



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

ANÁLISIS DE PUESTOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y HELADOS

Byron Arnoldo Morales Carrascoza

Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, enero de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



**ANÁLISIS DE PUESTOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
Y HELADOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

BYRON ARNOLDO MORALES CARRASCOZA

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2010

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 López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Ing. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Edgar Hugo Alvarado De León
EXAMINADOR	Ing. Edwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. José Antonio Cámara Godoy
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 E IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS
LÁCTEOS Y HELADOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 26 de mayo de 2008.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and vertical strokes, positioned above the printed name.

BYRON ARNOLDO MORALES CARRASCOZA

Guatemala, 21 de agosto de 2,009

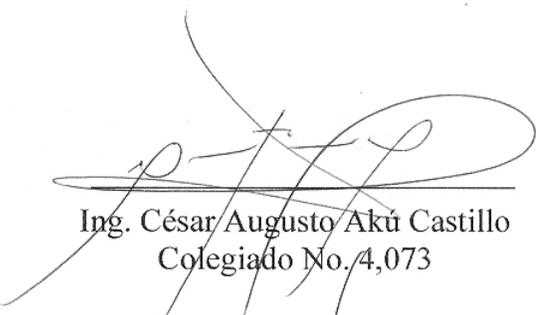
Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Respetable Ingeniero Gómez:

Por medio de la presente me dirijo a usted para informarle que en ésta fecha he terminado la asesoría del trabajo de graduación del estudiante universitario BYRON ARNOLDO MORALES CARRASCOZA, con carné 200313482, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial.

El trabajo en mención se titula "ANÁLISIS DE PUESTOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y HELADOS" . He asesorado y revisado el trabajo y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted,



Ing. César Augusto Akú Castillo
Colegiado No. 4,073

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

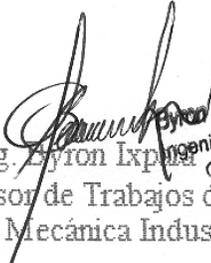
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado ANÁLISIS DE PUESTOS E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y HELADOS, presentado por el estudiante universitario Byron Arnaldo Morales Carrascoza, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Byron Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 6791

Guatemala, Octubre de 2009.

/agrm



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 E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y HELADOS**, presentado por el estudiante universitario **Byron Arnoldo Morales Carrascoza**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2010.



/mgp



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 E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y HELADOS**, presentado por el estudiante universitario **Byron Arnoldo Morales Carrascosa**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, enero de 2010.



/gdech

DEDICATORIA

DIOS

Por darme la vida, la paciencia, por guiarme y guardarme en todos estos años en los cuales su amor, misericordia y bondad han sido reales en mi vida.

MIS PADRES

Arnoldo Morales y Telma Carrascoza, quienes a pesar de las circunstancias siempre me dieron su apoyo incondicional, su amor y todo lo que he necesitado para estar en este punto de mi preparación académica.

MIS HERMANAS

Shirel Morales (+), angelito que Dios tiene en su gloria.

Raquel Morales, por todos los momentos compartidos y los que faltan por vivir, por su apoyo y amor.

MI SOBRINITA

Khazia Morales, rayito de luz que ha iluminado nuestra familia.

FAMILIA MORALES RIVERA

Por ser parte importante de este logro, por brindarme cariño y hacerme sentir como parte de la familia. Mis agradecimientos más profundos.

MIS ABUELOS

Reyna Carrascoza
María Elvita Girón (+)
Isidro Figueroa

Abuelos que inculcaron los principios, valores y el amor en mis padres.

MIS TÍOS

Con mucho cariño y como reconocimiento a sus estímulos en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

MIS PADRES

A mi papá Arnoldo Morales, porque siempre tuvo la visión y luchó juntamente conmigo para alcanzarla, por sus consejos y ejemplo de perseverancia, paciencia y amor.

A mi mamá Telma Carrascoza, porque su alegría siempre ha inundado mi corazón, su fuerza de voluntad, valentía y amor, son evidencias claras de la gran mujer que es.

Gracias a ambos por todo el esfuerzo y sacrificio.

MI HERMANA

Rakelita, por apoyarme siempre, aún cuando eso significaba sacrificio propio. Su fuerza y carácter me han enseñado siempre a ser prudente y esforzado.

MI ABUELITA

Reyna Carrascoza, porque siempre ha estado conmigo, brindándome su amor, consejos y alegría.

MIS TÍOS

Jorge Morales (+), Aura Rivera, por su gran ayuda en todo el recorrido de mi carrera universitaria, sin duda alguna forman parte especial de este logro.

Amado Carrascoza y Yuli Alvarez; William Villatoro y Delmy Argueta, que con su ayuda y en cada acto hacia mi persona y mi familia, me han demostrado su cariño.

MIS PRIMOS

Jorge (+), Florecita, Ingrid, cómplices de travesuras, tan diferentes uno del otro, gracias por ser parte de mi vida.

MIS AMIGOS

Ustedes conocen sus nombres, gracias por los momentos compartidos y hacer del recorrido universitario una aventura que se recordará por siempre.

¡Éxitos a todos!

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO TEÓRICO	01
1.1. Antecedentes generales	01
1.1.1. Historial	01
1.1.2. Visión	01
1.1.3. Misión	02
1.1.4. Valores	02
1.1.5. Industria en la que participa	03
1.1.6. Productos actuales	03
1.1.6.1. Producción de fluidos	03
1.1.6.2. Producción de congelados	04
1.1.6.3. Producción de UHT	05
1.2. Marco teórico	05
1.2.1. Definición del análisis de puestos	07
1.2.2. Aplicación del análisis de puestos en el área de RRHH	07
1.2.3. Métodos utilizados para recopilación de información	10
1.2.3.1. Entrevista	10
1.2.3.1.1. Formato de entrevista	11
1.2.3.2. Observación	10
1.2.3.3. Documentos existentes	12
1.2.4. Definición de la evaluación del desempeño	12
1.2.5. Objetivos de la evaluación del desempeño	13

1.2.6. Ventajas de la evaluación del desempeño -----	13
1.2.6.1. Ventajas para el empleado -----	13
1.2.6.2. Ventajas para el supervisor -----	14
1.2.6.3. Ventajas para la empresa-----	14
1.2.7. Métodos de evaluación del desempeño-----	14
1.2.7.1. Método de escalas gráficas -----	15
1.2.8. Criterios básicos de valoración-----	17
1.2.9. Retroalimentación -----	17
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-----	19
2.1. Organigrama de la empresa-----	20
2.2. Departamentos, puestos y personal dentro del área administrativa-22	
2.2.1. Departamento de recursos humanos-----	22
2.2.2. Departamento de administración de bodegas-----	45
2.2.3. Departamento de distribución y transportes -----	52
2.2.4. Departamento de compras -----	59
2.3. Método actual para el análisis de puestos -----	62
2.4. Método actual para la evaluación del desempeño-----	63
2.5. Capacitación de personal -----	63
3. ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA -----	65
3.1. Objetivos del análisis de puestos -----	65
3.1.1. Descripción del puesto -----	66
3.1.2. Especificación del puesto-----	66
3.2. Tipo de Información a recopilar-----	67
3.2.1. Descripción de puestos -----	67
3.2.1.1. Identificación del puesto-----	67
3.2.1.2. Objetivo del puesto -----	68
3.2.1.3. Relaciones jerárquicas -----	68
3.2.1.4. Funciones-----	68
3.2.2. Especificación de puestos-----	68
3.2.2.1. Perfil del puesto -----	71

3.2.2.2. Competencias-----	68
3.2.2.3. Experiencia -----	68
3.3. Identificación de puestos en el área administrativa-----	74
3.4. Hojas de descripción y especificación de los puestos-----	75
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -----	77
4.1. Población a evaluar -----	82
4.2. Criterios de valoración-----	84
4.2.1. Factores generales de desempeño-----	86
4.2.2. Deberes y responsabilidades específicas -----	87
4.3. Niveles de rendimiento -----	87
4.4. Hojas de evaluación del desempeño -----	88
4.5. Calificación de la evaluación-----	88
4.5.1. Calificación cuantitativa-----	88
4.5.2. Calificación cualitativa -----	90
4.5.3. Responsables-----	91
4.6. Interpretación de los resultados-----	91
4.7. Entrevista de evaluación-----	92
4.7.1. Objetivo-----	92
4.7.2. Responsables-----	92
4.7.3. Como llevar a cabo la entrevista -----	92
4.8. Plan de mejora -----	94
4.8.1. Objetivo-----	94
4.8.2. Responsable -----	95
4.8.3. Diseño de plan de mejora-----	95
4.9. Advertencias formales-----	97
4.10. Planes de capacitación y/o desarrollo al personal por resultados obtenidos -----	97
5. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA-----	99
5.1. Responsables de la implantación-----	99
5.2. Responsables de la evaluación -----	99

5.3. Guía para llevar a cabo la evaluación del desempeño -----	102
5.4. Errores frecuentes a evitar-----	104
5.5. Ejemplo de una evaluación del desempeño-----	105
5.6. Frecuencia de aplicación-----	110
5.7. Logística para la implantación de la evaluación del desempeño--	110
5.8. Divulgación del sistema-----	118
6. SEGUIMIENTO Y MEJORA -----	119
6.1. Administración del sistema-----	119
6.2. Actualizaciones significativas en el análisis de puestos -----	120
6.3. Actualizaciones significativas en la evaluación de desempeño-----	120
6.3.1. Replanteamiento de objetivos -----	122
6.3.2. Deficiencias del sistema -----	122
6.4. Comparación de resultados entre períodos-----	123
CONCLUSIONES-----	125
RECOMENDACIONES-----	127
BIBLIOGRAFÍA -----	129
APÉNDICE -----	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Productos de la sección de fluidos.	04
2. Productos de la sección de helados.....	05
3. Aplicaciones del análisis de puestos en el área de recursos humanos----	08
4. Organigrama de la empresa.....	21
5. Organigrama del departamento de recursos humanos.....	22
6. Pasos para realizados para el reclutamiento de personal	33
7. Organigrama del departamento de administración de bodegas.....	45
8. Organigrama del departamento de distribución y transportes	53
9. Organigrama del departamento de compras	59
10. Gráfica de respuestas obtenidas en pregunta numero 1 de encuesta --	79
11 Gráfica de respuestas obtenidas en pregunta numero 2 de encuesta ---	80
12. Gráfica de respuestas obtenidas en pregunta numero 3 de encuesta --	81

TABLAS

I. Pasos en la selección de personal	34
II. Historial de separaciones empresa-colaboradores	42
III. Tasa de separaciones en área administrativa.....	43

IV. Resultados a pregunta número 1 de encuesta realizada -----	-79
V. Resultados a pregunta número 2 de encuesta realizada -----	-80
VI. Resultados a pregunta número 3 de encuesta realizada -----	-81
VII. Plan de acción ante las necesidades del personal de acuerdo a encuesta -----	-82
VIII. Objetivos para la aplicación de las dos dimensiones de valoración en la evaluación del desempeño -----	-85
IX. Valores para el cálculo de la calificación cuantitativa-----	-89
X. Curso a seguir de acuerdo a calificación cuantitativa obtenida -----	-90
XI. Número de personas en cada departamento de área administrativa-----	101
XII. Ejemplo del llenado de la primera parte de la evaluación del desempeño-----	106
XIII. Ejemplo del llenado de la segunda parte de la evaluación del desempeño-----	107
XIV. Ejemplo del llenado de la tercera parte de la evaluación del desempeño-----	108
XV. Ejemplo del llenado de la tabla de valores para el cálculo de la calificación cuantitativa. -----	109
XVI. Programación para la ejecución de la evaluación del desempeño. -----	111

XVII. Formato para la comparación de resultados entre períodos de evaluación-----	123
XVIII. Formato para la comparación de la tasa de separaciones anuales ---	124

GLOSARIO

Puesto	Conjunto de actividades y deberes relacionados el cual tiene que ser realizado por alguna persona.
Análisis de puestos	Procedimiento a través del cual se determinan los deberes, responsabilidades y el tipo de persona que se debe contratar en determinado puesto de trabajo.
Evaluación del desempeño	Medio por el cual se mide el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo.
Factores	Constituyen criterios de comparación que permitirán escalonar puestos que se evalúen.
Retroalimentación	Forma de mejorar actitudes y acciones por medio de la comunicación, observaciones y sugerencias sobre una actividad realizada.
Sistema	Conjunto de elementos que se relacionan entre si para alcanzar un fin.
Idóneo	Que tiene aptitud, adecuado o conveniente para una cosa, especialmente para desempeñar una función, una actividad o un trabajo.

Cuantitativo

Que toman valores numéricos, se puede medir con números.

Cualitativo

Que no pueden tomar valores numéricos, no se puede medir solamente catalogar y describir.

RESUMEN

Partiendo de la necesidad de medir el grado con el cual un trabajador cumple con sus funciones y responsabilidades en la empresa, surge la evaluación del desempeño, que es un proceso de retroalimentación y mejora continua por medio de la evaluación de sus colaboradores.

Inicialmente se ha realizado un historial de la empresa en donde se puede apreciar sus inicios y la estructura que a alcanzado; el área administrativa de la empresa es el centro de atención pues es allí donde se desarrollará el proceso de evaluación del desempeño, entonces es necesario conocer que puestos existen y cual es su estructura actual.

El análisis de puestos hace referencia a la descripción del puesto y a la especificación del mismo, que difieren entre ellos en que la descripción hace énfasis en el puesto y la especificación hace énfasis en la persona que lo ocupará, esta información es necesaria por el hecho que no se puede evaluar a la persona si no se tiene claro cuales son las funciones que determinado puesto exige, esto se logra con entrevistas, cuestionarios, observaciones hacia los colaboradores donde podemos obtener la información requerida para la descripción y la especificación del puesto. Cuando ya se tiene la información del análisis de puestos ya esta preparado el terreno para realizar la evaluación del desempeño, el cual esta conformado por factores generales de desempeño que son factores tales como iniciativa, responsabilidad, disciplina, calidad, etc. Estos son evaluados en todos los puestos, pues se consideran esenciales para poder alcanzar un buen desempeño dentro de la empresa. Por otro lado, están los deberes y responsabilidades específicas para cada puesto, que se toman

directamente de la descripción del puesto, con esto se logra evaluar el grado con el cual el colaborador cumple con las exigencias de su puesto.

