas y distribuidores.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el jefe de ventas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla VII. Condiciones de trabajo jefe de ventas.

Entorno físico:	Iluminación: bueno, ventilación: bueno, limpieza: excelente, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: buena.
Ambiente de trabajo	Polvo: en ocasiones, suciedad: pocas veces, calor: en ocasiones, frío: pocas veces, humedad: pocas veces, ruido: pocas veces, olores: pocas veces.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: considerable, machucaduras: remoto
Enfermedad profesional:	Alergias: remoto, sistema respiratorio: remoto, sistema nervioso: remoto, sistema digestivo: remoto, sistema respiratorio: remoto, oído: remoto, vista: remoto.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario, equipo de oficina, computadora, impresora, fax.

Responsabilidad de información:

Exactitud en el desempeño de su trabajo, manejo de documentos de alta confiabilidad.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: gerente general

Supervisa: vendedores.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de jefe de ventas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla VIII. Requisitos del puesto jefe de ventas.

Nivel académico	Universitario (Lic. en Administración de Empresas, Mercadeo)
Conocimientos necesarios	Bilingüe (inglés, español) conocimientos de Microsoft Office, estrategias de ventas, mercado.
Competencias necesarias	Comunicación oral y escrita, buen carácter, disposición, buenas relaciones interpersonales, don de mando, responsabilidad
Sexo	Masculino/Femenino
Experiencia	Dos años en puesto similar.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Vendedor

Área /Departamento: Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de ventas

Cantidad de personas requeridas para el puesto: dos personas

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 5:00 p. m, sábado de 9:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Aumentar el número y calidad de clientes para afiliarse a la empresa y solucionar los problemas que puedan existir con respecto de ellos; además de efectuar las cobranzas, dar a conocer el producto en el segmento asignado para colocar los distintos muebles de oficina que se fabrican.

III. Principales actividades:

- Realizar informes de ventas y otros
- Atender requerimientos de los clientes siguiendo con todos los lineamientos de la empresa.
- Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos de los clientes.
- Verificar que estén disponibles los productos que deben brindar a los clientes
- Identificar posibles clientes, conforme metas de la empresa.
- Aplicar técnicas de verificación de la satisfacción del cliente
- Atender personalmente a los clientes locales.
- Establecer las especificaciones de los productos para atender las demandas de los clientes.
- Establecer las bases para la atención efectiva los clientes
- Establecer marco estratégico para la negociación y atención de clientes.
- Atender personalmente a los clientes departamentales.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La mayor parte del tiempo el trabajo se realiza fuera de la empresa y una mínima parte en la empresa.

Exigencias emocionales:

Contacto con los clientes de la empresa, tanto minoristas, mayoristas y distribuidores, viajes al interior de la República.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el vendedor se muestran en la siguiente tabla:

Tabla IX. Condiciones de trabajo vendedor.

Entorno físico:	Iluminación: bueno, ventilación: bueno, limpieza: bueno, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: bueno.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: pocas veces, calor: con frecuencia, frío: con frecuencia, humedad: pocas veces, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional:	Alergias: escaso, sistema respiratorio: escaso, sistema nervioso: escaso, sistema digestivo: escaso, sistema respiratorio: escaso, oído: escaso, vista: escaso.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Dinero en efectivo, cheques, vales, facturas, recibos de caja, envíos, pedidos.

Responsabilidad de información:

Manejo de información sobre los clientes más importantes de la empresa.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe de ventas

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de vendedor se muestran en la siguiente tabla:

Tabla X. Requisitos del puesto vendedor.

Nivel académico	Universitario (mínimo dos años en carrera afín)
Competencias necesarias	Habilidad numérica, comunicación oral y escrita, buen carácter, disponibilidad de tiempo para viajar, toma de decisiones, integración de grupo, responsable, buenas relaciones interpersonales.
Sexo	Masculino/Femenino.
Experiencia	Dos años en puesto similar.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de compras

Área /Departamento: Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de ventas

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 5:00 p. m, sábado de 9:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Buscar la mejor opción para la compra de materia prima para la producción de los muebles.

III. Principales actividades:

- Solicitar presupuestos a distintos proveedores
- Solicitar información sobre los distintos materiales que son necesarios para la fabricación de los muebles
- Tomar en cuenta los servicios, seriedad y calidad que prestan los distintos proveedores.
- Planeación del requerimiento de materiales
- Atender a los proveedores.
- Realización de ordenes de compra
- Revisión de órdenes de compra.
- Revisar el ingreso de materia prima según las condiciones establecidas con el proveedor.
- Controlar el consumo de todos los materiales.
- Evaluar cotizaciones para la autorización de la compra de materia prima
- Buscar nuevos proveedores.
- Negociación de crédito con los proveedores.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La mitad del tiempo el trabajo se desempeña en la empresa y la otra parte para visitar a los proveedores

Exigencias emocionales:

Contacto con los proveedores y el personal de la empresa.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el encargado de compras se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XI. Condiciones de trabajo encargado de compras.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: pocas veces, suciedad: pocas veces, calor: pocas veces, frío: pocas veces, humedad: pocas veces, ruido: en ocasiones, olores: pocas veces.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: remoto, machucaduras: remoto
Enfermedad profesional	Alergias: escaso, sistema respiratorio: escaso, sistema nervioso: escaso, sistema digestivo: escaso, sistema respiratorio: escaso, oído: escaso, vista: escaso.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario y equipo de oficina.

Responsabilidad de información:

Manejo de la base de datos de los proveedores de la empresa, precios de materia prima.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe administrativo

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de encargado de compras se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XII. Requisitos del puesto encargado de compras.

Nivel académico	universitario (Pensum cerrado en administración de empresas o Ing. Industrial)
Conocimientos necesarios:	Conocimientos de Microsoft Office, bilingüe.
Competencias necesarias:	Capacidad de negociación, capacidad de análisis, habilidad numérica, comunicación oral y escrita, buen carácter, toma de decisiones, responsable, buenas relaciones interpersonales.
Sexo	Masculino/Femenino
Experiencia	Dos años en puesto similar.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Contador general

Área /Departamento: Administrativo

Jefe Inmediato: Jefe administrativo

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 5:00 p. m, sábado de 8:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

III. Principales actividades:

- Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones
- Codificar facturas de caja
- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable
- Presentar balances mensuales al jefe administrativo.
- Efectuar las transacciones oportunas, para que la empresa posea mayor claridad en sus cuentas bancarias
- Ejecutar los pagos mensuales de nómina de la empresa
- Estudiar los bienes que constituyen capital que posee la empresa
- Llevar la cuenta corriente de los gastos de la empresa.
- Determinar las cuentas de la empresa y su significado
- Elaborar el Plan de Cuentas de la empresa
- Fijar el sistema adecuado para calcular los de costos de los diferentes muebles que se fabrican
- Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización
- Liquidar de cuentas.

- Realizar el pago de impuestos y tributaciones necesarias.
- Inspeccionar los cheque rechazados.
- Enviar los formularios para la emisión de facturas ante la SAT

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La mayor parte del tiempo el trabajo se realiza en las oficinas de la empresa, requiriéndose una alta concentración mental y visual.

Exigencias emocionales:

Cambio constante de actividades, el trabajo se realiza bajo presión del jefe administrativo.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de contador general se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XIII. Condiciones de trabajo contador general.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: excelente
Ambiente de trabajo	Polvo: pocas veces, suciedad: en ocasiones, calor: pocas veces, frío: pocas veces, humedad: pocas veces, ruido: en ocasiones, olores: pocas veces
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: considerable, machucaduras: remoto
Enfermedad profesional	Alergias: escaso, sistema respiratorio: escaso, sistema nervioso: escaso, sistema digestivo: escaso, sistema respiratorio: escaso, oído: escaso, vista: escaso

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario y equipo de oficina, computadora, valores en efectivo.

Responsabilidad de información:

Documentos importantes relacionados con la contabilidad de la empresa.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe administrativo

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos de puesto para el contador general se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XIV. Requisitos del puesto contador general.

Nivel académico	Universitario (Pensum cerrado en la licenciatura en auditoría)
Conocimientos necesarios:	Conocimientos de sistemas administrativos contables, inventarios, órdenes de trabajo, leyes fiscales e impuestos, conocimientos de Microsoft Office.
Competencias necesarias:	Habilidad numérica, comunicación oral y escrita, liderazgo, iniciativa, honradez, disciplina, puntualidad, superación personal.
Sexo	Masculino/Femenino
Experiencia	Cuatro años en puesto similar, tiempo necesario para la adquisición de las habilidades para desempeñar el puesto

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de cómputo

Área /Departamento: Administrativo

Jefe Inmediato: Jefe administrativo

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 5:00 p. m, sábado de 8:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Mantener en buenas condiciones los equipos de cómputo de la empresa mediante el mantenimiento preventivo-correctivo y soporte técnico a los equipos de cómputo, con la finalidad de eficientar las actividades de los usuarios y garantizar la conectividad y funcionalidad de los sistemas de información de la empresa.

III. Principales actividades:

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo a través de un calendario establecido, para el buen funcionamiento.
- Control de las impresiones dentro de la empresa.
- Actualizaciones mensuales.
- Realizar las cotizaciones de equipo de computación.
- Ingresar proveedores al sistema, así como clientes nuevos.
- Ingresar notas de crédito y notas de debito.
- Codificación de todos los productos.
- Codificación del personal que labora en la empresa.
- Digitalización de los datos de ventas diarios por vendedor
- Autoriza las impresiones de los vendedores.
- Elabora cotizaciones para compra de equipo, cuando le sea solicitado.
- Capacitar al personal nuevo para el uso del sistema dentro de la empresa.
- Controla el uso de Internet dentro de la empresa.
- Hacer copias de archivos a disco compacto cada semana.

- Control del uso adecuado de las computadoras
- Otras actividades que su jefe inmediato le imponga.
- Proveer información para usuarios internos y externos.
- Control diario y mensual de estadísticas de la empresa y realizar reportes de los departamentos.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El 75% del tiempo el trabajo se realiza en las oficinas de la empresa y un 25% se realiza revisando las computadoras de la empresa, requiriéndose una alta concentración mental y visual

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal de la empresa únicamente.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de encargado de cómputo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XV. Condiciones de trabajo encargado de cómputo.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: ninguna, mobiliario adecuado: excelente
Ambiente de trabajo	Polvo: pocas veces, suciedad: en ocasiones, calor: pocas veces, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: en ocasiones, olores: pocas veces
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: remoto, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable
Enfermedad profesional	Alergias: escaso, sistema respiratorio: escaso, sistema nervioso: escaso, sistema digestivo: escaso, sistema respiratorio: escaso, oído: escaso, vista: escaso

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario y equipo de oficina, computadoras

Responsabilidad de información:

Códigos de acceso a las computadoras de la empresa, información de reportes de ventas.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe administrativo

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de encargado de cómputo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XVI. Requisitos del puesto encargado de cómputo.

Nivel académico	Nivel medio (Bachiller en computación)
Conocimientos necesarios:	Conocimientos de lenguajes de programación, conocimientos de Microsoft Office, inglés intermedio.
Competencias necesarias:	Habilidad numérica, comunicación oral y escrita, liderazgo, iniciativa, honradez, disciplina, puntualidad, superación personal
Sexo	Masculino
Experiencia	Dos años en puesto similar, tiempo necesario para la adquisición de las habilidades para desempeñar el puesto.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de créditos

Área /Departamento: Administrativa.

Jefe Inmediato: Jefe administrativo

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Responsable del control de créditos que la empresa proporciona a los clientes, evalúa el potencial de paga de créditos que la empresa otorga a nuevos clientes

III. Principales actividades:

- Manejo y control de la cartera crediticia de la empresa.
- Recepción y revisión de papelería de los clientes nuevos.
- Autorización de pedidos pequeños y créditos menores.
- Revisión de la cartera, elaborar los informes correspondientes a su jefe inmediato.
- Digitalización de la información sobre clientes nuevos.
- Actualizar constantemente y corroborar la información de la cartera crediticia.
- Archivar la papelería de los clientes.
- Emitir facturas.
- Ingresos de órdenes de cobro al sistema contable.
- Elaborar cartas para clientes morosos.
- Analizar los riesgos al autorizar los créditos. Revisión y aprobación de créditos nuevos.
- Verificar toda la información recibida de los clientes para la apertura del crédito.

- Establecer los requisitos necesarios para solicitar un crédito, ya sea para una persona en particular así como para empresas, oficinas.
- Establecer los límites de crédito para los clientes.
- Definir normas de cobro.
- Llevar la cartera crediticia lo más sana posible.
- Proyección de cobros semanal y mensual y depuración de cartera, seguimiento de clientes morosos.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en las oficinas de la empresa.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal de la empresa.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de encargado de créditos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XVII. Condiciones de trabajo encargado de créditos.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: pocas veces, suciedad: pocas veces, calor: pocas veces, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: pocas veces.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: remoto, choques eléctricos: remoto, golpes: remoto, machucaduras: remoto
Enfermedad profesional	Alergias: remoto, sistema respiratorio: remoto, sistema nervioso: remoto, sistema digestivo: remoto, sistema respiratorio: remoto, oído: remoto, vista: remoto

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario y equipo de oficina.

Responsabilidad de información:

Documentación general sobre la cartera crediticia de la empresa.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe administrativo

Supervisa: ninguno

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de encargado de créditos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XVIII. Requisitos del puesto encargado de créditos.

Nivel académico	Nivel medio (Bachiller en Ciencias y Letras, con estudios universitarios en carrera afín.)
Conocimientos necesarios:	Conocimientos de Microsoft Office, habilidad en el manejo de equipos de oficina.
Competencias necesarias:	Destreza en la preparación de informes, autocontrol emocional, conocimiento del trabajo, desarrollar capacidades de otros, comunicación, resolver problemas y tomar decisiones, orientación resultados.
Sexo	Masculino/Femenino.
Experiencia	Dos años en puesto similar.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de Producción

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Director general

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Responsable de la dirección y coordinación del personal operativo, dar apoyo y lidera el equipo que esta bajo su responsabilidad, responsable en la producción de los diferentes muebles.

III. Principales actividades.

- Analizar el cumplimiento de las metas diarias
- Gestión de su departamento en cuanto al equipo humano y material.
- Consecución de los objetivos marcados por la empresa
- Implementación de los procesos productivos y sistemas de la empresa
- Programación de la producción de los diferentes muebles.
- Controlar la producción
- Establecer comunicación con el director general, jefe de compras, encargado de mantenimiento
- Informar sobre innovaciones en los procesos
- Verificar los reportes que le son entregados
- Instruir a los operadores para que la producción de los muebles sea eficiente y productiva
- Seleccionar, contratar personal en su departamento.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

La totalidad del tiempo de trabajo se desarrolla en la las instalaciones de la empresa.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal operativo de la empresa.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de jefe de producción se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XIX. Condiciones de trabajo jefe de producción.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración, con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: pocas veces, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: considerable, sistema respiratorio: considerable, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: considerable, sistema respiratorio: considerable, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Mobiliario y equipo de oficina.

Responsabilidad de información:

Equipo, herramientas, maquinaria

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: gerente general

Supervisa: encargado de taller, maquinista, barnizador, instalador, encargado de bodega, encargado de mantenimiento.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de jefe de producción se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XX. Requisitos del puesto jefe de producción.

Nivel académico	: Nivel universitario (Pensum cerrado en Ing. industrial)
Conocimientos necesarios:	Bilingüe (ingles, español) conocimientos de Microsoft Office, SAP.
Competencias necesarias:	Capacidad de negociación., autocontrol emocional, conocimiento del trabajo, desarrollar capacidades de otros, comunicar, liderar con el ejemplo, resolver problemas y tomar decisiones, orientación resultados, orientación al cliente.
Sexo	Masculino.
Experiencia	Cuatro años en puesto similar.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de taller

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Jefe de producción

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Es el responsable de llevar el cronograma de pedidos, asignación de tareas al personal del taller.

III. Principales actividades:

- Velar para que se cumplan las normas de seguridad dentro del taller.
- Velar para que la maquinaria y equipo del taller este en buenas condiciones
- Responsable de la logística del taller
- Toma de dediciones, según sean los imprevistos.
- Asignación de tareas al personal bajo su cargo.
- Llevar el cronograma de los pedidos.
- Solucionar dudas al personal bajo su cargo sobre los pedidos.
- Verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad personal, conforme a procedimientos establecidos por la empresa.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en el taller de la empresa.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal del taller y de la empresa en general.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el encargado de taller son los siguientes:

Tabla XXI. Condiciones de trabajo encargado de taller.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: considerable, sistema respiratorio: considerable, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: remoto, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Tiene gran responsabilidad por el equipo y la maquinaria que le sea asignado para desarrollar sus funciones dentro del taller.

Responsabilidad de información:

Documentación sobre pedidos.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe de producción

Supervisa: maquinista, barnizador, instaladores, encargado de bodega, encargado de mantenimiento.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos necesarios para el puesto de encargado de taller son los siguientes:

Tabla XXII. Requisitos del puesto encargado de taller.

Nivel académico	Nivel medio (Bachiller Industrial)
Conocimientos necesarios:	Conocimientos de Microsoft Office, habilidad en el manejo de equipo y herramienta de banco.
Competencias necesarias:	Autocontrol emocional, conocimiento del trabajo, desarrollar capacidades de otros, comunicación, resolver problemas y tomar decisiones.
Sexo	Masculino.
Experiencia	Un año como mínimo.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Maquinista

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Encargado de taller

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Es el responsable de la preparación, medición y corte de las piezas que se utilizarán en la producción de los diferentes muebles.