Parte importante de la evaluación es el recuento de calificaciones, que es base para realizar la calificación cuantitativa de la evaluación, esto se basa en no obtener solo información sin obtener datos mensurables con los cuales se puede catalogar a los colaboradores, en este caso en una escala de uno a cien puntos, con esto se facilita la toma de acciones para la mejora del desempeño de cada trabajador.

La evaluación es responsabilidad del departamento de recursos humanos, pero estos deben asegurarse que las personas que van hacer los actores en este proceso estén en la capacidad de realizar una evaluación justa y objetiva, la guía y las charlas de inducción hacia el proceso de evaluación son las herramientas utilizadas para este fin. El proceso de evaluación del desempeño no termina con los resultados obtenidos, la entrevista de evaluación y el plan de mejora son herramientas post evaluación, que se basan en el hecho de dar seguimiento al colaborador partiendo de los resultados obtenidos en la evaluación por medio de la comunicación y fijación de objetivos entre evaluado y evaluador, estas herramientas buscan una mejora que pueda ser evidente en el próximo período de evaluación.

Finalmente se hace hincapié en la mejora del proceso de evaluación, ya que se pudieron presentar deficiencias del sistema que deben de ser cubiertas, tanto en su ejecución como en su estructura. La evaluación del desempeño sin duda alguna va perfeccionándose con el tiempo logrando con esto aumentar la calidad del personal y como consecuencia una empresa más competitiva en el mercado.

OBJETIVOS

GENERAL

Implementación de un sistema de evaluación del desempeño que sea capaz de evaluar a los empleados, a fin de poder valorar su actuación y resultados logrados.

ESPECÍFICOS:

1. Contar con una descripción de puestos de trabajo dentro del área administrativa como guía para los empleados.
2. Creación de una especificación de puestos que sirva de apoyo para el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área.
3. Diseñar un sistema de evaluación acorde a las necesidades actuales de la empresa.
4. Mantener un monitoreo y una comunicación constante entre jefes y personal a cargo.
5. Lograr niveles altos de rendimiento en el personal que satisfaga las necesidades de la empresa.
6. Lograr con el sistema de evaluación del desempeño retroalimentación y mejora constante.

7. Formar la cultura dentro de la empresa, objetiva y completa que dé reconocimiento justo y constante al recurso humano, recompensándole en relación a los resultados de su rendimiento.

8. Obtener datos objetivos que respalden decisiones del departamento de recursos humanos, tales como promociones internas, compensaciones, ascensos, traslados y despidos.

INTRODUCCIÓN

Un sistema para la evaluación del desempeño individual en la organización es de alto impacto; dado que actualmente se está considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario evaluar su desempeño, su actitud, su aptitud y su potencial de desarrollo como información básica para la planeación del departamento de recursos humanos; además el proceso de evaluación del desempeño forma parte esencial de toda organización que desee mantenerse en un nivel alto de competitividad.

El análisis de puestos está ligada directamente a la evaluación del desempeño, dado que no se puede evaluar correctamente el desempeño de un empleado en su puesto si el evaluador no tiene perfectamente claro cuáles son los cometidos del mismo; el análisis de puestos tiene otras aplicaciones para el departamento de recursos humanos, tales como servir de guía para el empleado, como apoyo para el reclutamiento y selección de personal y como base para políticas retributivas, entre otras; es por ello que primeramente se realizará un análisis de puestos para que ésta información sea utilizada como base en los factores de desempeño a evaluar en cada empleado, pues es de mencionar que el análisis de puestos se enfoca en el puesto en sí y la evaluación del desempeño se enfoca en la persona que ocupa determinado puesto dentro de la empresa .

A través del tiempo, los métodos de evaluación han cambiado, sin embargo el uso que se da a los mismos ha sido con el objetivo de contar con evaluaciones objetivas que muestren el grado de rendimiento del personal. La implementación de un sistema de evaluación de desempeño partiendo del

análisis de puestos será de mucha utilidad al estudiante universitario o profesional que esta interesado en obtener información acerca de las formas, técnicas y herramientas que actualmente se conocen para hacer del proceso de evaluación del desempeño en determinada empresa un éxito y además conocer las aplicaciones que un análisis de puestos puede tener para así beneficiarse de sus resultados.

1. ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes generales

Todo tiene un principio, tiene bases, valores, forma y esto indiscutiblemente representa información valiosa para poder desarrollar proyectos, los cuales deben ir acorde a lo que la empresa quiere llegar a ser, de acuerdo a los objetivos, misión y visión empresarial. En este capítulo se presenta lo que la empresa es, de dónde viene y a donde pretende llegar, esto con el fin de garantizar sintonía y enfoque en el proyecto a ejecutar.

1.1.1. Historial

James Cash Penney (J.C.) se compró un toro llamado Langwater Foremost por una cifra record de US 20,000.00, debido a que el toro produjo excelentes descendientes entre 1915 y 1922. El objetivo de comprar este toro se debió a que J.C. quería iniciar un excelente hato lechero.

En 1931 compró una cremería en Jacksonville Florida, y la nombró Foremost Dairies en honor a su toro predilecto.

En marzo de 1960 comenzó operaciones en Guatemala con la adquisición de plantas como Lecheros Unidos, PELSA, ERBAR y El Administrador, iniciando operaciones el 10 de julio de 1960. Actualmente Foremost Dairies de Guatemala cuenta con los equipos más sofisticados para producir leche pasteurizada, queso, crema, helado, refresco y agua pura; todos los productos se fabrican en sus diferentes derivados, sabores y presentaciones.

1.1.2. Visión

Hacer de Foremost la empresa productora y comercializadora de productos lácteos y helados, líder en Centro América.

1.1.3. Misión

Ofrecer la mejor experiencia en la alimentación, con productos lácteos y helados de calidad a precios competitivos, por medio de un equipo humano motivado y comprometido, alcanzando el éxito de la empresa y rentabilidad de nuestros accionistas.

1.1.4. Valores

Los valores dentro de Foremost Dairies de Guatemala son:

- **Fidelidad:** demostrar nuestra lealtad en todo momento, actuando con firmeza y honestidad, en nuestro trabajo y sociedad.
- **Objetividad:** nuestras decisiones y acciones son constructivas y se basan en hechos claros.
- **Respeto:** velamos por la dignidad y méritos de nuestros clientes, colaboradores y asociados.
- **Entusiasmo:** pasión por realizar nuestro trabajo con puntualidad y actitud positiva.
- **Moralidad:** exigencia por apegarnos a los principios de buena conducta.
- **Organización:** comunicación, orden, disposición y perseverancia para alcanzar nuestros objetivos y metas.
- **Servicios:** compromiso y prioridad hacia nuestros clientes, colaboradores y asociados a través de la mejora continua.

- **Trabajo en equipo:** actuar juntos para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y asociados para mantener nuestro liderazgo y competitividad.

1.1.5. Industria en la que participa

Foremost Dairies de Guatemala, S.A., desde sus comienzos se ha dedicado a la producción y comercialización de productos lácteos, con sus casi cincuenta años de iniciar operaciones en Guatemala y con la calidad de sus productos ha logrado ubicarse en una posición líder en la industria láctea del país.

1.1.6. Productos actuales

Foremost Dairies de Guatemala, S.A. elabora y distribuye actualmente los siguientes productos:

1.1.6.1. Producción de fluidos

En esta área se producen todos los productos líquidos, como lo son:

- Leche pasteurizada (blanca)
- Leche pasteurizada escolar (chocolate, vainilla y fresa)
- Queso crema
- Queso craft
- Queso de capas
- Crema pura
- Jugos, refrescos y agua pura

Figura 1. Productos de la sección de fluidos.



Fuente: Industrias Foremost de Guatemala.

1.1.6.2. Producción de congelados

En esta área se producen todos los productos congelados, como lo son los deliciosos helados:

- Olímpico
- Sándwich
- Chocoleta
- Cono Jumbo
- Vasitos de sabores (fresa, vainilla y chocolate)
- Choco banano
- Paletas piñata
- Morenita
- Pingüino

Figura 2. Productos de la sección de helados.



Fuente: Industrias Foremost de Guatemala

1.1.6.3. Producción de UHT

Esta línea es una de las más sofisticadas dentro de la planta, ya que ésta produce la leche de larga duración (UHT).

1.2. Marco teórico

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano.

La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas. La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles

Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control .

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los recursos humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones, las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

1.2.1. Definición del análisis de puestos

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de recursos humanos, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Se trata de un proceso, diseñado y coordinado desde la Dirección de recursos humanos, mediante el cual se analiza y registra todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo: su finalidad, responsabilidades y actividades que éste exige, así como todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlo con éxito.

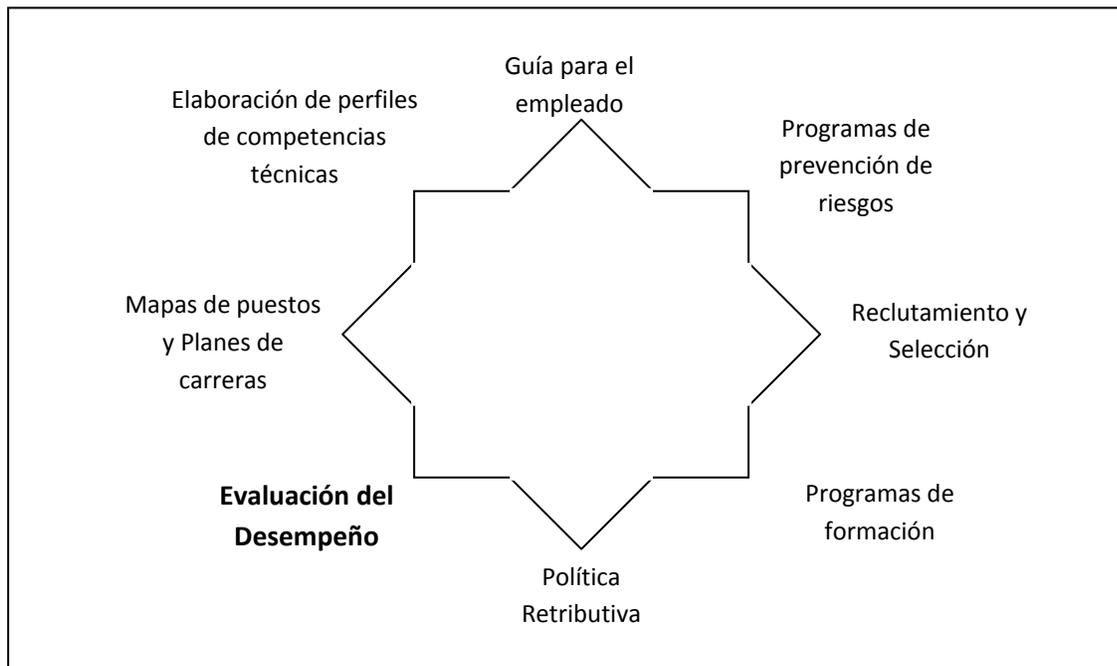
En este proceso se está haciendo referencia implícitamente a dos actividades complementarias. Por un lado, un análisis denominado descripción del puesto y por el otro la especificación del puesto. El primero que se refiere a todo lo relacionado con el puesto en sí, como el objetivo del puesto, responsabilidades, tareas y actividades que el puesto requiere; por el lado de la especificación del puesto es la persona que ocupará el puesto el centro de atención, puesto que se tiene que recopilar todas aquellas características que debe tener la persona para garantizar una mayor probabilidad de éxito en el desempeño del puesto. Esta información se ampliará en el apartado 3.1.1 y 3.1.2.

1.2.2. Aplicación del análisis de puestos en el área de recursos humanos

La información que se obtiene como resultado de este proceso no es un fin en sí misma, sino que es un análisis obligado para muchas acciones que el

departamento de recursos humanos quiera implantar dentro de la empresa. La figura nos muestra las aplicaciones que el análisis de puestos tiene en el área de recursos humanos:

Figura 3. Aplicaciones del análisis de puestos en el área de recursos humanos.



Fuente: “Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico”, Miguel Sastre y Eva María Aguilar.

De las aplicaciones mencionadas anteriormente, se resalta el proceso de evaluación del desempeño, pues es éste la parte que interesa para efectos del presente trabajo.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores 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 colaborador 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 recurso humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, 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 colaboradores 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 colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados, en este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido se aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación a de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

1.2.3. Métodos utilizados para recopilación de información

La entrevista, cuestionarios, observación, diario del participante, documentos existentes, método mixto, son métodos que actualmente se utilizan para recopilar la información necesaria para el análisis de puestos. Enfocaremos nuestra atención en los métodos que se utilizarán para realizar el análisis de puestos que nos compete, estos son:

1.2.3.1. Entrevista

La entrevista es el método más utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto, ya que los entrevistados están directamente ligados con el puesto, hablando de colaborador y superiores. Es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

Podemos mencionar algunas ventajas y desventajas de la entrevista.

Ventajas:

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.
- d. Proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir datos.

Desventajas:

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no comprendan ni acepten sus objetivos.
- b. Las percepciones de los colaboradores y de sus superiores pueden diferir ampliamente.

- c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de puestos no se prepara bien para realizarla.
- d. El tiempo requerido para la celebración de las entrevistas es elevado, lo que involucra parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

1.2.3.1.2. Formato de entrevista

Se realiza una entrevista al ocupante del puesto y otra para el jefe inmediato superior, con el objetivo de garantizar la veracidad de la información. La entrevista tanto para el empleado como para el jefe conlleva lo siguiente:

- a. Se explicará el objetivo de la misma, debido a que se puede mal interpretar su realización.
- b. Las preguntas más comunes a formular serán:
 - ✓ ¿Cuál es el puesto que se ocupa?
 - ✓ ¿Quién es su jefe inmediato superior?
 - ✓ ¿Quiénes son sus subalternos?
 - ✓ ¿Cuáles son las principales actividades del puesto?
 - ✓ ¿Cuáles son sus responsabilidades?
 - ✓ ¿Qué hace exactamente?
 - ✓ ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia y capacidad?
- c. Llenado del formulario Análisis de puestos

Cada una de las preguntas anteriores se tratan ampliamente para despejar dudas y de esta manera garantizar la validez de la información. Dicha entrevista se apoyara en la observación, la cual es otro método para la recopilación de información.

1.2.3.2. Observación

La esencia es observar al empleado en su trabajo, se observan directamente las acciones y la forma en que éstas se ejecutan e cada uno de los puestos de la empresa y se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo, ciertamente durante el transcurso de la observación se realizarán preguntas sobre que actividad esta haciendo, la frecuencia de la actividad, la importancia de ésta, en fin toda aquella cuestionante que aporte información beneficiosa para el proceso de análisis. La observación se utilizara juntamente con la entrevista para la recopilación de información.

1.2.3.3. Documentos existentes

En ciertas ocasiones la empresa ya cuenta con alguna información sobre los puestos de trabajo, dicha información no hay que pasarla desapercibida pues no cabe duda que puede ser de ayuda para el analista de puestos. Es cuestión del analista verificar conjuntamente con recursos humanos y con los jefes inmediatos de los puestos en cuestión, si existen documentos que puedan ser de apoyo para la recopilación de información.

1.2.4. Definición de la evaluación del desempeño

Es el sistema que nos permite de una manera objetiva y constante evaluar el rendimiento de nuestro recurso humano, a través de la participación de jefes y colaboradores, por medio de un instrumento de evaluación práctico y sencillo. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

1.2.5. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es muy útil en una diversidad de aspectos para el área de recursos humanos y en general para beneficio de toda la empresa. Se puede mencionar algunos de los objetivos y razones esenciales por los cuales se hace necesaria la evaluación del desempeño:

- a. Genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.
- b. Facilita a que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
- c. Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- d. Guiar y orientar los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- e. Para detectar las necesidades de formación de los individuos.
- f. Apoyar la toma de decisiones en materia de promociones, transferencias, despidos y asignación de responsabilidades.

1.2.6. Ventajas de la evaluación del desempeño

Las ventajas de la evaluación del desempeño son diversas y abarca no solo a un sector de la empresa. Podemos mencionar como ventajas:

1.2.6.1. Ventajas para el empleado

El empleado es beneficiado en la evaluación ya que es su esfuerzo el que esta en juego, esfuerzo que esta ligado directamente a las oportunidades que puede obtener dentro de la empresa, en el sentido económico, crecimiento personal y labora. Algunas de las ventajas para el empleado son:

- a. Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus colaboradores.

- b. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- c. Recibir la retroalimentación oportuna de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación.

1.2.6.2. Ventajas para el supervisor

Tener a cargo la eficiencia de un sistema productivo o administrativo representa un compromiso que requiere de herramientas tales como la evaluación del desempeño para garantizar el éxito de las actividades, algunas de las ventajas para el supervisor en la evaluación son:

- a. Tener comunicación constante con el subordinado, logrando un clima laboral agradable, desarrollando la confianza y honestidad.
- b. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación.
- c. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

1.2.6.3. Ventajas para la empresa

En definitiva si el empleado y los supervisores obtienen beneficios, es evidente que la empresa también obtendrá beneficios, y lo curioso es que los beneficios que obtiene la empresa repercutirán nuevamente en el recurso humano, entre los beneficios que la empresa obtendrá podemos mencionar:

- a. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la colocación de cada empleado.

- b. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- c. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

1.2.7. Métodos de evaluación del desempeño

La elección del uso del método adecuado, o la combinación idónea de ellos, para formalizar el proceso de evaluación del desempeño es una cuestión táctica, pero de gran trascendencia en el resultado que se obtendrá, medido en términos de cantidad y calidad de la información recogida.

Entre los métodos actuales utilizados podemos mencionar varios, entre ellos: método de jerarquización, método de comparación por parejas, método de distribución forzada, método de escalas gráficas, listas de verificación, escalas de elección obligada, incidentes críticos, análisis de puntos fuertes y débiles, etc. Sin embargo enfocaremos la atención al método de escalas gráficas que será el método utilizado en esta ocasión.

1.2.7.1. Método de escalas gráficas

Se trata del método más usual en las evaluaciones de desempeño. Consiste en definir una serie de factores de evaluación sobre los que deberá puntuarse a cada empleado, siguiendo una escala definida, ya sea continua o discreta. Tales factores pueden hacer referencia a los resultados del trabajo, ya sean por cantidad o calidad de trabajo o por cumplimiento de objetivos, a la actitud adoptada en el puesto, y/o a las competencias demostradas en el trabajo.

Algunas de las características de éste método son:

- a. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- b. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- c. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- d. Los niveles de rendimiento deben de ser lo mas claros y objetivos posibles para poder medir los factores de desempeño de forma mas efectiva.

Ventajas

- a. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- b. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- c. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas

- a. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- b. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, por lo cual hay que contar con las medidas respectivas para minimizar dichas distorsiones.
- c. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

1.2.8. Criterios básicos de valoración

Quizá sea esta decisión la que tiene un carácter más estratégico para la empresa dentro de la definición del proceso de evaluación del desempeño. El criterio de evaluación se refiere a las dimensiones de rendimiento bajo el que los empleados van a ser evaluados. La trascendencia de esta decisión estriba en que los comportamientos observados y evaluados son los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida.

1.2.9. Retroalimentación

La retroalimentación debe formar parte esencial dentro del proceso de evaluación del desempeño. Se entiende por retroalimentación a toda aquella actividad que se desarrolla con el objeto de brindarle al evaluado la oportunidad de conocer cual fue su desempeño en la evaluación, con el fin de poder tomar acciones que corrijan algunas deficiencias encontradas, pero también poder mencionar todos aquellos aspectos positivos del empleado con el fin de motivarlo a la continuidad de los mismos. Las actividades utilizadas para la retroalimentación dentro del proceso de evaluación del desempeño serán: la entrevista de evaluación y el plan de mejora; tema que se profundizará en el capítulo cuatro, donde se expondrá su objetivo, los responsables y la forma adecuada con que se deberán llevar a cabo.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicio del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y por ello es necesario conocerlo y de esta manera saber cómo actuar y qué hacer para que cada vez exista una organización mas eficiente, que ayude a crear una mejor calidad de la vida del trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Al hablar de niveles altos de productividad, calidad y competitividad, se hace alusión a que en algún momento en el recorrido de cualquier empresa se tienen niveles bajos de productividad, calidad y competitividad, ahora bien, ¿qué es lo que hace que se tengan estos niveles altos y bajos?, la respuesta ya esta dada: El recurso humano.

En resumen, si una empresa desea sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo, necesita entonces niveles altos de rendimiento de parte del recurso humano con el que cuenta, esto involucra conocer cual es el nivel actual de

rendimiento, evaluarlo e iniciar acciones que logren niveles cada vez mas altos de la mano con los recursos financieros y tecnológicos. Se procede entonces a indagar en la situación en la que actualmente se encuentra el área administrativa de la empresa en cuanto a su desempeño para hacerlo mejorar de forma continua.

El área administrativa dentro de la empresa de productos lácteos y helados esta compuesta por varios departamentos, como lo son: el departamento de recursos humanos, el departamento de administración de bodegas, el departamento de distribución y transportes y el departamento de compras, todos jerárquicamente bajo la gerencia administrativa.

2.1. Organigrama de la empresa

Esta información acerca de la estructura organizacional de la empresa es necesaria pues con esto se tendrá el conocimiento de que línea de mando tiene la prioridad en cuanto a la autorización y apoyo para el análisis de puestos y la evaluación del desempeño. Es el jefe de recursos humanos el representante oficial de dicho proceso y el que tiene la responsabilidad de que el proceso sea aceptado y apoyado por los altos directivos y así este proceso tenga efectividad.

En el organigrama que se presenta se muestra la línea jerárquica desde los mas altos niveles hasta la estructura del área administrativa, sin entrar en detalles de cada departamento en el área, los cuales se amplían seguidamente del organigrama

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:

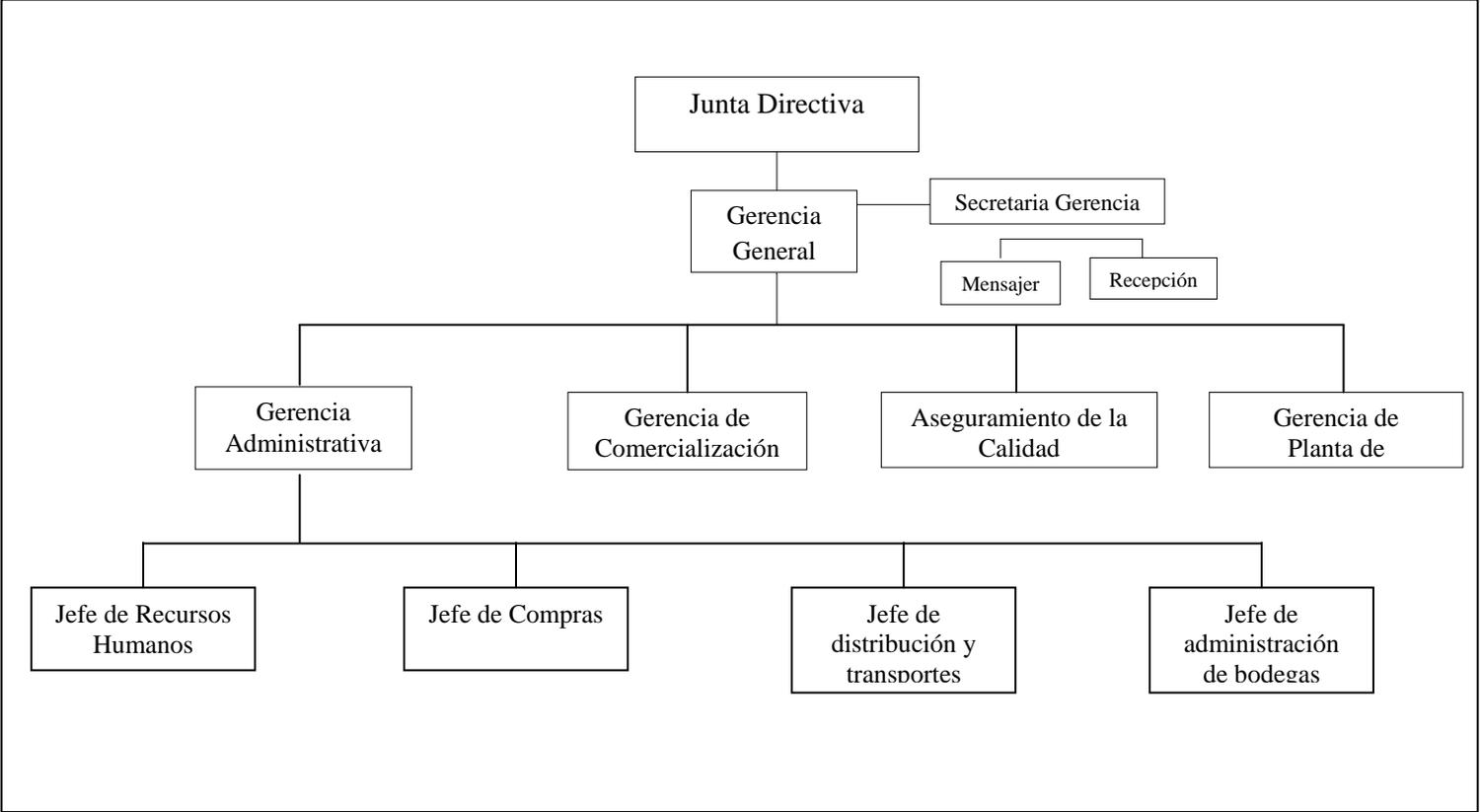


Figura 4. Organigrama de la empresa

Fuente : Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala

2.2. Departamentos, puestos y personal dentro del área administrativa

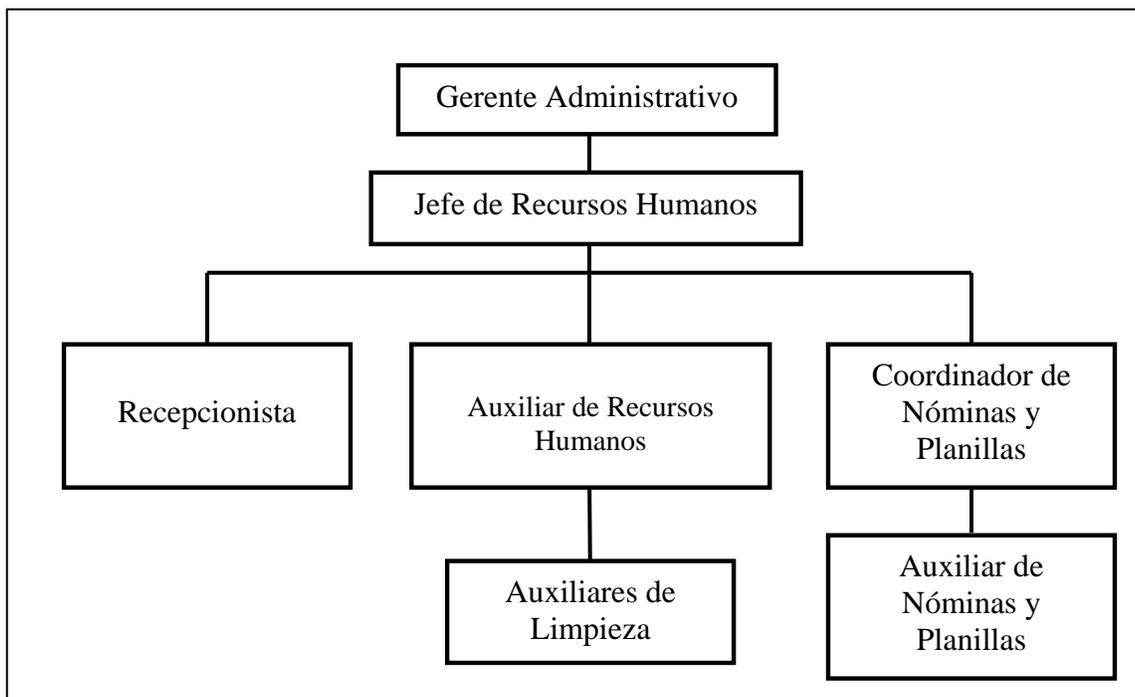
El área administrativa esta compuesta por varios departamentos, cada uno con su diferente estructura interna, con sus puestos de trabajo y colaboradores, a continuación se presenta la estructura de cada uno de ellos:

2.2.1. Departamento de recursos humanos

En el desarrollo de la actividad de la empresa, el departamento de recursos humanos constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva, el departamento es el responsable de disponer al personal idóneo en el puesto idóneo, dándole capacitación constante y mantenerlo motivado y leal con el fin de que logre los cometidos del puesto y en general ayude al logro de las metas organizacionales.