III. Principales actividades:

- Transportar la materia prima de la bodega hacia las diferentes maquinas
- Preparar la madera para su respectivo corte en las diferentes maquinas
- Dimensionar todas las piezas que se utilizarán en la fabricación de los muebles de oficina.
- Transportar el producto dimensionado a ensamble.
- Preparar las diferentes maquinas que se utilizarán para el corte de los diferentes materiales usados en la producción de los muebles.
- Comprobar especificaciones.
- Usar adecuadamente el equipo y mobiliario asignado.
- Evitar el desperdicio de materia prima.
- Controlar que la maquinaria, equipo y herramienta se utilice conforme a las especificaciones.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en el taller de la empresa, la mayor parte del tiempo de pie.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal del taller y de la empresa en general.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de encargado de taller son las siguientes:

Tabla XXIII. Condiciones de trabajo maquinista.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: considerable, sistema respiratorio: considerable, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: remoto, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Tiene la obligación de preservar el equipo y la maquinaria que le sea asignado para desarrollar sus funciones dentro del taller.

Responsabilidad de información:

No posee ninguna responsabilidad por información.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe de taller

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los requisitos para el puesto de maquinista se presentan en la siguiente tabla:

Tabla XXIV. Requisitos del puesto maquinista.

Nivel académico	Cursos de maquinaria, tipos de herramientas, manejo de escala, aparatos de medición.
Conocimientos necesarios:	Habilidad en el manejo de equipo y herramienta de banco.
Competencias necesarias:	Autocontrol emocional, conocimiento del trabajo, comunicación, resolver problemas y tomar decisiones.
Sexo	Masculino
Experiencia	Un año como mínimo

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Barnizador

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Encargado de taller

Cantidad de personas requeridas para el puesto: dos personas

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Es el responsable del retocado de las piezas y posterior preparación para el barnizado de las piezas.

III. Principales actividades:

- Chequear las especificaciones de las piezas
- Lijado de las piezas
- Barnizado de las piezas
- Masillado o rezagado de golpes en las piezas
- Pulido de las piezas previo al armado de los muebles.
- Aplicar las pinturas a las piezas de acuerdo a los estilos preestablecidos.
- Pulido del barniz en las piezas
- Empacado del producto terminado previo a su instalación.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en el taller de la empresa, la mayor parte del tiempo de pie manejo de material pesado.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal del taller y de la empresa en general.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de barnizador se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XXV. Condiciones de trabajo barnizador.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: considerable, sistema respiratorio: considerable, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: remoto, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Tiene la obligación de preservar el equipo y la maquinaria que le sea asignado para desarrollar sus funciones dentro del taller.

Responsabilidad de información:

No posee ninguna responsabilidad por información.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: jefe de taller

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los principales requisitos para el puesto de barnizador se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XXVI. Requisitos del puesto barnizador.

Nivel académico	Cursos de maquinaria, tipos de herramientas, manejo de escala, aparatos de medición.
Competencias necesarias:	Proactivo, habilidad manual, autocontrol emocional, conocimiento del trabajo, buena comunicación, resolver problemas y tomar decisiones.
Sexo	Masculino.
Experiencia	Un año como mínimo.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Instalador

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Encargado de taller

Cantidad de personas requeridas para el puesto: dos personas

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Es el responsable de la instalación de los muebles para los diferentes clientes.

III. Principales actividades:

- Solicitar las herramientas a bodega según sea el tipo de proyecto
- Transportar los muebles al lugar en donde serán instalados.
- Llevar las herramientas y suministros al lugar donde serán instalados los muebles
- Cuidar las herramientas
- Devolver en buenas condiciones las herramientas a bodega.
- Proveer mantenimiento básico a al equipo

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en el taller de la empresa, la mayor parte del tiempo de pie, manejo de material pesado.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal del taller y de la empresa en general.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de instalador se presentan en la siguiente tabla:

Tabla XXVII. Condiciones de trabajo instalador.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: considerable, sistema respiratorio: considerable, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: remoto, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Tiene la obligación de preservar el equipo y la maquinaria que le sea asignado para desarrollar sus funciones dentro del taller.

Responsabilidad de información:

No posee ninguna responsabilidad por información.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: encargado de taller

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los principales requisitos para el puesto de barnizador se muestran en la siguiente tabla.

Tabla XXVIII. Requisitos del puesto instalador.

Nivel académico	Cursos sobre maquinaria, tipos de herramientas, manejo de escala, aparatos de medición.
Competencias necesarias:	Proactivo, habilidad manual, autocontrol emocional, conocimiento del trabajo, buena comunicación, resolver problemas y tomar decisiones.
Sexo	Masculino.
Experiencia	Un año como mínimo.

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de bodega.

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Encargado de de taller

Cantidad de personas requeridas para el puesto: dos personas

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Manejar, preparar, fiscalizar y proteger el equipo, herramienta, materias primas y repuestos que se encuentran en bodega.

III. Principales actividades:

- Operar las devoluciones de materia prima o repuestos en el sistema de inventarios que se maneja.
- Revisar herramienta y equipo cuando sale, cuando ingresa de la bodega
- Realizar los vales cuando haya salida de herramientas y equipo de bodega
- Realizar inventarios cuando los instaladores devuelvan las herramientas a bodega e informar sobre algún faltante.
- Realizar inventarios físicos de herramienta y equipo en la bodega.
- Mantener impecable y ordenado todo el equipo de bodega.
- Conocimiento en el uso de toda la herramienta y equipo contenido en bodega.
- Mantener la limpieza de la bodega.
- Realizar vales cuando haya salida de materia prima.
- Ingresar al sistema la materia prima que llegue a la bodega
- Mantener la materia prima en óptimas condiciones.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en la bodega de la empresa, la mayor parte del tiempo de pie. Hay frecuentemente movimiento de brazos y pernas al entregar la materia prima, herramienta y equipo, con frecuencia se carga material pesado

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal del taller y de la empresa en general.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de encargado de bodega se presentan en la siguiente tabla:

Tabla XXIX. Condiciones de trabajo encargado de bodega.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: considerable, sistema respiratorio: considerable, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: remoto, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Materia prima (madera, pliwod, madera prensada, aluminio, vidrio), herramientas, equipo y todo lo que está ingresado en la bodega de la empresa.

Responsabilidad de información:

Listado de vales de herramientas y equipo, facturas de materia prima.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: encargado de taller

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los principales requisitos para el puesto de encargado de bodega se muestran en la siguiente tabla.

Tabla XXX. Requisitos del puesto encargado de bodega.

Nivel académico	Nivel medio (perito contador, bachiller en computación)
Competencias necesarias:	Conocimientos de Microsoft Office, sistemas de inventario, lectura de idioma inglés.
Sexo	Masculino
Experiencia	Un año como mínimo

Fuente: Resultado de la investigación

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de Mantenimiento

Área /Departamento: Operativa

Jefe Inmediato: Jefe de taller

Cantidad de personas requeridas para el puesto: una persona

Jornada laboral: lunes a viernes de 7:00 a 5:00 p. m, sábado de 7:00 a 13:00 p.m.

II. Función principal

Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo para que la maquinaria se encuentre en buenas condiciones para ser utilizadas en el taller

III. Principales actividades:

- Minimizar los tiempos muertos por máquinas descompuestas.
- Estar en constante comunicación con el jefe de taller para dar prioridad adecuada en las reparaciones de la maquinaria.
- Solicitar repuestos a bodega
- Dar seguimiento al pedido de los repuestos que son requeridos.
- Habilitar la maquinaria del taller, con la responsabilidad de conservar y mantener en condiciones óptimas, para su funcionamiento requerido por la calidad del producto.
- Mantenerse al tanto del mantenimiento correctivo y preventivo de la maquinaria.
- Usar adecuadamente el equipo y mobiliario asignado.
- Inspeccionar, limpiar y lubricar la maquinaria del taller.

IV. Nivel de esfuerzo

Exigencias físicas:

El trabajo se lleva a cabo en las instalaciones del taller, la mayor parte del tiempo de pie.

Exigencias emocionales:

Contacto con el personal del taller, encargo de la bodega y encargado del taller.

V. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo para el puesto de encargado de mantenimiento se presentan en la siguiente tabla:

Tabla XXXI. Condiciones de trabajo encargado de mantenimiento.