El departamento de recursos humanos esta compuesto por:

Figura 5. Organigrama del departamento de recursos humanos.



Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala.

Cada puesto descrito anteriormente realiza diferentes funciones, cada uno con un objetivo diferente, sin embargo todos están alineados hacia la misma misión y visión empresarial. La descripción de cada puesto de trabajo en el departamento de recursos humanos se presenta a continuación:

a. Jefe de recursos humanos

El objetivo del puesto es ser el responsable de proporcionar recurso humano necesario para las labores de la empresa, así como que él mismo esté satisfecho en sus necesidades laborales.

Las funciones que el jefe de recursos humanos tiene a su cargo son:

1. Planificar, dirigir y controlar la aplicación de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
 - a. Planificar las actividades de RRHH a corto, mediano y largo plazo.
 - b. Supervisar y retroalimentar las actividades que realiza cada una de las áreas del departamento
 - c. Realizar charlas de inducción a personal de nuevo ingreso
2. Representar a la empresa ante las instituciones que tienen alguna relación con RRHH
3. Responsable del desarrollo, promoción del programa de comunicación interna
4. Organizar las labores del área de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
 - a. Coordinar las entrevistas de contratación de personal operativo, administrativo técnico y ejecutivo.
 - b. Coordinar el desarrollo de las pruebas Psicométricas
 - c. Supervisar la verificación de referencias laborales de aspirantes.
 - d. Revisar requerimientos de personal
 - e. Supervisar la revisión de expedientes, prestaciones y contratos.

- f. Autorizar y controlar el movimiento de altas, bajas, vacaciones y prestaciones
 - g. Autorización de gafetes internos.
- 5. Coordinar las gestiones de colaboradores ante instituciones externas:
 - a. Firma de constancias de trabajo
 - b. Autorizar boletas de asistencia al medico
 - c. Autorización de salidas del personal fuera de la empresa.
 - d. Autorización de boletas de nuevas afiliaciones del IGSS e IRTRA.
 - e. Autorización de apertura de cuentas en Banco Industrial, a personal de nuevo ingreso.
 - f. Gestión de préstamos a Banco de los Trabajadores y Banco Industrial.
 - g. Revisión y automatización de la estadística de empleados ante el Ministerio de Trabajo.
 - h. Actualización anual del libro de salarios
- 6. Revisión de cálculos de prestaciones, cálculos de vacaciones anuales de los colaboradores, revisión y autorización de nominas y planillas, Bono 14 y Aguinaldo.
- 7. Elaborar reportes y estadísticas del área de Recursos Humanos
- 8. Elaborar planes de carrera dentro de la empresa (Traslado y promociones).
- 9. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño para colaboradores de la empresa.
- 10. Realizar las revisiones de perfiles, descripción de puestos y evaluación del personal.
- 11. Realizar la revisión de las escalas de sueldos.
- 12. Supervisión de la cafetería que presta sus servicios a los colaboradores de la empresa.
- 13. Llevar el control de los teléfonos celulares del plan corporativo con TIGO.

b. Auxiliar de recursos humanos

El objetivo del puesto es ser el responsable directo de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción de personal tanto para el área metropolitana, como departamental; velando porque el recurso humano que ingrese sea el óptimo para la empresa. Así mismo los procesos de capacitación y desarrollo del personal.

Entre las funciones que el auxiliar de recursos humanos tiene a su cargo están:

1. Atender las solicitudes de plazas vacantes.
2. Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal: para todos los puestos que serán requeridos a recursos humanos:
 - a. Reclutamiento,
 - b. Análisis de currículos,
 - c. Entrevista inicial,
 - d. Evaluación técnica y psicométrica,
 - e. Elaboración de informe de selección,
 - f. Verificación de referencias laborales;
 - g. Verificación de referencias en Internet,
 - h. Investigación de campo,
 - i. Examen médico,
 - j. Elaborar el informe de selección
 - k. Contratación.
 - l. Desarrollar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso
3. Tramitar la elaboración de gafetes de identificación del personal.

4. Recibir y revisar formularios de gestión de recursos humanos, verificando que llenen los requisitos indispensables y darles tramite correspondiente.
5. Coordinar la logística para desarrollar todos los eventos programados de capacitación a nivel empresa.
6. Coordinar con entidades de Capacitación externas (INTECAP, Cámara de Comercio, Cámara de Industria, y Empresas de Capacitación privadas) para desarrollar el programa y plan de capacitación elaborado.
7. Enviar papelería para trámites varios con relación a contratos corporativos en la Empresa TIGO y llevar el control de contratos corporativos con TIGO y el personal de la Empresa.
8. Elaborar los contratos de trabajo de los nuevos empleados de la empresa
9. Elaborar los expediente de personal de nuevo ingreso
10. Realizar requerimientos de compras de uniformes, medicina, papelería y útiles
11. Coordinar el envío de contratos de trabajo de personal de nuevo ingreso al Ministerio de Trabajo.
12. Tramite del carné del IRTRA.
13. Control de tarjetas de salud -Vencimiento y Actualización-
14. Entrega según listado del uniforme para el personal de la empresa
15. Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el Jefe inmediato.
16. Realizar requisiciones de compra
17. Publicar listado de cumpleaños del mes
18. Proporcionar bolsa de productos a cumpleaños
19. Actualizar banco de datos
20. Elaborar requerimientos de medicina para botiquín y clínica médica,

21. Apoyar la coordinación de las diversas actividades a desarrollar en la empresa como: día de la secretaria, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa, celebración del convivio navideño y otros que se requieran.

c. Coordinador de nóminas y planillas

El objetivo del puesto es asegurar a las autoridades de la empresa que los datos, cantidad de empleados, plazas, detalles de ingresos, detalles de deducciones, soporte de las nóminas, incrementos de salarios y en general, que todos los pagos que sean hechos a colaboradores de la empresa sean 100% verificables.

Las funciones que el coordinador de nóminas y planillas tiene a su cargo son:

1. Establecer la cantidad de plazas y empleados que hay en la organización en forma mensual.
2. Revisar las altas, bajas, suspensiones y vacaciones de la nomina quincenalmente.
3. Hacer informe mensual a la gerencia general detallando el estatus de los colaboradores
4. Revisar periódicamente los salarios, salarios extraordinarios, bonificaciones que se pagarán a colaboradores
5. Revisar y autorizar la nomina en forma quincenal.
6. Revisar el 100% de los ingresos y deducciones de las nominas
7. Revisar el 100% de los cálculos de bono 14 y aguinaldo
8. Revisar el 100% de los cálculos para pagos de vacaciones
9. Hacer informe mensual a la Gerencia General y auditoría interna de los cuadros de nóminas con los soportes respectivos

10. Hacer informe mensual a cada Gerencia de área, sobre el comportamiento de ingresos, deducciones y líquidos por empleado.
11. Revisión del Cálculo de comisiones de vendedores ruteros y pre-vendedores.
12. Validar reporte de horas extras con el jefe inmediato del área involucrada.
13. Revisar la planilla por servicios profesionales prestados a la empresa.
14. Revisión del cálculo de prestaciones laborales por indemnizaciones.
15. Coordinar el control de pagos de colocadores externos por medio de cheque.
16. Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el superior inmediato.
17. Coordinar la Solicitud a los diferentes departamentos de la empresa le trasladen toda la información relacionada con las altas, bajas y cambios de personal, para incluir dicha información en la próxima nómina de sueldos.

d. Auxiliar de nóminas y planillas

El objetivo del puesto es ser el responsable de la elaboración de nóminas y planillas, para pagos de salarios de todos los trabajadores.

Las funciones que el auxiliar de nóminas y planillas tiene a su cargo son:

1. Realizar todo el proceso para la elaboración de nóminas y planillas, quincenal y mensualmente:
 - a. Ingresar al personal de nuevo ingreso al sistema.
 - b. Calcular comisiones de vendedores ruteros y pre-vendedores

- c. Ingresar los descuentos respectivos para efecto de pago de nómina de salarios.
 - d. Imprimir reportes de marcaje de pago de horas extras.
 - e. Validar reporte de horas extras con el jefe inmediato del área involucrada.
 - f. Emitir carta de pago de planillas al banco Industrial
 - g. Realizar la baja en el sistema, del personal que ya no labora en la Empresa y elaborar el reporte de altas y bajas del personal.
 - h. Traslado de listado para emitir cheques para pago de nominas a contabilidad
 - i. Traslado de movimientos de nomina a contabilidad, para la póliza de sueldos.
 - j. Solicitar el traslado de información de altas, bajas y cambios de personal, para la nómina de sueldos.
 - k. Imprimir y archivar la copia de las boletas de pago mensualmente.
2. Realizar el cálculo de las vacaciones anuales del personal
 3. Elaborar la planilla por servicios profesionales prestados a la empresa.
 4. Elaborar constancias laborales y constancias de ingresos.
 5. Emitir certificados de trabajo para el IGSS.
 6. Tramitar cheques para pago de la remesa al Banco de los Trabajadores.
 7. Tramitar el cheque para pago de la planilla mensual del IGSS.
 8. Archivar documentos y gestiones de recursos humanos
 9. Cálculo de prestaciones laborales por indemnizaciones, y solicitar hoja de chequeo de salida (hoja de solvencia) para trámite de liquidación.
 10. Realizar la elaboración del formato y recibo para anticipos de salarios.
 11. Validar reporte de producción con Jefatura de Costos
 12. Elaborar la solicitud de cheque para personal de ventas en supermercados por concepto de pasajes.

13. Elaborar solicitud de cheque para colaboradores departamentales por concepto de bonificación.
14. Trámite de Carné del IGSS.
15. Cálculo y pago de la nomina del bono 14 y nomina de aguinaldos.
16. Control del archivo del personal de Baja
17. Control de pagos de colocadores externos por medio de cheque
18. Llenar los formularios del Banco de los trabajadores que el personal presente para trámite correspondiente.
19. Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el superior inmediato.

e. Recepcionista

Es la responsable de atender a clientes y apoyar en las tareas administrativas que el jefe de recursos humanos le asigne.

Entre las funciones de la recepcionista se encuentran:

1. Atender a personas que visitan la empresa.
2. Atender planta telefónica.
3. Realizar labor de pago a proveedores.
4. Realizar labor de recepción de documentos de la empresa.
5. Realizar labor de actualizar en sistema Q-System los cheques entregados a proveedores.
6. Recibir cheques de contabilidad para pago a proveedores.
7. Atender y validar con clientes la emisión de cheque de pago.
8. Controlar los cheques pendientes de pago a proveedores.
9. Trasladar la documentación recibida al departamento que corresponda.
10. Controlar la entrega de documentos a los departamentos de la empresa.
11. Controlar correlativo de documento de recepción (contraseña) a clientes.
12. Llevar control de llamadas a personal administrativo.

13. Realizar vales de producto para obsequio a clientes y personal.
14. Recibir producto para obsequio a clientes y personal.
15. Controlar stock de producto para obsequio a clientes y personal.
16. Realizar informe de atraso de facturas al departamento de compras, Gerencia General y Gerencia Financiera.
17. Realizar llamadas externas a personal de la empresa.

f. Auxiliar de limpieza

Desarrollar labores de limpieza en áreas administrativas, sus funciones son:

1. Realizar labor de limpieza en oficinas administrativas
2. Realizar labor de limpieza en sanitarios
3. Realizar labor de limpieza en recepción y pasillos
4. Mantener en buen estado y limpia la loza
5. Realizar labor de lavado de ventanas y puertas
6. Realizar mantenimiento al jardín
7. Mantener existencia de agua potable en dispensadores
8. Realizar atención al cliente externo
9. Atender las necesidades de Gerencia General
10. Realizar compra de abarrotes para atender reuniones de visitas y directores
11. Controlar la limpieza de banderas
12. Controlar el Stock de productos de limpieza
13. Realizar la solicitud de compra para los productos de limpieza
14. Adornar áreas en eventos especiales
15. Atender reuniones en casos especiales
16. Administrar café y azúcar en el área de cafetería y garita de seguridad
17. Mantener diariamente café para consumo del personal y visitas

Con la descripción dada anteriormente de como esta compuesto y que hace cada uno de los colaboradores del departamento de recursos humanos, se tiene un panorama mas claro de a quién y cómo poder utilizar para efectos del proyecto.

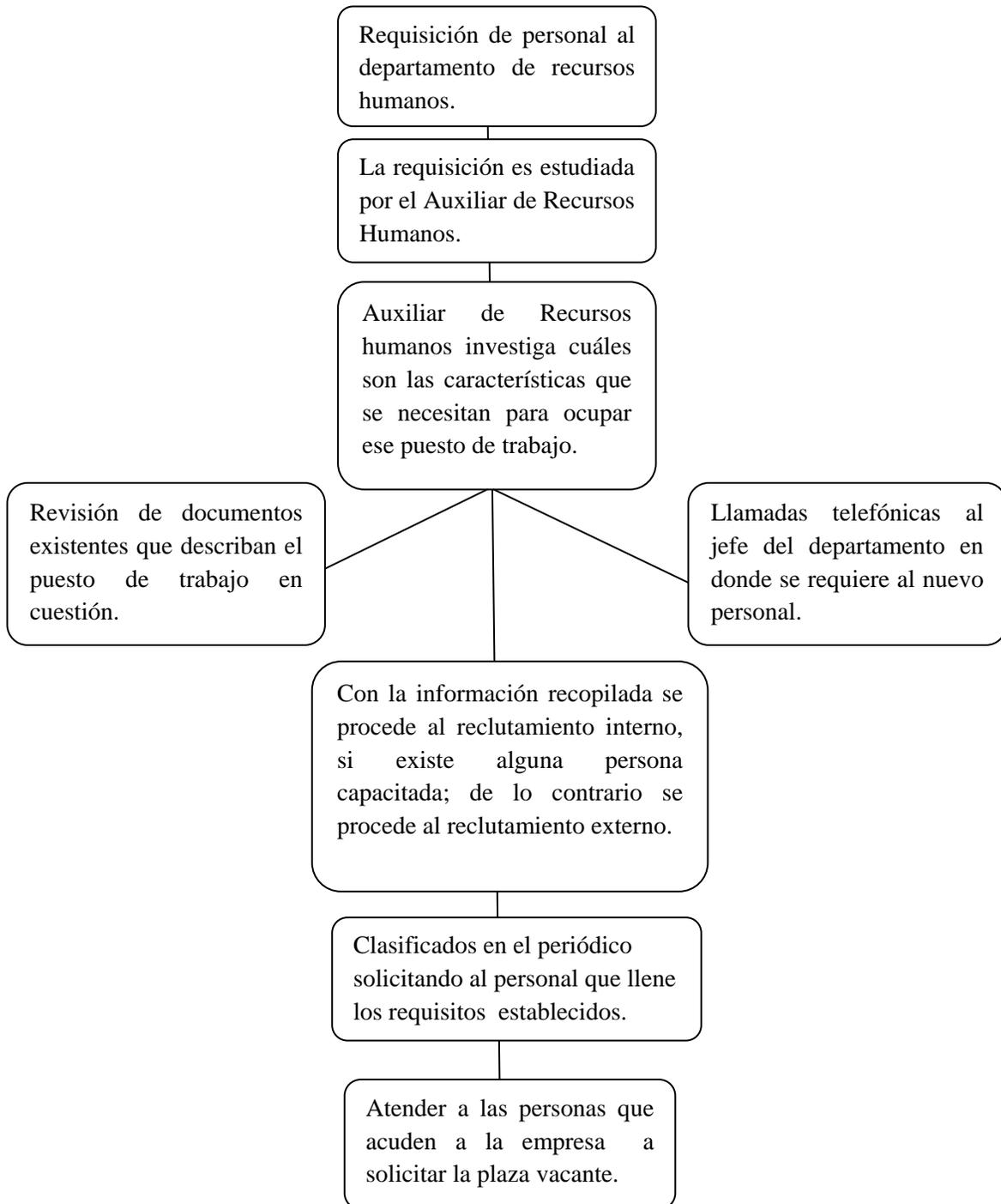
Dentro de las funciones esenciales del departamento de recursos humanos, se encuentra el proceso de Dotación, el cual se hace mención y se analizará pues es en este proceso en donde el proyecto tiene sus mayores resultados; el objetivo del proceso de dotación de personal es la selección del personal, éste proceso se lleva a cabo actualmente a través de 5 etapas:

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Inducción
- d. Capacitación
- e. Traslados
- f. Ascensos , y
- g. Despidos

a. Reclutamiento

El proceso de selección se inicia cuando la unidad de recursos humanos recibe una solicitud de requisición de personal de otra unidad de la empresa, solicitando personal adicional o de reemplazo, el reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, normalmente se efectúa a través del reclutamiento interno y externo por medio de anuncios en el periódico; el flujo con el que se da este proceso actualmente es:

Figura 6. Pasos realizados para el reclutamiento de personal.



Fuente: propia

El flujo presentado anteriormente se repite cada vez que exista una requisición de personal, evidentemente ha funcionado sin embargo se pretende realizar mejoras a través del proyecto que se ejecutará.

b. Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. Se presenta la forma como la empresa ha venido realizando la etapa de selección.

Tabla I. Pasos en la selección de personal

Paso 1	Recepción preliminar de solicitudes
Paso 2	Pruebas de idoneidad
Paso 3	Entrevista de selección
Paso 4	Verificación de datos y referencias
Paso 5	Entrevista con el supervisor
Paso 6	Decisión de contratar

Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala

Paso 1

Recepción preliminar de solicitudes

Esta tarea la realiza el auxiliar de recursos humanos, no hay complejidad en este primer paso, pues los candidatos envían su papelería ya sea vía e-mail o bien directamente a la empresa.

Se analizan los expedientes con el objetivo de minimizar el número de candidatos para el siguiente paso, los parámetros para esta selección están dadas por:

- a. Cercanía del candidato a la empresa
- b. Experiencia que tenga en puestos similares
- c. Preparación académica

Luego el auxiliar de recursos humanos procede a llamar vía telefónica a los candidatos elegidos para que se presenten a llenar la solicitud de empleo y realizar las pruebas de idoneidad.

Paso 2

Pruebas de idoneidad

Previo a realizar las respectivas pruebas de idoneidad, se hace entrega de una solicitud de empleo la cual los aspirantes deben llenar con datos verídicos, ya que posteriormente serán constatados por el auxiliar de recursos humanos.

Con el objetivo de evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, recursos humanos cuenta con diferentes pruebas que consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, esto para los puestos que lo requieran según su naturaleza.

Paso 3

Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto por parte del solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Un factor importante en la entrevista de selección es que el entrevistador, en este caso el Auxiliar de recursos humanos; cuente con una descripción y especificación del puesto esto ayudará enormemente a tomar la mejor decisión en cuanto a la primera pregunta que se señalo en el apartado anterior, actualmente no se cuenta con un documento formal de descripción de puestos lo cual resta validez a la entrevista de selección.

Paso 4

Verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias lo cual en la empresa de productos lácteos y helados no es la excepción, sin embargo actualmente la empresa tiene un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante, no así las referencias laborales que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Paso 5

Entrevista con el supervisor

En la empresa actualmente es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar a la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Cuando se decide conseguir empleados no calificados es el departamento de personal quien toma la decisión de contratar.

Paso 6

Decisión de contratar

Éste es el final del proceso de selección, el departamento de recursos humanos contrata a la persona que según el proceso de selección es el más idóneo para el puesto.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización el auxiliar de recursos humanos se comunica con los solicitantes que no fueron seleccionados, puesto que de ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por ello también se conservan los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen

empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

c. Inducción

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal, durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

El programa de inducción en la empresa es de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Actualmente el manual de inducción está compuesto de la siguiente manera:

Información sobre la empresa/ organismo:

- a. Misión y visión.
- b. Historia
- c. Filosofía – objetivos.
- d. Actividad que desarrolla

Disciplina interior:

- a. Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- b. Derechos y deberes.
- c. Ascensos.
- d. Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En la empresa aún no existe un documento de descripción de puestos formal que de mayor validez al manual de inducción en cuanto a las funciones específicas que tiene que desempeñar el colaborador, dicha inexistencia se ha suplido con la presencia del jefe inmediato superior quien transmite información acerca del puesto y sus actividades al nuevo colaborador cuando éste lo solicita.

Cuando ya sea real el análisis de puestos dentro de la empresa, sin duda alguna será un elemento importante dentro del manual de inducción para cada puesto de trabajo dentro del área administrativa.

d. Capacitación

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma, si hay desarrollo, progreso y éxito dentro de la empresa es porque hay personal desarrollado, que progresa y es exitoso en lo que hace; la empresa debe asegurarse que el personal con el que cuenta es poseedor de las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo, es acá en donde entra en

juego la capacitación “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998).

Para poder programar y desarrollar una capacitación es necesario identificar en qué áreas y sobre qué temas abordar la capacitación, actualmente este proceso la realiza el departamento de recursos humanos a través de un DNC “Detección de necesidades de capacitación” el cual se define como “el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma”.

El reporte DNC actual expresa:

- a. En qué capacitar
- b. A quién (es) capacitar
- c. Cuánto y
- d. Cuándo capacitar.

La atención hacia el DNC se ha derivado por:

- a. Problemas en la organización
- b. Desviaciones en la productividad
- c. Baja o alta de personal
- d. Cambios de función o de puesto
- e. Solicitudes del personal

El DNC se presenta en forma de encuesta a los supervisores de área, en él deben de expresar las necesidades de capacitación que ellos han identificado. Un análisis de puestos y evaluación del desempeño ayudará en gran manera a identificar las deficiencias del personal ya que la evaluación arrojará resultados sobre el desempeño obtenido y de esta manera se podrá tomar medidas respecto a las deficiencias encontradas; así la atención hacia el DNC se derivará también de la evaluación del desempeño.

e. Traslados

Este movimiento del personal dentro de la organización - su ascenso, transferencia, descenso y despido- es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos. La verdadera decisión de a quién ascender y despedir también se puede contar entre una de las más difíciles e importantes que debe tomar un gerente de recursos humanos. Un factor importante en estas decisiones es contar con las bases que validen dichas acciones hacia el personal, donde sea evidente la justicia empresa-trabajador.

Las separaciones ya sean por despidos o por decisión del empleado demuestran la eficiencia del proceso de dotación del personal y la calidad del departamento de recursos humanos para disponer y mantener al personal, la tabla presentada a continuación refleja la situación en cuanto a despidos que se han dado anteriormente y que en el futuro será un buen indicador de las ventajas obtenidas del análisis de puestos y las evaluaciones del desempeño.

Tabla II. Historial de separaciones empresa-colaborador

Departamento	Despidos 1er. semestre 2007	Despidos 2do. semestre 2007	Despidos 1er. semestre 2008	Despidos 2do. semestre 2008
Recursos humanos	1	0	0	1
Compras	0	1	1	0
Distribución y transportes	5	4	2	2
Administración de bodegas	2	6	4	2

Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala

El historial presentado nos arroja un dato interesante para cada departamento y en general para el área administrativa, el cual es la tasa de separaciones que se maneja actualmente y que definitivamente tiene que mejorar a través de la ejecución del análisis de puesto y evaluación del desempeño.

Tabla III. Tasa de separación en el área administrativa

Departamento	Tasa de Separación
Recursos humanos	1 por año
Compras	1 por año
Distribución y transportes	4 por año
Administración de bodegas	4 por año
Área Administrativa	11.9% anual*

* $((10 \times 100) / 84)$ tomando en cuenta que hay 84 empleados actualmente en el área

Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala

f. Ascensos

La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos más significativos son los que reconocen un buen desempeño, los jefes de departamentos están concientes que deben dar mérito a quien lo merece, y son ellos los que actualmente hacen la solicitud a recursos humanos para se le de ascenso a uno de los colaboradores, el inconveniente es que en la mayoría de los casos el departamento de recursos humanos confía en el criterio del jefe pues no existen documentos que respalden estas decisiones, lo cual se busca perfeccionar a través de la evaluación del desempeño.

g. Transferencias, despidos

Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para

ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. Al igual que en los ascensos, son los jefes de los departamentos quienes solicitan dichas transferencias, ya que son ellos los que mas comunicación y más cerca están de los colaboradores.

Medidas disciplinarias, descensos y despidos

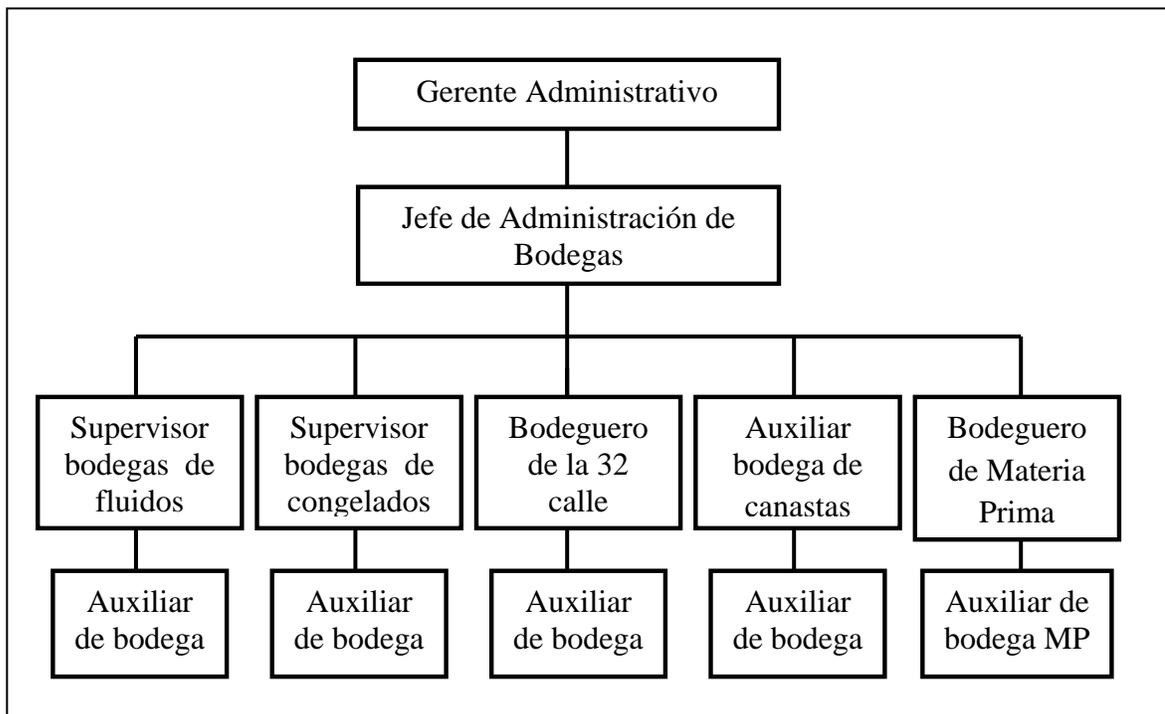
En general, las medidas disciplinarias se aplican cuando un empleado infringe la política de la empresa o no cumple con las expectativas laborales y los jefes deben tomar medidas para remediar la situación. Por regla general, las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos -advertencia, castigo, suspensión y despido- , hasta que el problema queda resuelto o suprimido. Cuando se presentan problemas en el trabajo, el supervisor se enfrenta al empleado. Aunque los incidentes siguientes se abordan cada vez con más severidad, la sanción no es la respuesta inicial.