Entorno físico	Iluminación: excelente, ventilación: excelente, limpieza: excelente, vibración: con frecuencia, mobiliario adecuado: excelente.
Ambiente de trabajo	Polvo: con frecuencia, suciedad: con frecuencia, calor: con frecuencia, frío: pocas veces, humedad: en ocasiones, ruido: con frecuencia, olores: con frecuencia.
Riesgos de trabajo	Caídas: considerable, cortadas: considerable, mutilaciones: considerable, choques eléctricos: considerable, golpes: considerable, machucaduras: considerable.
Enfermedad profesional	Alergias: remoto, sistema respiratorio: remoto, sistema nervioso: considerable, sistema digestivo: remoto, oído: considerable, vista: considerable.

Fuente: Resultado de la investigación

VI. Deberes y responsabilidades

Responsabilidad económica:

Todo el equipo asignado para el desarrollo de sus funciones.

Responsabilidad de información:

Manuales de funcionamiento y mantenimiento de las máquinas.

VII. Relaciones jerárquicas

Reporta: encargado de taller

Supervisa: ninguno.

VIII. Requisitos del puesto

Los principales requisitos para el puesto de encargado de mantenimiento se muestran en la siguiente tabla.

Tabla XXXII. Requisitos del puesto encargado de mantenimiento.

Nivel académico	Nivel medio (Bachiller Industrial , cursos sobre maquinaria industrial)
Conocimientos necesarios	Conocimientos de Microsoft Office, lectura de idioma inglés.
Competencias necesarias:	Proactivo, habilidad manual, honradez, lealtad, responsabilidad, disciplina, superación personal, conocimiento del trabajo, buena comunicación.
Sexo	Masculino.
Experiencia	Un año como mínimo.

Fuente: Resultado de la investigación

3.4 Propuesta del manual de evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

Para la aplicación de este sistema de evaluación se clasificaron los puestos en tres niveles, nivel de mandos medios (puestos con personal bajo su cargo), nivel operativo (personal que esta a cargo de la producción directa de los muebles), nivel administrativo (personal que realiza labores administrativas)

El nivel de mandos medios incluye los puestos siguientes: jefe de ventas, jefe administrativo, jefe de producción.

El nivel operativo incluye los puestos siguientes: instalador, barnizador, maquinista, encargado de bodega, encargado de mantenimiento.

El nivel administrativo incluye los puestos siguientes: secretaria, vendedores, contador, encargado de cómputo, encargado de créditos, encargado de compras.

3.4.1 Método de evaluación del desempeño a utilizar

El método de evaluación del desempeño a utilizar en este sistema es el de escalas gráficas. Este método es sencillo de utilizar ya que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, así como también una evaluación cualitativa y cuantitativa.

Los factores que se establecieron en la evaluación, surgieron en base al análisis de puestos que se realizó y que también ayudaran a la empresa para establecer el cumplimiento de la planeación estratégica en aspectos tales como: misión, visión, políticas, objetivos y metas de carácter general.

3.4.2 Definición de factores para la evaluación

Como primer punto para este sistema de evaluación, será la definición de factores, es decir qué se va a medir, esto permitirá determinar un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo. Estos factores están ligados directamente con el desarrollo de los puestos de trabajo y con los objetivos de la empresa.

3.4.2.1. Factores para mandos medios

Los factores, que se deben considerar para el nivel de mandos medios, se detallan a continuación.

Tabla XXXIII. Factores para mandos medios

No.	Nombre del factor
1	Profesionalismo
2	Organización
3	Comunicación efectiva
4	Responsabilidad
5	Toma de decisiones
6	Visión estratégica
7	Delegación
8	Conocimiento
9	Planeación
10	Liderazgo

Fuente: Gerencia General Servicios M&A

3.4.2.2. Factores para el nivel operativo y administrativo

Los factores, que se deben considerar para el nivel operativo, administrativo, se detallan a continuación.

Tabla XXXIV. Factores para el nivel operativo

No.	Nombre del factor
1	Eficiencia
2	Productividad
3	Calidad
4	Exactitud
5	Seguir instrucciones
6	Responsabilidad
7	Disciplina
8	Colaboración
9	Rendimiento
10	Conocimiento del puesto

Fuente: Gerencia General Servicios M&A

Tabla XXXV. Factores para el nivel administrativo

No.	Nombre del factor
1	Responsabilidad
2	Trabajo en equipo
3	Proactividad
4	Actitud de servicio
5	Cumplimiento de procedimientos
6	Relaciones humanas
7	Iniciativa.
8	Conocimiento del puesto
9	Auto desarrollo
10	Diligencia

Fuente: Gerencia General Servicios M&A

Cada factor estará dividido en cuatro niveles para su ponderación, la sumatoria de los 10 factores dará una ponderación total entre 0 y 100 puntos. Este procedimiento evalúa de manera cualitativa y cuantitativa al trabajador, los niveles para cada factor se detallan a continuación:

Tabla XXXVI. Niveles para ponderación por factor

Nivel	Ponderación
Deficiente	0
Regular	5
Bueno	8
Muy bueno	10

Fuente: Gerencia General Servicios M&A

3.5 Contenido del instrumento

3.5.1 Datos generales

En esta sección el evaluador anotara los datos generales del trabajador, los datos a anotar son los siguientes:

Nombre: nombre completo de la persona a evaluar
Puesto: puesto actual de la persona
Area/Departamento: nombre del área o departamento en donde se encuentra ubicada la persona a evaluar
Fecha de evaluación: fecha en la que se efectúa la evaluación

3.5.2 Instrucciones

Esta sección comprende las instrucciones para el evaluador, la forma de llenar el instrumento de evaluación.

3.5.3 Contenido de la evaluación

En esta sección se agrupan los diferentes factores a evaluar, a continuación se detallan los factores y el concepto de cada uno de ellos:

Para el área operativa:

Eficiencia: lograr las metas y los resultados haciendo el mejor uso de los recursos y las técnicas más apropiadas

Productividad: integrar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos de la organización, por departamento y a nivel individual.

Calidad: satisfacer plenamente los requerimientos de clientes internos y externos, de acuerdo a estándares.

Exactitud: puntualidad y fidelidad en el desarrollo de las actividades.

Seguir instrucciones: recibir información y dar continuidad a los pasos que debe llevar a cabo en cada una de las actividades.

Responsabilidad: hace referencia a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones dentro del trabajo. Cumplir los compromisos que se adquieren, y asumir posibles consecuencias de sus actos.

Disciplina: cumplir con fechas establecidas y entrega de proyectos planificados durante un período de tiempo.

Colaboración: que exista un apoyo entre el personal de grupos de trabajo y áreas dentro de la organización.

Rendimiento: evalúa la producción (cantidad), de trabajo o servicios realizados; de acuerdo a la naturaleza del puesto.

Conocimiento del puesto: conocimiento de todas las actividades específicas del puesto que desempeña

Para el nivel administrativo:

Iniciativa: evalúa la sensatez de las decisiones del trabajador, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones imprevistas.

Responsabilidad: hace referencia a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones dentro del trabajo. Cumplir los compromisos que se adquieren, y asumir posibles consecuencias de sus actos.

Trabajo en equipo: capacidad que tienen las personas para trabajar conjuntamente hacia el logro de objetivos y metas comunes.

Proactividad: iniciativa, ir más allá de lo que se solicita. Buscar oportunidades para brindar soluciones o aportes a distintas actividades. Anticiparse a requerimientos.

Actitud de servicio: disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Estar dispuestos a brindar apoyo en las distintas actividades tanto al cliente interno como al cliente externo, con un tono de amabilidad y cortesía.

Cumplimientos de procedimientos: cumplir con los procedimientos establecidos en cuanto al orden de los pasos involucrados de las distintas actividades.

Relaciones humanas: tener buenas relaciones con el cliente interno, externo y personal de la empresa.

Conocimiento del puesto: conocimiento de todas las actividades específicas del puesto que desempeña

Auto desarrollo: posee un interés genuino por tener un desarrollo personal y profesional. Generar y transferir el conocimiento de manera que la organización aprenda constantemente de sus experiencias internas y externas.

Diligencia: atender con buena disposición las instrucciones recibidas.

Para el nivel de mandos medios:

Profesionalismo: proyectar una imagen profesional positiva en nuestras actitudes hacia los demás. Actúa con altas normas profesionales.

Organización: tener un orden y método para realizar las distintas tareas y actividades dentro de cada departamento de la organización.

Comunicación efectiva: capacidad de intercambiar ideas e información en forma clara y directa a través de los canales y medios adecuados. Promover la retroalimentación entre el personal de la organización lo cual favorece un ambiente de convivencia sana y relaciones productivas en la organización.

Responsabilidad: hace referencia a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones dentro del trabajo. Cumplir los compromisos que se adquieren, y asumir posibles consecuencias de sus actos.

Toma de decisiones: saber tomar las decisiones correctas en situaciones diversas para agilizar los distintos procesos y para el beneficio de la organización.

Visión estratégica: visión a largo plazo a través de planes concretos trazados para cada uno de los proyectos o acciones a realizar.

Delegación: capacidad para transmitir funciones y responsabilidades.

Conocimiento: tener sólidos conocimientos en la materia, técnicas o procesos que se manejan dentro del área de trabajo.

Planeación: ordenar los diversos procesos de gestión para anticiparse de manera efectiva al logro de los objetivos.

Liderazgo: influir positivamente en el comportamiento de otros a manera de alcanzar objetivos. Capacidad de dirigir al grupo a objetivos. Ser ejemplo a los demás (líder) en cualquier puesto.

3.5.4 Resumen de la evaluación

En esta sección de la evaluación, el evaluador puede emitir una opinión global sobre aspectos tales como:

- En que factores el trabajador necesita mejorar
- Con sus propias palabras, resumir el desempeño global del trabajador
- Agregar cualquier comentario u observación que considere necesario o importante sobre el trabajador.
- Resaltar los factores en los que el trabajador este mejor calificado.

3.5.5 Nota de compromiso

Esta sección es de suma importancia, debido a que se identifican las deficiencias específicas de cada trabajador y se programan actividades que se deben realizar para la mejora del desempeño, las actitudes que se deben mejorar, el tiempo estimado en lograr el cambio debiendo ser cuantitativo y que no exceda de los seis meses. Es de suma importancia que el evaluador y el evaluado realicen las anotaciones de manera conjunta.

3.6 Calificación e interpretación de resultados

Al obtener la suma de los punteos obtenidos individualmente en cada factor se realizara la interpretación del resultado, de manera cuantitativa y cualitativa según la tabla siguiente:

Tabla XXXVII. Rangos de calificación general.

Rangos de calificación general	
Cuantitativa (punteo total)	Cualitativa
95 - 100	Muy bueno
80 - 94	Bueno
60 - 79	Regular
0 - 59	Deficiente

Fuente: Gerencia General Servicios M&A

El concepto de de la calificación cualitativa se muestra continuación en la siguiente tabla:

Tabla XXXVIII. Conceptos de calificación cualitativa.

Calificación cualitativa	Concepto
Deficiente	El trabajador pocas veces cumple con los resultados requeridos; pocas veces demuestra el dominio mínimo de las actividades requeridas
Regular	El trabajador parcialmente cumple con los resultados requeridos y las exigencias principales del puesto; parcialmente demuestra el dominio de las actividades requeridas, lleva a cabo sus tareas en forma aceptable
Bueno	El trabajador cumple con los resultados requeridos y demuestra dominio de las actividades requeridas; cumple consistentemente con sus responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos
Muy bueno	El trabajador supera eficientemente los resultados requeridos; demuestra un dominio superior de las actividades requeridas en todas las manifestaciones de su trabajo; alcanza logros extraordinarios y aporta mejoras a los procesos.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1 Logística para la implementación del sistema

Se seguirán los siguientes pasos para poner en marcha el sistema de evaluación del desempeño.

- a) La administración del sistema de evaluación del desempeño estará a cargo del gerente general, quien dará la información necesaria a los jefes de cada departamento.
- b) Las evaluaciones las realizarán el gerente general y los jefes de cada departamento o área.
- c) Previo a realizar las evaluaciones se le dará a cada empleado de Servicios M&A, la descripción y especificación del puesto que ocupa en la empresa
- d) Se notificará por escrito, una semana antes de la evaluación a los trabajadores de la empresa.
- e) Se le informará a cada trabajador sobre los factores que serán evaluados en el sistema de evaluación del desempeño.
- f) Posterior a la evaluación cada jefe de área, entregará un informe sobre los resultados al gerente general de servicios M&A.
- g) Se informará a los trabajadores sobre el resultado de su evaluación por parte del jefe inmediato.

4.1.1 Capacitar, orientar y asesorar

Este proceso es muy importante. Está dirigido a quienes van a realizar la evaluación, el gerente general estará a cargo de capacitar a los jefes de cada área sobre la aplicación de la prueba. Lo que se quiere conseguir es que los participantes en el proceso entiendan los lineamientos de acción que se han establecido en el sistema, cual es su papel y responsabilidad en el proceso. De esta manera los involucrados se sentirán satisfechos de cómo realizar el proceso y contar con el apoyo necesario del gerente.

4.1.2 Aplicación de la prueba

En este paso el gerente general entregará los formularios de evaluación del desempeño a los jefes de cada área o departamento, explicando la forma de calificar e interpretar los resultados de la evaluación.

4.2 Ejemplo de implementación de la evaluación

Para la realización de las evaluaciones de desempeño se cuenta con la ayuda de los formularios de evaluación de desempeño, las cuales se clasifican según los niveles administrativo, mandos medios y operativo que componen Servicios M&A.

4.2.1 Ejemplo del procedimiento de calificación cuantitativa

A continuación se presenta el procedimiento de calificación cuantitativa de un factor que pertenece al formulario de evaluación del área administrativa. En este caso el jefe del departamento administrativo evalúa el factor y considera que el trabajador promueve bien el trabajo en equipo, en el desempeño del puesto, por este motivo, señalo el puntaje:

8

Tabla XXXIX. Factor de trabajo en equipo.

MARQUE EL PUNTEO		TRABAJO EN EQUIPO	PUNTEO
	0	No promueve el trabajo en equipo.	8
	5	Promueve poco el trabajo en equipo.	
	8	Promueve bien el trabajo en equipo.	
	10	Promueve muy bien el trabajo en equipo.	

De la misma manera se procede con los 9 factores restantes como se muestra a continuación:

Tabla XL. Ejemplo de evaluación del desempeño.

MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
	0	No enfoca la atención apropiada a todas sus responsabilidades.	8
	5	Pocas veces acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	
	8	Acepta responsabilidad ante reglas y regulaciones.	
	10	Esta dispuesto a aceptar con gran entusiasmo la responsabilidad que tiene su puesto.	
MARQUE EL PUNTEO		PROACTIVIDAD	PUNTEO
	0	No se preocupa por buscar nuevos métodos para realizar el trabajo.	8
	5	Raras veces busca nuevos métodos para realizar el trabajo	
	8	Disfruta experimentando nuevos métodos para realizar el trabajo	
	10	Siempre busca nuevos métodos para realizar el trabajo.	

Continúa

MARQUE EL PUNTEO		ACTITUD DE SERVICIO	PUNTEO
0		El esfuerzo por ayudar a los demás es poca.	10
5		Demuestra un esfuerzo por ayudar a los demás.	
8		Siempre esta dispuesto a ayudar a los demás.	
10		Esta siempre dispuesto para ayudar a sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	PUNTEO
0		No conoce los procedimientos del departamento y de las áreas relacionadas con el mismo.	8
5		En ocasiones se le dificulta cumplir con los procedimientos establecidos.	
8		Cumple con los procedimientos establecidos.	
10		Cumple perfectamente con los procedimientos establecidos en el departamento.	
MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
0		No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa	8
5		Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	
8		Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto	
10		Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	
MARQUE EL PUNTEO		RELACIONES HUMANAS	PUNTEO
0		Su actitud es negativa; no se lleva bien con sus compañeros, constantemente se reciben quejas.	8
5		Carece de habilidades para tener buenas relaciones; su trabajo no es adecuado.	
8		Mantiene buenas relaciones con sus compañeros, es cortés y amable.	
10		Mantiene excelentes relaciones con sus compañeros, siempre es cortés y amable.	

Continúa

MARQUE EL PUNTEO		AUTO DESARROLLO	PUNTEO
0		Carece de un interés personal por ampliar los conocimientos.	8
5		Ocasionalmente se interesa por ampliar sus conocimientos	
8		Tiene interés en continuar desarrollándose y compartir conocimientos con otras personas	
10		Es una persona que siempre busca oportunidades y aprovecha nuevos conocimientos.	
MARQUE EL PUNTEO		DILIGENCIA	PUNTEO
0		Nunca responde a los requerimientos del jefe y de sus compañero	8
5		Su actitud es indiferente a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
8		Responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
10		Atiende de manera eficaz las solicitudes del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		INICIATIVA	PUNTEO
0		No hace nada si que se le indique.	8
5		Rara vez toma la iniciativa.	
8		Resuelve los problemas en forma normal y con sensatez.	
10		Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.	
PUNTEO TOTAL			82

Para obtener el puntaje total de la evaluación, se sumaran los puntajes obtenidos en cada factor y se anotara el resultado en la casilla de puntaje total. La suma del puntaje de los diez factores dará un resultado entre 0 y 100.

4.2.2 Ejemplo del procedimiento de calificación cualitativa

Del resultado obtenido en el procedimiento anterior (82 puntos) se interpretará de manera cualitativa, según la tabla XXXVII Pág. 91.