La evaluación del desempeño es una herramienta para recursos humanos, la cual ayuda a formar la cultura dentro de la empresa, objetiva y completa que da reconocimiento justo y constante al recurso humano, recompensándole en relación a los resultados de su rendimiento, además obtiene datos objetivos que respaldan decisiones del departamento de recursos humanos, tales como promociones internas, compensaciones, ascensos, traslados y despidos.

2.2.2. Departamento de administración de bodegas

Este departamento es el responsable de la administración de todas las bodegas con que cuenta la empresa, desde las bodegas de materia prima, bodegas de producto terminado y las bodegas de todos aquellos artículos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se muestra a continuación la estructura de este departamento.

Figura 7. Organigrama del departamento de administración de bodegas.



Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala.

El objetivo y tareas de cada puesto se describen a continuación:

a. Jefe de bodegas

Es el responsable de evaluar y hacer mejoras a las rutas críticas del proceso relacionado a las bodegas, entre sus funciones está:

1. Supervisar el movimiento de entrada y salida de productos en cada una de las bodegas de la empresa.
1. Manejar la rotación de fechas de productos en las bodegas.
2. Supervisar los ingresos de producto a bodegas.
3. Firmar el ingreso de productos a bodegas.
4. Ingresar en sistema Q-System los productos a bodegas.
5. Realizar evaluación de desempeño del personal a su cargo.
6. Supervisar la rotación de producto terminado y materias primas.
7. Efectuar los requerimientos de compra para el departamento de bodegas.
8. Coordinar con la unidad de costos la liquidación de productos de cada piloto con la bodega asignada.
9. Llevar control de vacaciones, permisos y horas extras del personal a su cargo.
10. Aprobar el pago de tiempo extraordinario laborado por el personal a su cargo.
11. Llevar archivo de inventarios finales de bodegas.
12. Participar en los inventarios que se practiquen en cada una de las bodegas a su cargo.
13. Supervisar el adecuado uso y funcionamiento de los equipo a su cargo, así como de requerir mantenimiento preventivo necesario.

b. Supervisor de bodegas de fluidos

Revisa y despacha los productos de la línea de producción fluidos a clientes internos y externos, verificando que los mismos estén de acuerdo a lo autorizado. Sus funciones son:

1. Supervisar las tareas diarias del auxiliar de bodega y canasta.
2. Corroborar que los documentos de despacho estén correctos en concepto de producto y cantidad.
3. Controlar el ingreso y salida de producto a bodega.
4. Coordinar el despacho de productos a clientes.
5. Solicitar a producción producto para stock de los mismos.
6. Ingresar en sistema Q-System el producto recibido de producción.
7. Recibir a los rutereros los productos que no se venden.
8. Controlar la rotación de productos por fecha.
9. Preparar y despachar los productos para la empresa La Fragua.
10. Coordinar con la unidad de Control de calidad el traslado de los productos en mal estado a bodega de desecho.
11. Informar a Jefe de Bodegas y Gerente de Mercadeo y Ventas de los productos que están próximos a vencer.
12. Elaborar vale de producto para entregar a control de calidad para deshecho.
13. Realizar el inventario final de la bodega de fluidos.
14. Velar por el buen estado y funcionamiento de las bodegas.
15. Efectuar evaluación de desempeño al personal a su cargo.
16. Llevar control de permisos y vacaciones de personal a su cargo.
17. Entregar reporte de productos al encargado del turno de noche.
18. Mantener ordenada la bodega.
19. Realizar labor de limpieza en la bodega.

c. Supervisor de bodegas de congelados

Es el encargado de revisar y despachar los productos de la línea de producción congelados a clientes internos y externos, verificando que los mismos estén de acuerdo a lo autorizado. Entre las funciones del supervisor se encuentran:

1. Realizar la apertura de bodega de congelados.
2. Realizar el despacho de producto a concesionarios.
3. Despachar producto a ruterros.
4. Cargar camiones departamentales de helado con producto.
5. Supervisar la carga de producto a camiones.
6. Recibir producto de producción.
7. Firmar vales del departamento de producción de producto recibido.
8. Supervisar labores de empleados a su cargo.
9. Efectuar evaluación de desempeño del personal a su cargo.
10. Realizar despacho de pedidos extraordinarios.
11. Realizar inventario final de la bodega de congelados.
12. Velar por el buen estado de la bodega.
13. Coordinar con producción el uso de bodegas auxiliares para el almacenaje de producto.
14. Verificar la cadena de frío en camiones de despacho.
15. Coordinar con recursos humanos el equipo apropiado para el trabajo en bodega de congelados.

d. Bodeguero de 32 calle

Es el encargado de administrar, revisar y hacer despachos de productos terminados, materias primas y material de empaque a clientes internos y externos. Entre sus funciones esta:

1. Llevar control del equipo de refrigerado.
2. Recibir contenedores con producto importado.
3. Revisar póliza de importación.
4. Realizar conteo físico del producto entrante a bodega.
5. Llevar control de producto terminado, materia prima y promociones.
6. Revisar el buen estado de las cajas de producto.
7. Notificar a jefe de bodegas del producto y cajas en mal estado.

8. Ingresar a sistema Q-System movimientos de inventarios.
9. Efectuar rotación de producto por fecha.
10. Supervisión del inventario final de la bodega.
11. Realizar labor de logística de distribución de producto dentro de la bodega.
12. Supervisar labor de limpieza de la bodega.
13. Supervisar las labores asignadas del personal a su cargo.
14. Supervisar el proceso de despacho del Vaso Escolar.
15. Elaborar evaluación de desempeño del personal a su cargo.
16. Llevar control de la hora de entrada y salida del personal de bodega.
17. Generar reporte de productos en existencia a jefe de bodegas.
18. Atender despacho y devolución de producto a rutereros locales y departamentales.
19. Revisar el formato de despacho de producto a rutereros.
20. Atender despacho de producto a concesionarios.
21. Coordinar el servicio de cuadrilla para descarga de producto importado.
22. Elaborar requerimiento de compra de material o papelería necesaria para la bodega.
23. Recibir y trasladar los recibos por concepto de agua y luz a jefe de bodega.
24. Notificar del servicio preventivo de extinguidotes a jefe de bodega.
25. Coordinar la adecuada seguridad y saneamiento de la bodega.

e. Auxiliar de bodega de canastas

El objetivo del puesto es llevar el inventario de entradas y salidas de canastas a la bodega. Entre sus funciones están:

1. Ordenar las canastas de acuerdo a su color.
2. Realizar conteo de canastas en vehículos de la empresa, al momento de despacho

1. de producto.
2. Elaborar vales de salida de canastas por piloto.
3. Recibir y contar canastas vacías por parte de los vehículos de la empresa.
4. Llevar control de entradas y salidas de canastas por piloto.
5. Elaborar reporte de movimientos diarios de canastas.
6. Realizar labor de limpieza en el área de canastas.
7. Entregar canastas sucias a los colaboradores de limpieza de canastas.
8. Recibir de los colaboradores de limpieza de canastas las canastas limpias.

f. Bodeguero de materia prima

El objetivo del puesto es administrar la recepción y despacho de materias primas. Entre sus funciones están:

1. Apoyar en la labor de limpieza de la bodega.
2. Despachar materia prima de fluidos a producción.
3. Trasladar producto de materia prima de tarimas de madera a tarimas de plástico.
4. Recibir requerimientos de materia prima de producción.
5. Trasladar el requerimiento de materia prima a auxiliares de bodega para la preparación de formula.
6. Rebajar en sistema Q-system y manufactura el producto que sale para el departamento de producción.
7. Despachar materia prima de congelados a producción.
8. Atender a proveedores.
9. Ingresar a sistema Q-System la materia prima entrante.
10. Supervisar el trabajo de personal a su cargo.
11. Efectuar rotación de producto por fecha.
12. Efectuar inventarios selectivos de producto.

13. Recibir producto importado en contenedores.
14. Descargar contenedor de producto.
15. Apoyar a otros puestos de la bodega de materia prima.
16. Revisar póliza de importaciones
17. Trasladar póliza de importaciones contabilidad.
18. Llevar archivo de requerimientos de producción.
19. Realizar la devolución en sistema Q-System y en bodega de materia prima devuelta por producción.
20. Atender los vales de solicitud de materia prima de la empresa.
21. Actualizar el kardex materia prima.
22. Controlar la existencia de materia prima en hoja electrónica.
23. Informar del ingreso de materia prima al departamento de compras y producción.

g. Auxiliar de bodega

Es el encargado de asistir al supervisor de bodega en el despacho de productos a clientes internos y externos. Entre sus funciones están:

1. Efectuar inventario de producto.
2. Informar del producto faltante a jefe de bodega.
3. Mantener ordenado el producto de bodega.
4. Realizar labor de limpieza en el área de trabajo.
5. Cubrir los puestos de colaboradores de bodega.
6. Recibir producto para stock de bodega.
7. Atender las devoluciones de rúteros de la empresa.
8. Realizar rotación de inventario de producto por fecha.
9. Preparar producto para ruta departamental.
10. Atender el pedido de La Fragua.
11. Apoyar a supervisor en el despacho de producto.
12. Llevar control de producto de insumos.

13. Realizar requerimiento de stock de producto.
14. Realizar inventario final de producto.
15. Realizar el requerimiento de papelería o material para el área de bodega.
16. Operar montacargas y palet para movimiento de producto dentro de la bodega.
17. Control de servicio preventivo y correctivo a montacargas.

h. Auxiliar de bodega de materia prima

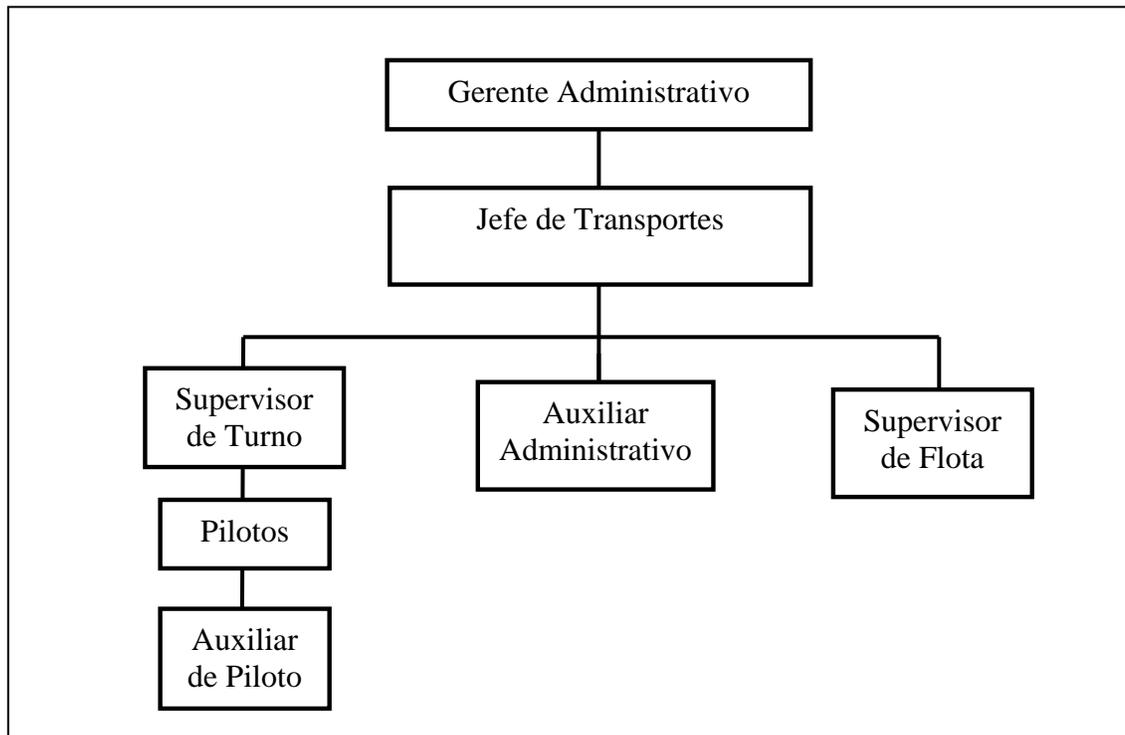
Asistir en las actividades de administración de bodega al encargado de la misma. Entre las funciones que tiene están:

1. Efectuar inventario de producto.
2. Informar de faltantes al jefe de bodegas.
3. Mantener ordenado el producto de bodega.
4. Realizar labor de limpieza en el área de trabajo.
5. Cubrir los puestos de colaboradores de bodega.
6. Recibir producto en bodega.
7. Realizar rotación de inventario de producto por fecha.
8. Apoyar en el despacho de producto.
9. Realizar inventario final de producto.
10. Operar montacargas y palet para traslado de producto dentro de la bodega.
11. Control de servicio preventivo y correctivo a montacargas.

2.2.3. Departamento de distribución y transportes

La entrega del producto a tiempo y en buen estado es la tarea del departamento de distribución y transportes. El buen manejo del material es premisa para un departamento de éxito, puesto que son estos los que llevan en sus manos el producto hacia los consumidores finales en la mayoría de los casos. A continuación la estructura de este departamento.