Tabla XLI. Calificación cualitativa obtenida

Rangos de calificación general	
(Punteo total)	Cualitativa
80 – 94	Bueno

La conclusión final de la evaluación se interpretara de acuerdo con la tabla XXXVIII (conceptos de calificación cualitativa) Pág. 92, de la siguiente manera:

Tabla XLII. Conclusión final de la evaluación del desempeño

Bueno	El trabajador cumple con los resultados requeridos y demuestra dominio de las actividades requeridas; cumple consistentemente con sus responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos.
-------	--

4.3 Costos para la implementación del sistema de evaluación

El costo para la implementación del sistema de evaluación del desempeño para Servicios M&A, no representa un desembolso efectivo. Pero para fines de la propuesta de un programa con todos los requerimientos mínimos para la ejecución se presenta a continuación una estimación aproximada de gastos.

Tabla XLIII. Estimación aproximada de gastos

Descripción del recurso	Costo unitario (Q)	Total.
16 Fólderes	1.75	28.00
16 Lápices	1.50	24.00
16 Lapiceros	1.50	24.00
500 Hojas bond	10.00	50.00
10 Marcadores	10.00	100.00
1 Cañonera(4 horas)	50.00	200.00
1 Pizarrón	400.00	400.00
6 Cartuchos para imprimir	35.00	210.00
96 Fotocopias de las evaluaciones	0.20	19.20
Otros imprevistos.	200.00	200.00
TOTAL		1,255.20

Fuente: Investigación propia.

5. SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los resultados de la evaluación del desempeño para el logro de los objetivos de la misma, requieren de una etapa de seguimiento, en cuanto al plan de mejora a nivel individual de cada trabajador y de los datos obtenidos en todas las evaluaciones, de conformidad con los objetivos propuestos para el sistema de evaluación. El seguimiento comprende la aprobación, la aceptación, la retroalimentación hacia los trabajadores y la revisión del sistema.

5.1 Aprobación de la evaluación del desempeño

El visto bueno lo dará el gerente general y la dirección general de la empresa, posteriormente se implementará el sistema. La evaluación en la empresa se convertirá en un valor que provocará un mejoramiento continuo. Al implementar el programa, el personal obtendrá un compromiso no solo con la empresa sino también personalmente, para exigirse asimismo en la búsqueda de la excelencia.

5.2 Aceptación de la evaluación del desempeño

Para cualquier organización, el recurso humano es un capital necesario del que sin su presencia sería imposible alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es recomendable que después de implementar el programa, todo el personal sea sujeto a un proceso de sensibilizado para crearles conciencia de lo elemental del programa en su vida laboral.

El proceso de sensibilización y concientización consiste en motivar y preparar al personal para el cambio, que los interesados reflexionen sobre la situación en que se encuentra la empresa. Para que el sistema de evaluación propuestos se hagan conscientemente y mejor si se realiza un debate profundo sobre el programa, donde se podrá efectuar preguntas y a la vez dar respuestas al respecto.

Se deberá realizar uno o dos reuniones con una duración aproximadamente de 2 horas, donde participará todo el personal, el gerente general y los jefes de cada departamento serán los encargados de realizar las pláticas de sensibilización. Con ello se logrará hacer conciencia al personal sobre la necesidad que existe de implementar el sistema de evaluación del desempeño.

5.3 Revisiones al sistema de evaluación del desempeño

Es de suma importancia la revisión del sistema de evaluación del desempeño, debido a que Servicios M&A es una empresa que esta en plena face de crecimiento, nuevos puestos serán requeridos y como consecuencia se necesitará evaluar o agregar nuevos factores, así como también se necesitará revisar las metas y los objetivos propios de la evaluación, para ello se realizarán revisiones semestrales y anuales para cumplir con los objetivos propuestos.

5.3.1 Revisiones semestrales

En el caso del presente sistema se establecen revisiones semestrales en los meses señalados en el siguiente cuadro; sin embargo esta frecuencia es flexible de conformidad con las políticas y necesidades que determine la gerencia general.

Tabla XLIV. Revisiones semestrales

Enero	Junio
Revisión de objetivos, metas, factores y conductas que componen el sistema de evaluación.	Revisión de alcance de metas con énfasis en la retroalimentación.

5.3.2 Revisiones anuales

Posterior a las revisiones semestrales el sistema será objeto de una revisión anual, esto con el fin de que el sistema cumpla el verdadero objetivo dentro de la empresa. La gerencia general y la dirección general serán los encargados de realizar los cambios necesarios.

5.4 Proceso de retroalimentación al trabajador

Se deberá dar seguimiento a esta fase después de realizada la evaluación, debe llevarse a cabo la entrevista individual con cada trabajador evaluado para darle a conocer los resultados de la misma. Para que la entrevista sea exitosa se debe seguir la siguiente forma, que permita al jefe como al subordinado, tomar una solución de los problemas. Es aconsejable que el jefe deba considerar tres propósitos básicos al realizar la entrevista de evaluación; como analizar el desempeño del trabajador, ayudarle a fijar sus objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.

A continuación se presenta una guía para la entrevista de retroalimentación de resultados de la evaluación:

- Establecer el propósito de la entrevista, que quede claro en la mente del trabajador (conozca sus aspectos positivos y negativos).
- Revisar la evaluación del desempeño de cada trabajador.
- Explicar al trabajador que la sesión de evaluación es para mejorar su rendimiento y no para aplicar medidas disciplinarias, el cual se deberá llevar a cabo en un lugar adecuado y un mínimo de interrupciones.
- Dar la oportunidad al trabajador de expresar sus propias impresiones sobre su trabajo, lo que considere más importante, sin interrumpirlo.
- Revisar los aspectos positivos de su rendimiento, felicitarlo por actitudes o logros, y a la vez hablar de los puntos débiles y mantener la crítica constructiva ya que el propósito de la entrevista es ayudar al trabajador a ser mejor para desempeñar su labor, no alterarse ni perder la paciencia si el trabajador expresa contradicciones a su evaluación.
- No discutir con el trabajador e identificar y explicar las acciones específicas que se puede emprender para mejorar el rendimiento.
- Lograr que el trabajador acepte el compromiso de mejorar su desempeño actual.

CONCLUSIONES

1. Con la implementación del análisis de puestos y la respectiva elaboración del manual de puestos se pudo identificar claramente todos los puestos con los que cuenta servicios M&A, esto con el fin de establecer claramente el nombre del puesto, el departamento donde esta ubicado, la cantidad de personas requeridas para el puesto.
2. El conocimiento de los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo de cada puesto, permitirá a los jefes de cada departamento conocer a fondo las labores que desempeñan las personas que están bajo su supervisión y proceder a la correcta asignación de las tareas.
3. Con la falta de información sobre la descripción y especificación de los puestos, es difícil determinar con exactitud a los candidatos para los puestos vacantes en la empresa. El análisis de puestos realizado de acuerdo a las necesidades de la empresa permitirá detallar con claridad los candidatos ideales para el buen desempeño del puesto de trabajo.
4. Con la implementación del sistema de evaluación del desempeño se podrá obtener indicadores sobre el desempeño de cada uno de los trabajadores. Para efectuar posteriormente el proceso de retroalimentación adecuado y con ello elevar la productividad de la empresa.

5. Con el resultado de las evaluaciones, se obtendrá información importante para detectar necesidades de capacitación en el personal de la empresa, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

6. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación. Con el sistema de evaluación se podrá diseñar procesos de selección y contratación del personal para la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Con la información del análisis de puestos se puede elaborar una evaluación de puestos y un estudio de escalas salariales, con el fin de establecer un nivel de salario justo de acuerdo al trabajo que se realiza.
2. Informar al personal de la empresa sobre el contenido en el manual de descripciones y especificaciones de puestos. Con el fin de notificar las actividades, responsabilidades, principales funciones, condiciones de trabajo, que son requeridas para el desarrollo de los puestos de trabajo.
3. Para que el manual de descripción y especificación de puestos cumpla con los objetivos de la empresa, es conveniente realizar las respectivas revisiones y actualizaciones que sean necesarias.
4. Diseñar sistemas de capacitación que refuercen los factores en donde el desempeño del trabajador fue insatisfactorio, según los niveles de calificación.
5. Realizar las respectivas revisiones al sistema de evaluación del desempeño, con el fin de actualizarla a los nuevos requerimientos de la empresa.
6. Los encargados de las evaluaciones deben evaluar de manera objetiva a los empleados, evitar los elementos subjetivos como favoritismo o desfavoritismo que pueden distorsionar el resultado de las evaluaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Adalberto. **Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw Hill, 5ta. Edición. Santa Fe. Colombia 2000, 550 pp.
2. SIKULA, Andrew F. y John F Mckenna. **Administración de Recursos Humanos Conceptos Prácticos**. Editorial Limusa. México 1989, 301 pp.
3. WERTHER William B. y Keith Davis. **Administración de Personal y recursos Humanos**. 3ª. Edición. México,. Editorial Mc Graw Hill. México 1992, 360 pp.
4. DESSLER, Gary, **Administración de Personal**. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991, 410 pp.
5. ZELAYA LUKE, Julio. **Clasificación de Puestos**. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica 2006, 256 pp.
6. NIEBEL W. Benjamín. **Ingeniera industrial. Métodos, estándares y diseño del trabajo**. 11ava. Edición. Editorial Alfaomega. México 2000, 745 pp.