Figura 8. Organigrama del departamento de distribución y transportes



Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala.

a. Jefe de transportes

El objetivo del puesto es hacer eficiente la labor de administración de la flota, distribución y entrega de productos. Entre las funciones que el jefe de transportes tiene a su cargo están:

1. Supervisar la logística y distribución de productos por medio de la flotilla de vehículos a nivel local y departamental.
2. Dar seguimiento a las actividades administrativas y operativas del personal a su cargo.
3. Asignar de acuerdo a peso y volumen los vehículos para despacho.
4. Realizar presupuesto del departamento.
5. Controlar vía Internet la ubicación de los vehículos con sistema GPS.

6. Autorizar los requerimientos de compra de suministros de oficina, limpieza y repuestos de vehículos.
7. Revisar y autorizar la liquidación de facturas canceladas.
8. Revisar y autorizar la liquidación de viáticos a ruteros departamentales.
9. Realizar visitas a las agencias departamentales con la finalidad de verificar las condiciones de la flota de vehículos.
10. Llevar control de vacaciones del personal a su cargo.
11. Llevar control del consumo de combustible, servicios a vehículos y compra de repuestos para cada vehiculo en particular y de la flota en general.
12. Llevar control del rendimiento por kilometraje de la flotilla de vehículos.
13. Llevar el control pormenorizado de servicios y reparaciones que efectúe el taller mecánico de la empresa.
14. Elaborar presupuesto de gastos de taller mecánico.
15. Atender solicitudes de agencias departamentales relacionadas con transportes.

b. Supervisor de turno

El objetivo del puesto es revisar que los vehículos se usen razonablemente, así como la recepción de los despachos de la bodega. Entre sus funciones se encuentran:

1. Consolidar todos los pedidos de clientes ya facturados para efectuar el despacho de productos.
2. Asignar de acuerdo al volumen de producto el vehículo adecuado.
3. Trasladar copia de factura a bodega para efectuar despacho de producto.
4. Supervisar que el producto despachado a cada vehículo sea el correcto en cantidad y descripción.
5. Llevar control de facturas entregadas a pilotos.
6. Atender solicitudes de pedidos de agencias departamentales.
7. Trasladar el pedido a facturación para realizar el movimiento de traslado

de agencias en sistema Q-System.

8. Revisar que los vehículos lleven el producto adecuadamente acondicionado en las canastas.
9. Supervisar la limpieza de los vehículos.
10. Monitorear el recorrido de los pilotos.
11. Coordinar el despacho de recargas (Pedidos adicionales de clientes).
12. Supervisar la liquidación de ruta de cada piloto (facturas, efectivo, producto).
13. Llevar control de facturas pendientes de liquidar por pilotos.
14. Coordinar la recolección de canastas en depósitos, supermercados e instituciones.
15. Realizar trámites administrativos para exportación de producto.
16. Revisar la temperatura de las unidades.
17. Supervisar la entrega de hielo a concesionarios.
18. Supervisar el despacho de combustible a las unidades.
19. Revisar como vienen las unidades luego del despacho.
20. Coordinar la devolución de producto para deshecho o para bodega.
21. Supervisar que todos los pedidos sean despachados.
22. Revisar que no quede producto dentro de los vehículos.
23. Revisar que la totalidad de las canastas entregadas a los pilotos sean devueltas.
24. Llevar control de canastas pendientes de entregar por clientes.

c. Auxiliar administrativo

El objetivo del puesto es el de apoyar al Jefe de Transportes en las gestiones administrativas relacionadas a liquidaciones de cajas chicas, viáticos y facturas de venta. Entre sus funciones están:

1. Controlar la entrega de viáticos a pilotos departamentales.
2. Llevar el control de compras por medio de caja chica.

3. Efectuar la liquidación de caja chica a contabilidad.
4. Llevar control de entrega y liquidación de vales de caja chica al personal de la unidad de transportes.
5. Efectuar liquidación de facturas en coordinación con caja general.
6. Redactar cartas.
7. Recibir y trasladar papelería de la unidad de transportes a las demás áreas administrativas.
8. Efectuar liquidación de viáticos a pilotos departamentales.
9. Atender llamadas de clientes internos y externos.
10. Elaborar reporte de facturas pendientes de liquidar.
11. Archivar papelería de la unidad.
12. Realizar el requerimiento de compra de suministros de oficina y limpieza.
13. Elaborar solicitud de cheques.
14. Llevar control de vacaciones del personal de transportes.

d. Supervisor de flota

Es el encargado de velar porque todos los recursos relacionados a la flota sean usados apropiadamente en la capital e interior. Entre sus funciones están:

1. Llevar control de kilometraje de la flotilla de la empresa.
2. Llevar control de servicios de la flotilla.
3. Supervisar el funcionamiento diario de los vehículos.
4. Revisar niveles de aceite, llantas, carrocería, vidrios, limpieza de las unidades antes de salir a realizar los despachos (muestra).
5. Realizar el requerimiento de compra de productos de limpieza para la flotilla de vehículos.
6. Administrar los productos solicitados para el mantenimiento de la flotilla.
7. Supervisar y monitorear los trabajos realizados en el taller de vehículos.
8. Realizar plan preventivo de servicios a la flotilla de vehículos.
9. Elaborar informe de trabajos realizados en el taller de vehículos.

10. Controlar la existencia de combustible para uso de la flotilla de vehículos.
11. Efectuar visitas periódicas a las agencias departamentales.
12. Llevar control de vales de gasolina entregados a vehículos departamentales.
13. Entrevistar y realizar pruebas prácticas a candidatos del puesto de piloto.
14. Controlar la fecha de vencimiento de licencias a pilotos.
15. Controlar el historial de uso de llantas a la flotilla de la empresa.
16. Monitorear con la Municipalidad las infracciones de tránsito de los vehículos.
17. Coordinar el pago de infracciones de tránsito.
18. Llevar control de reclamo del seguro de vehículos.
19. Coordinar el pago de calcomanías y placas de la flotilla de la empresa.
20. Llevar control de la compra de baterías para la flotilla de la empresa.

e. Piloto

Ser responsable de el uso del vehiculo así como de la entrega de los pedidos. Entre sus funciones están:

1. Recibir facturas de los pedidos de los clientes en facturación.
2. Revisar el nivel de aceite, combustible, llantas, limpieza, sistema eléctrico, temperatura del vehiculo a utilizar.
3. Organizar la ruta de despacho en base a las facturas por cliente y horario.
4. Entregar una copia de factura en bodega para recibir producto.
5. Revisar el producto que se esta recibiendo de bodega vrs. descripción en factura.
6. Revisar fecha del producto y que el empaque este en buenas condiciones.
7. Encender el thermoking (sistema de temperatura) en los vehículos que corresponda.
8. Visitar a clientes para dejar el producto solicitado.
9. Llegar a la unidad de compras de supermercados para solicitar hoja de orden de pedido.

10. Revisar la hoja de orden de pedido vrs. factura.
11. Bajar y acomodar el producto donde el cliente lo indique.
12. Conseguir contraseña de recepción o bien firma y sello en factura del producto entregado.
13. Firmar vale de salida de canastas con el auxiliar de bodega de canastas.
14. Devolver las canastas utilizadas diariamente a bodega de canastas.
15. Firmar vales de producto devuelto a cada cliente.
16. Notificar a la unidad de Aseguramiento de calidad del producto devuelto por los clientes.
17. Trasladar el producto devuelto según la instrucción de Aseguramiento de calidad (área de deshechos, bodegas).
18. Realizar la liquidación de ruta de despacho diariamente con secretaria de unidad de transporte.
19. Archivar copia de liquidación de ruta de despacho.
20. Lavar el vehiculo bajo su cargo.
21. Reportar al supervisor de turno o de flotilla cualquier desperfecto de la unidad a su cargo.
22. Efectuar liquidación de pago de clientes en efectivo en caja general.

f. Auxiliar de piloto

El objetivo de puesto es el responsable de la carga y descarga del producto. Entre sus funciones están:

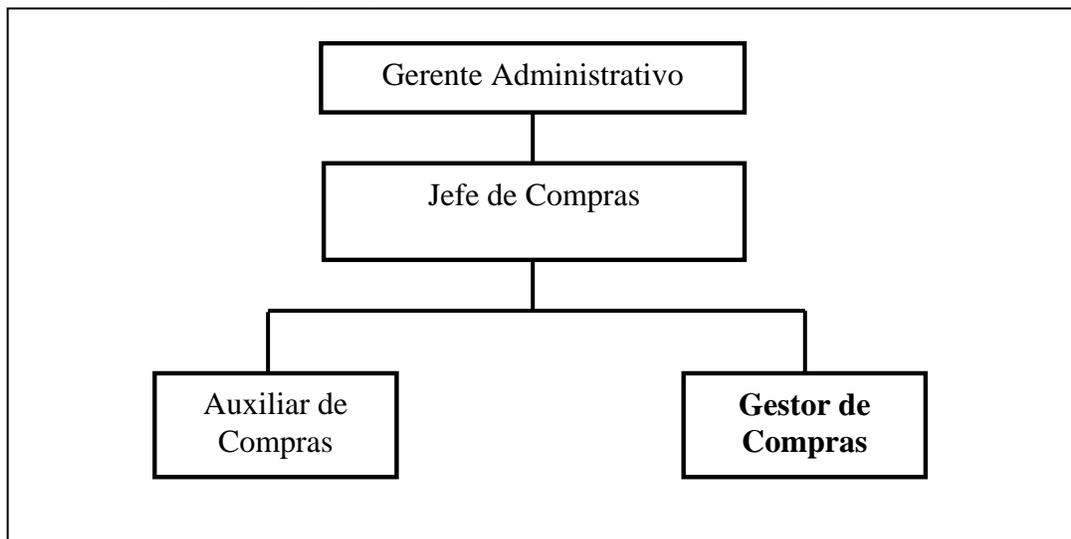
1. Contar producto entregado de bodegas.
2. Acondicionar en el vehiculo las canastas con el pedido de los clientes.
3. Ayudar a organizar la ruta de despacho por cliente y horario.
4. Colocar hielo al producto que va en las canastas.
5. Bajar y acondicionar el producto donde el cliente indique.
6. Realizar conteo del producto entregado con cada cliente.
7. Ayudar a bajar las canastas para devolución en bodega de canastas.

8. Ayudar a bajar el producto devuelto para bodega o área de deshecho.
9. Realizar limpieza del vehículo asignado.

2.2.4. Departamento de Compras

La responsabilidad del departamento de compras es el abastecimiento de la empresa de todo lo necesario para su funcionamiento, partiendo del área productiva con todo lo necesario para su producción diaria y a todos los demás departamentos con todo lo necesario para su administración y funcionamiento, logrando siempre la mejor calidad a precios aceptables y benéficos para la empresa, su estructura interna se encuentra así:

Figura 9. Organigrama del departamento de compras



Fuente: Recursos humanos, Industrias Foremost de Guatemala.

a. Jefe de compras

El objetivo del puesto es mantener la cadena de suministros para todos los departamentos, realizando negociaciones por compras nacionales y del exterior, así como realizar el programa anual de compras de la organización.

Entre sus funciones están:

1. Mantener activa la cadena de suministros para la empresa.
2. Negociar con proveedores locales e internacionales.
3. Atender a proveedores locales e internacionales.
4. Determinar calidad y cantidad para despacho de productos.
5. Verificar precios, en concurso de proveedores locales.
6. Verificar especificaciones de los productos.
7. Coordinar con gerencia de planta la compra de materia prima.
8. Realizar labor de planeación de ingreso de materia prima.
9. Supervisar el ingreso de materia prima a la empresa.
10. Revisar que la información de las órdenes de compra sea correcta.
11. Firmar órdenes de compra.
12. Negociar con los diferentes bloques de clientes los suministros, servicios y materia prima.
13. Supervisar los pedidos internacionales de materia prima.
14. Supervisar el ingreso de importaciones a la empresa.
15. Planificar ingreso a Guatemala de las importaciones.
16. Coordinar con planta el uso de mínimos y máximos de productos en existencia.
17. Atender requerimientos de materia prima, suministros y servicios de la empresa.
18. Monitorear tiempos de entrega de productos y servicios.
19. Monitorear servicios de clientes.
20. Resolver contingencias del departamento.
21. Implementar procedimientos de control en el departamento.

22. Revisar facturas de proveedores.
23. Realizar el presupuesto del departamento de compras.
24. Supervisar labores administrativas del personal a su cargo.
25. Realizar evaluación de desempeño del personal a su cargo.

b. Auxiliar de compras

El objetivo del puesto es asistir al Jefe de Compras realizando cotizaciones y las ordenes de compra. Entre sus funciones están:

1. Recibir requerimientos de compra.
2. Solicitar cotización de requerimientos de compra.
3. Elaborar en sistema las órdenes de compra.
4. Imprimir órdenes de compra.
5. Conseguir las firmas requeridas en la orden de compra.
6. Confirmar con el proveedor la compra del producto.
7. Archivar órdenes de compra.
8. Realizar labor de seguimiento de recepción de producto en bodega.
9. Controlar el correlativo de órdenes de compra.
10. Atender a proveedores.
11. Revisar facturas de proveedores para efectos de pago.
12. Recibir y archivar correspondencia del departamento.
13. Controlar el movimiento de caja chica del departamento.
14. Efectuar liquidación de caja chica.
15. Controlar las importaciones de materia prima y de repuestos.
16. Monitorear la compra de importaciones.
17. Efectuar control de liberaciones de importaciones.
18. Efectuar tramite del pago de póliza de importaciones.
19. Coordinar la llegada del contenedor de producto importado.
20. Trasladar los documentos de importaciones a contabilidad y costos para su respectivo registro.

21. Elaborar prorrateo de importaciones.
22. Recibir fax de proveedores.
23. Controlar stock de tintes y cartuchos para la empresa.
24. Controlar la existencia de suministros de limpieza y papelería para el departamento.
25. Llevar control del archivo de importaciones.

c. Gestor de compras

El objetivo del puesto es recoger mercadería y realizar compras con caja chica. Entre sus funciones están:

1. Realizar compras por medio de caja chica del departamento.
2. Visitar a proveedores por pedidos urgentes de materia prima y suministros.
3. Realizar labor de archivo de órdenes de compra.
4. Recibir facturas de proveedores de recepción.
5. Compaginar cada factura con el soporte correspondiente (contraseña, requerimiento, cotizaciones, orden de compra ingreso a bodega).
6. Realizar labor de soporte administrativo al departamento.
7. Mantener actualizada la agenda de proveedores y control de precios.
8. Realizar el corte de caja chica.