7. BENITEZ CARRILLO, Ana Lissette y Sandra Maribel Mejía Meléndez. Manual de Evaluación del Desempeño para Industrias Lácteas. Trabajo de graduación Licenciatura en Psicología, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2001, 74 pp.
8. CASTRO ARGUETA, Sandra Romelia. Administración de puestos, salarios y evaluación del desempeño para una empresa de elevadores. Trabajo de graduación Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2000, 252 pp.
9. MOTTA RODAS, Denys Estuardo. Análisis de puestos y propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el departamento de procesamiento y análisis de muestras de un laboratorio patológico y citológico. Trabajo de graduación Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2004, 288 pp.
10. GIRÓN GIRÓN, Fraternal. Selección científica de personal. Trabajo de graduación Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 1971, 120 pp.
11. MORALES DE LEÓN, Ernesto Antonio. Evaluación de puestos en la industria del vestido. Trabajo de graduación Ingeniería Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 1973, 130 pp.

APÉNDICE
CUESTIONARIO
Análisis de puestos

Fecha: ____/____/____

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente y conteste en forma clara y precisa, si tiene alguna duda consulte.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Área /Departamento: _____

Unidad ó Sección: _____

Jefe Inmediato: _____

Reporta además a: _____

Puesto que ocupa: _____

Subordinados: _____

Jornada laboral: _____

Cantidad de personas que desempeñan el puesto: _____

II. FUNCIÓN PRINCIPAL

Escriba el propósito fundamental de su puesto en una o dos frases. Conteste en forma clara y breve.

III. PRINCIPALES ACTIVIDADES

Describa todas las tareas que ejecuta en el puesto que desempeña. Inicie la descripción de las tareas diarias, continúe con las semanales, mensuales y otras, según la frecuencia con que las realiza.

IV. NIVEL DE ESFUERZO

Exigencias físicas

Marque con una "X" las exigencias físicas que tiene en el desarrollo de su puesto.

Exigencias	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Manejo de material pesado			
Velocidad de trabajo excesiva			
Manejo de material pesado			
Caminando			
Manejo de material pesado			
Posiciones extrañas o incómodas			
Trabajo en escritorio			
Trabajar sentado			
Trabajar de pie			

Otros:

Exigencias emocionales

Marque con una "X" las exigencias emocionales que tiene en el desarrollo de su puesto.

Exigencias	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Supervisión estrecha			
Contacto con los clientes			
Contacto con el público en general			
Viajes excesivos al interior de la república.			
Trabajar solo			
Entrega de informes bajo presión			

Otros:

V. CONDICIONES DE TRABAJO

Entorno físico

Marque con una "X" si considera que las siguientes condiciones físicas de su entorno de trabajo son: pésimo, deficiente, bueno, excelente.

Entorno	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Cambio repentino de temperatura				
Vibración				
Mobiliario adecuado				

Condiciones ambientales

Marque con una "x" las condiciones en las que debe realizar su de trabajo y si es pésimo, deficiente, bueno, excelente.

Ambiente	Pocas Veces	En ocasiones	Con frecuencia
Olores			
Emanaciones			
Humedad			
Sequedad			
Polvo			
Frío			
Ruido			
Exceso de agua			
Calor			
Limpieza			
Corrientes			

Riesgos

Marque con una "X" si considera que los siguientes riesgos en el desarrollo de si trabajo son: elevado, considerable, escaso, remoto

Riesgos	Elevado	Considerable	Escaso	Remoto
Caídas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques Eléctricos				
Raspaduras				
Machacaduras				

Enfermedad profesional

Marque con una "X" si considera que existe la posibilidad de adquirir alguna enfermedad profesional en el desarrollo de su trabajo y si es: elevado, considerable, escaso, remoto.

Enfermedad profesional	Elevado	Considerable	Escaso	Remota
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Contagios				

VI. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación del trabajador

Marque con una con una "X" el grado de escolaridad que se necesita para desempeñar su trabajo

Tipo de formación	Formación	
	Mínima	Deseable
No se requiere educación formal		
Primaria		
Secundaria		
Formación Técnica		
Carrera universitaria		
Postgrados o especialización		

Experiencia

Indique su experiencia en el trabajo actual. Marque con una "x"

Ninguna		Tres a cinco años	
Menos de tres meses		Cinco a diez años	
Tres meses a un año		Más de diez años	
Uno a tres años			

VII. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Responsabilidades por bienes de la empresa

Marque con una "X" si tiene los siguientes bienes materiales o económicos bajo su responsabilidad.

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Sobre material y suministros					
Sobre métodos y procedimientos					
Sobre documentos					
Por manejo de dinero					
Por contactos externos					
Herramientas					
Bienes inmuebles					

VIII. RELACIONES JERÁRQUICAS

Citar los puestos y número de personas a quienes tiene que rendir informes sobre el desarrollo de su trabajo.

Nombre del puesto	No. de personas

Si tiene personal bajo su supervisión, indicar los puestos y el número de personas.

Nombre del puesto	No. de personas

Comentarios:

Si desea efectuar algún comentario, favor de escribir a continuación:

Nombre del analista

(f) _____
Firma del analista

Hoja de evaluación del desempeño nivel mandos medios

Nombre del puesto: _____

Área /Departamento: _____

Unidad o Sección: _____

Jefe: _____

Fecha de evaluación ____ / ____ / ____

INSTRUCCIONES:

Evalué el desarrollo del trabajador según los requerimientos de su puesto, la evaluación ha sido diseñada, de tal manera que sea de fácil aplicación y calificación.

Procúrese evitar verse influido por algún incidente reciente y/o por algún defecto o cualidad del trabajador. Califique a los trabajadores de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

- Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima a la del trabajador.
- Marque sombreado, con una "X" o círculo, el punteo correspondiente a la descripción que seleccione.
- Traslade el valor marcado a la casilla de punteo.
- Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el resultado en la casilla de PUNTEO TOTAL.

MARQUE EL PUNTEO		PROFECIONALISMO	PUNTEO
	0	No posee el profesionalismo adecuado en desempeño de su trabajo	
	5	Refleja un estilo profesional en el desarrollo de su puesto.	
	8	La calidad de su trabajo refleja estándares profesionales.	
	10	Muestra un gran profesionalismo en el desarrollo de su puesto de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		ORGANIZACIÓN	PUNTEO
	0	No muestra orden, no es una persona metódica.	
	5	Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	
	8	Es organizado y planifica bien su trabajo.	
	10	Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	
MARQUE EL PUNTEO		COMUNICACIÓN EFECTIVA	PUNTEO
	0	Muestra poca comunicación con sus compañeros de trabajo.	
	5	Escasa motivación con el personal de la empresa	
	8	Realiza un uso apropiado de la comunicación con el personal.	
	10	Se comunica en forma clara y concisa con los trabajadores.	
MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
	0	Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo.	
	5	A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	
	8	Se dedica apropiadamente a su trabajo, es suficiente una breve instrucción.	
	10	Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad.	
MARQUE EL PUNTEO		TOMA DE DECISIONES.	PUNTEO
	0	No muestra firmeza al tomar decisiones.	
	5	Rara vez evalúa los riesgos antes de tomar una decisión	
	8	Toma las dediciones correctas bajo presión	
	10	Evalúa en forma cuidadosa riesgos alternativos	

MARQUE EL PUNTEO		VISION ESTRATEGICA	PUNTEO
	0	Tiene dificultad para proponer planes de acción y estrategias.	
	5	En ocasiones establece planes estratégicos para éxitos futuros.	
	8	Formula estrategias, tácticas y planes de acción para el logro de resultados.	
	10	Diseña excelentes planes de acción que lo llevan hacia metas específicas.	
MARQUE EL PUNTEO		DELEGACIÓN	PUNTEO
	0	No delega por lo que constantemente se retrasa en el cumplimiento de su trabajo.	
	5	Delega pocas atribuciones, en ocasiones los resultados de trabajo se ven afectados.	
	8	Delega con acierto.	
	10	Posee una magnífica habilidad para delegar.	
MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO	PUNTEO
	0	No posee conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	
	5	Posee pocos conocimientos requeridos.	
	8	Conoce las herramientas de control y gestión de su área de trabajo.	
	10	Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		LIDERAZGO	PUNTEO
	0	No logra influir positivamente en sus subalternos.	
	5	Demuestro poco liderazgo en sus subalternos.	
	8	Demuestra un liderazgo dinámico	
	10	Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	
PUNTEO TOTAL			

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

1. ¿Resaltar los factores en los que el trabajador este mejor calificado?			
2. ¿En qué factores el trabajador necesita mejorar?			
3. Marque la opción que considera que es el desempeño global de trabajador.			
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
4. Agregar cualquier comentario u observación que considere necesario o importante sobre el trabajador			

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

NOTA DE COMPROMISO

1. Conocimiento, comportamiento o actitud que debe mejorar.

2. Actividades que se deben realiza para el programa de mejoramiento

3. Tiempo estimado en que se logrará el cambio

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

Hoja de evaluación del desempeño nivel operativo

Nombre del puesto: _____

Área /Departamento: _____

Unidad o Sección: _____

Jefe: _____

Fecha de evaluación ____ / ____ / ____

INSTRUCCIONES:

Evalué el desarrollo del trabajador según los requerimientos de su puesto, la evaluación ha sido diseñada, de tal manera que sea de fácil aplicación y calificación.

Procúrese evitar verse influido por algún incidente reciente y/o por algún defecto o cualidad del trabajador. Califique a los trabajadores de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

- Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima a la del trabajador.
- Marque sombreado, con una "X" o círculo, el punteo correspondiente a la descripción que seleccione.
- Traslade el valor marcado a la casilla de punteo.
- Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el resultado en la casilla de PUNTEO TOTAL.

MARQUE EL PUNTEO		EFICIENCIA	PUNTEO
	0	Siempre desperdicia los recursos con los que cuenta	
	5	A veces desperdicia los recursos y materiales con los que cuenta	
	8	Busca optimizar los recursos con los que existentes	
	10	Administra perfectamente los recursos y materiales con los que cuenta para realizar su trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		PRODUCTIVIDAD	PUNTEO
	0	Nunca produce lo necesario.	
	5	A veces produce lo necesario	
	8	Trabaja dentro de un nivel alto de logro.	
	10	Continuamente produce más de lo esperado.	
MARQUE EL PUNTEO		CALIDAD	PUNTEO
	0	Su trabajo siempre amerita correcciones.	
	5	A veces su trabajo amerita correcciones.	
	8	Su trabajo siempre es nítido y ordenado.	
	10	Posee un alto estándar de calidad y autoexigencia.	
MARQUE EL PUNTEO		EXACTITUD	PUNTEO
	0	Comete demasiados errores, refleja desinterés y descuido en su trabajo.	
	5	Ocasionalmente comete errores en el desarrollo de su trabajo.	
	8	Siempre hace bien su trabajo.	
	10	Revisa cuidadosamente su trabajo, los realiza si errores.	
MARQUE EL PUNTEO		SEGUIR INSTRUCCIONES	PUNTEO
	0	No cumple con las instrucciones que le transmite su jefe.	
	5	No siempre sigue las instrucciones transmitidos por su jefe.	
	8	Conoce y aplica las instrucciones recibidas.	
	10	Conoce perfectamente las actividades trasmitidas por el jefe.	

MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
	0	Necesita supervisión constantemente.	
	5	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	
	8	Se dedica apropiadamente a su trabajo; es suficiente una breve instrucción.	
	10	Merece la máxima confianza no requiere supervisión continua.	
MARQUE EL PUNTEO		DISCIPLINA	PUNTEO
	0	Siempre se atrasa en el desarrollo de sus tareas	
	5	A veces se atrasa en el desarrollo de sus tareas	
	8	Evita o no genera atrasos en su trabajo.	
	10	Siempre entrega las tareas acordadas en el tiempo establecido.	
MARQUE EL PUNTEO		RENDIMIENTO	PUNTEO
	0	No cumple con el volumen de trabajo requerido	
	5	Produce apenas lo aceptable	
	8	Cumple con el volumen de trabajo requerido	
	10	Excede siempre el volumen de trabajo esperado.	
MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
	0	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa	
	5	Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	
	8	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto	
	10	Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	
PUNTEO TOTAL			

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

5. ¿Resaltar los factores en los que el trabajador este mejor calificado?			
6. ¿ En qué factores el trabajador necesita mejorar?			
7. Marque la opción que considera que es el desempeño global de trabajador.			
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
8. Agregar cualquier comentario u observación que considere necesario o importante sobre el trabajador			

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

NOTA DE COMPROMISO

1. Conocimiento, comportamiento o actitud que debe mejorar.

2. Actividades que se deben realiza para el programa de mejoramiento

3. Tiempo estimado en que se logrará el cambio

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

Hoja de evaluación del desempeño nivel administrativo.

Nombre del puesto: _____

Área /Departamento: _____

Unidad o Sección: _____

Jefe: _____

Fecha de evaluación ____ / ____ / ____

INSTRUCCIONES:

Evalué el desarrollo del trabajador según los requerimientos de su puesto, la evaluación ha sido diseñada, de tal manera que sea de fácil aplicación y calificación.

Procúrese evitar verse influido por algún incidente reciente y/o por algún defecto o cualidad del trabajador. Califique a los trabajadores de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

- Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima a la del trabajador.
- Marque sombreado, con una "X" o círculo, el punteo correspondiente a la descripción que seleccione.
- Traslade el valor marcado a la casilla de punteo.
- Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el resultado en la casilla de PUNTEO TOTAL.

MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
	0	No enfoca la atención apropiada a todas sus responsabilidades.	
	5	Pocas veces acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad	
	8	Acepta responsabilidad ante reglas y regulaciones.	
	10	Esta dispuesto a aceptar con gran entusiasmo la responsabilidad que tiene su puesto.	
MARQUE EL PUNTEO		PROACTIVIDAD	PUNTEO
	0	No se preocupa por buscar nuevos métodos para realizar el trabajo.	
	5	Raras veces busca nuevos métodos para realizar el trabajo	
	8	Disfruta experimentando nuevos métodos para realizar el trabajo	
	10	Siempre busca nuevos métodos para realizar el trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		ACTITUD DE SERVICIO	PUNTEO
	0	El esfuerzo por ayudar a los demás es poca.	
	5	Demuestra un esfuerzo por ayudar a los demás.	
	8	Siempre esta dispuesto a ayudar a los demás.	
	10	Esta siempre dispuesto para ayudar a sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	PUNTEO
	0	No conoce los procedimientos del departamento y de las áreas relacionadas con el mismo.	
	5	En ocasiones se le dificulta cumplir con los procedimientos establecidos.	
	8	Cumple con los procedimientos establecidos.	
	10	Cumple perfectamente con los procedimientos establecidos en el departamento.	
MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
	0	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa	
	5	Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	
	8	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto	
	10	Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	

MARQUE EL PUNTEO		RELACIONES HUMANAS	PUNTEO
	0	Su actitud es negativa; no se lleva bien con sus compañeros, constantemente se reciben quejas.	
	5	Carece de habilidades para tener buenas relaciones; su trabajo no es adecuado.	
	8	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros, es cortés y amable.	
	10	Mantiene excelentes relaciones con sus compañeros, siempre es cortés y amable.	
MARQUE EL PUNTEO		AUTO DESARROLLO	PUNTEO
	0	Carece de un interés personal por ampliar los conocimientos.	
	5	Ocasionalmente se interesa por ampliar sus conocimientos	
	8	Tiene interés en continuar desarrollándose y compartir conocimientos con otras personas	
	10	Es una persona que siempre busca oportunidades y aprovecha nuevos conocimientos.	
MARQUE EL PUNTEO		DILIGENCIA	PUNTEO
	0	Nunca responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros	
	5	Su actitud es indiferente a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
	8	Responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
	10	Atiende de manera eficaz las solicitudes del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		INICIATIVA	PUNTEO
	0	No hace nada si que se le indique.	
	5	Rara vez toma la iniciativa.	
	8	Resuelve los problemas en forma normal y con sensatez.	
	10	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.	
MARQUE EL PUNTEO		TRABAJO EN EQUIPO	PUNTEO
	0	No promueve el trabajo en equipo.	
	5	Promueve poco el trabajo en equipo.	
	8	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	
	10	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinarias del equipo	
PUNTEO TOTAL			

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

9. ¿Resaltar los factores en los que el trabajador este mejor calificado?			
10. ¿ En qué factores el trabajador necesita mejorar?			
11. Marque la opción que considera que es el desempeño global de trabajador.			
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
12. Agregar cualquier comentario u observación que considere necesario o importante sobre el trabajador			

(f) _____
Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____
Firma del trabajador (a)

NOTA DE COMPROMISO

1. Conocimiento, comportamiento o actitud que debe mejorar.

2. Actividades que se deben realiza para el programa de mejoramiento

3. Tiempo estimado en que se logrará el cambio

(f) _____

Firma y sello del jefe inmediato

(f) _____

Firma del trabajador (a)