2.3. Método actual para el análisis de puestos

A la fecha no existe ningún documento formal que especifique y describa a cada puesto dentro de la empresa. Recursos humanos cuenta con documentos que ha elaborado con el tiempo donde especifica lo esencial de cada puesto de trabajo, pero es hasta ahora que se presentará un proyecto de análisis de puestos formal, el cual será el inicio de una mejora constante en cuanto al análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

2.4. Método actual para la evaluación del desempeño

La inexistencia de documentos formales acerca del análisis de puestos de trabajo conlleva a la falta de una evaluación del desempeño, como se ha dicho, el análisis de puestos es la base para la evaluación del desempeño. Actualmente solo se han manejado bitácoras donde se almacenan aquellos acontecimientos sobresalientes del trabajador ya sean positivos o negativos, que repercuten a la hora de decisiones de traslado o despido, además de las advertencias informales que existen siempre dentro de la empresa. Este proyecto busca iniciar un camino hacia una cultura organizacional que tenga a la evaluación del desempeño como base para decisiones como traslados, asensos, bonificaciones y despidos.

2.5. Capacitación de personal

Una capacitación se da cuando se identifica una deficiencia en los colaboradores y ésta repercute en el desempeño laboral. En muchas empresas capacitan a su gente pero no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores, cuando la capacitación debe hacerse sobre bases que la justifiquen pues hay que determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

Actualmente las capacitaciones son planificadas por el auxiliar de recursos humanos, dichas capacitaciones se basan en la información arrojada por el DNC, otras veces las capacitaciones son sobre temas de interés general.

Las capacitaciones tienen que ser parte de la empresa, ayudan al desarrollo profesional de los colaboradores y por ende el desarrollo de la empresa, hasta el momento el DNC ha sido la herramienta que ha permitido identificar las necesidades de capacitación. Sin embargo se pretende contar también con una evaluación del desempeño que ayude a identificar las deficiencias en los colaboradores en cuanto al desempeño de su labor.

Lo que se busca con la evaluación del desempeño es que cada departamento conjuntamente con recursos humanos definan cuales son las capacitaciones necesarias para su personal con bases objetivas y reales en cuanto a deficiencias encontradas para realizar su trabajo.

3. ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

La realización de un análisis de puestos tiene diferentes fines dentro del área de recursos humanos, como se mencionó en el apartado 1.2.2. Ciertamente todos estos procesos subsecuentes al análisis de puestos y el análisis de puestos en sí, tienen su importancia para la gestión de recursos humanos, sin embargo es necesario conocer cuáles serán específicamente los objetivos del análisis, con ello se logrará recabar la información necesaria para lo que se necesita.

3.1. Objetivos del análisis de puestos

El objetivo es poder utilizar de la mejor manera las técnicas de búsqueda, selección, evaluación y capacitación de personal, para lograr alcanzar los fines de la organización, satisfaciendo las necesidades de los recursos humanos que la integran. Cuando hablamos de necesidades, no solamente nos referimos a las económicas, sino también a las que hacen al bienestar general de una persona, tratando de que ésta pueda crecer profesionalmente en un clima social agradable y que sea compensada equitativamente.

Los objetivos específicos del análisis de puestos son:

- a. Servir de base para el proceso de dotación de personal y así garantizar que el candidato cumpla con las especificaciones del puesto.
- b. Contar con una descripción de puestos para reforzar la inducción al nuevo personal en la empresa.
- c. Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.

- d. Definir y acotar las responsabilidades, tareas y actividades de cada puesto como información base para la posterior evaluación del desempeño.

Como se mencionó en el apartado 1.2.1 el análisis de puestos hace referencia implícita a dos actividades diferentes pero complementarias, como lo son la descripción del puesto y la especificación del puesto, ambos son necesarios para alcanzar los objetivos descritos anteriormente. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

3.1.1. Descripción del puesto

Este se centra en la naturaleza de puesto, en él se considera para qué existe determinado puesto y en qué consiste, contiene las atribuciones y responsabilidades del puesto. La descripción del puesto contendrá la información necesaria para cumplir con los objetivos de: Inducción para nuevos colaboradores, eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas y para la evaluación del desempeño.

3.1.2. Especificación del puesto

En la antigua china, el emperador requería que todos los candidatos a ocupar puestos en el ejército o en la administración deberían mostrar sus habilidades para cabalgar, el tiro con arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura. Parece ser que estas exigencias se basaban en verdaderos análisis racionales

de las actividades que estaban previstas llevar a cabo, con esto se garantizaba el buen desempeño en el puesto. Lo anterior hace referencia a la especificación del puesto, donde el punto de interés se centra en la persona que debería realizar las funciones descritas en la descripción del puesto, qué características debe poseer, en términos de formación, habilidades, personalidad o, en definitiva, competencias para que exista una elevada probabilidad de obtener un satisfactorio nivel de desempeño en tal puesto.

3.2. Tipo de información a recopilar

Se tendrá que recopilar información para la descripción del puesto y para la especificación del puesto.

3.2.1. Descripción de puestos

Para la descripción de puesto, la información requerida será:

3.2.1.1. Identificación del puesto

Un puesto se identifica de todos los demás en que no tienen las mismas características, por lo tanto su nombre será único dentro de la empresa, haciendo la salvedad que para un puesto habrá tantas plazas como sea requerido en la empresa.

3.2.1.2. Objetivo del puesto

Podemos llamarla también 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.

3.2.1.3. Relaciones jerárquicas

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras dentro de la organización, y responde a las siguientes preguntas: ¿a quién supervisa?, ¿A quién reporta?, ¿trabaja con?

3.2.1.4. Funciones

Podemos decir que esta es la esencia de la descripción de puestos, puesto que en este apartado se definirán cuáles son las responsabilidades, deberes y funciones que permitirán conocer a fondo las labores desempeñadas en cada puesto.

3.2.2. Especificación de puestos

La información requerida para la especificación del puesto es:

3.2.2.1. Educación

Se especifica en este apartado cual es el grado de escolaridad necesario para que una persona pueda tener alta probabilidad de poder desarrollar determinado puesto con éxito, así como cursos de especialización y/o adiestramiento que se consideren necesarios.

3.2.2.2. Competencias

Conjunto de habilidades que debe poseer, así como características personales que lo hagan idóneo para desempeñar determinado puesto.

3.2.2.3. Experiencia

Consiste en determinar el tiempo que es necesario haber laborado en puestos afines con el objetivo de alcanzar mejor desempeño del puesto.

La manera de cómo se obtendrá toda la información requerida según el desglose anterior será a través de Entrevistas, Observaciones y documentos existentes como se mencionó en el apartado 1.2.3.

La recopilación de la información requerida por medio de la entrevista se da mediante el llenado de la hoja análisis del puesto de trabajo, la cual deberá llenar cada titular de puesto, y a partir de ello juntamente con la observación y documentos existentes se logrará obtener toda la información para la descripción y especificación del puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto

Ubicación Organizacional:

Número de personas que desempeñan el mismo cargo:

¿Cuáles son los objetivos generales del cargo?

FUNCIONES

Resumen de las funciones principales del cargo

--

Descripción de funciones:

¿Qué hace? (que funciones tiene)	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Cada cuánto lo hace?

Considera que realiza labores innecesarias, menciónelas

Considera que debería realizar actividades que no están incluidas en el puesto

EDUCACIÓN

Nivel mínimo de educación que tiene

Grado de educación que se requiere para ocupar el puesto

Cursos de complementación

Requiere inglés nivel:

Motivo

EXPERIENCIA

Qué experiencia previa se requiere para desempeñar este cargo

Tiempo (años): Área:

Tiempo que tomaría un empleado en familiarizarse con el

Se requiere algún entrenamiento especial para el desarrollo de las funciones del cargo, explique.

La observación directa será especialmente útil en los trabajos consistentes principalmente en actividad física observable. La observación directa será utilizada regularmente juntamente con la entrevista. En la entrevista se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo, después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

3.3. Identificación de puestos en el área administrativa

A continuación se listarán los puestos que se han identificado dentro del área administrativa sobre los cuales se elaborará el respectivo análisis de puestos y posteriormente la evaluación del desempeño.

1. Área Administrativa

Gerente Administrativo

1.1. Departamento de recursos humanos

Jefe de recursos humanos

Auxiliar de recursos humanos

Coordinador de nóminas y planillas

Auxiliar de nóminas y planillas

Recepcionista

Auxiliar de limpieza

1.2. Departamento de Administración de Bodegas

Jefe de bodegas

Supervisor de bodegas - fluidos

Supervisor de bodegas – congelados

Bodeguero 32 calle
Auxiliar bodega
Auxiliar de bodega de canastas
Bodeguero materia prima
Auxiliar bodega de materia prima

1.3. Departamento de Distribución y Transportes

Jefe de transportes
Supervisor de turno
Supervisor de flota
Pilotos
Auxiliares de pilotos
Auxiliar administrativo

1.4. Departamento de Compras

Jefe de compras
Auxiliar de compras
Gestor de compra

3.4. Hojas de descripción y especificación de los puestos

Las hojas de descripción y especificación de los puestos se presentan en el apéndice No. 1

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El diseño de un sistema de evaluación del desempeño se realiza basado a las necesidades de la empresa, no todas las empresas son iguales, se necesita conocer su cultura y sus expectativas y poder así desarrollar las estrategias adecuadas para insertar los nuevos conceptos dentro de los esquemas de trabajo cotidianamente utilizados, así como las empresas no son iguales, más aun no lo son las personas que trabajan en ella, y son éstas las que juegan el papel esencial en el desarrollo de la misma.

Todo proyecto que inicia en el departamento de recursos humanos tiene como objetivo primordial contar cada vez con un mejor recurso humano, tanto en aspectos personales como en los profesionales. Toda empresa desea niveles altos de productividad, calidad y competitividad y como se menciono con anterioridad, esto representa que todos los recursos deben estar alineados hacia estos objetivos, recursos económicos, tecnológicos y lo mas importante el recuso humano.

Productividad, calidad y competitividad solamente se lograrán con un personal capacitado y motivado a realizar un trabajo eficiente, demostrando siempre niveles altos de rendimiento, pero ¿qué motiva a los empleados? ¿Qué los hace tener un nivel alto de desempeño y satisfacción personal en el trabajo? Para conocer la respuesta a estas interrogantes se procede a realizar la siguiente encuesta dentro del área administrativa de la empresa.

A dicha encuesta se le ha dado anonimato y un toque informal, con el objetivo que los empleados no tengan obstáculo en expresar lo que realmente piensan y

puedan escribir respuestas honestas con ellos mismos que sin lugar a duda son las que darán mayor beneficio a la investigación.

A continuación encontrara tres preguntas a las cuales debe responder con la mayor honestidad posible, sus respuestas ayudarán a una mejor relación empresa- trabajador. No debe colocar su nombre en ningún lado de la hoja, sus respuestas son anónimas y para uso exclusivo de la empresa.

1. ¿Cuáles son las razones que a usted le motivan a realizar su trabajo eficientemente y con calidad?

2. En ocasiones se ha sentido desmotivado en cuanto a su trabajo, ¿Por qué?

3. ¿Cuál es su visión al estar trabajando dentro de esta empresa?-

Gracias por haber respondido a las preguntas anteriores.

Los resultados de la encuesta entre los 84 colaboradores de área administrativa se presentan a continuación.

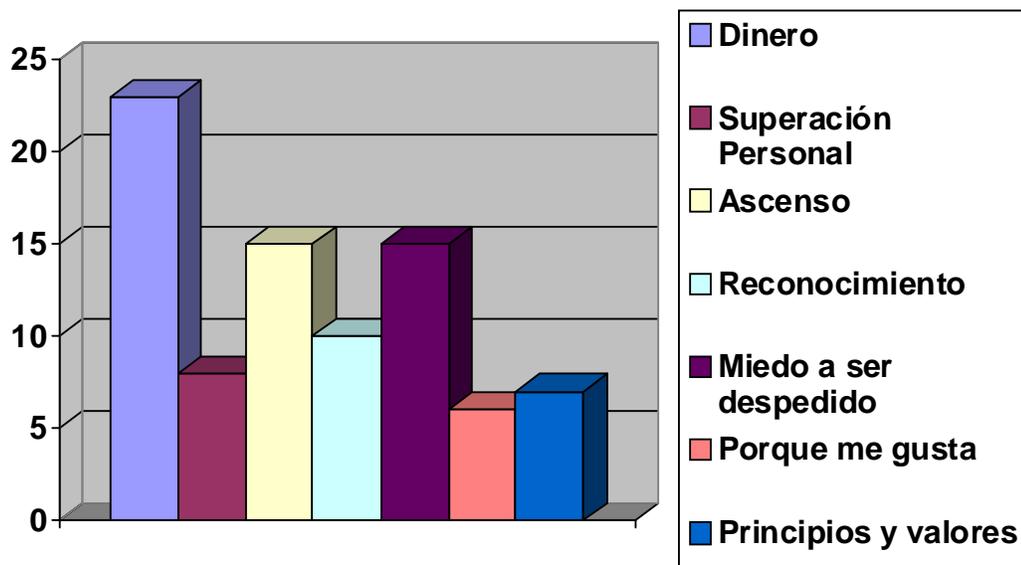
Pregunta 1

Tabla IV. Resultados a pregunta No. 1 de encuesta realizada

		%
Dinero	23	27.38
Superación Personal	8	9.52
Ascenso	15	17.85
Reconocimiento	10	11.90
Miedo a ser despedido	15	9.52
Porque me gusta	6	7.14
Principios y valores	7	8.33

Fuente: Propia

Figura 10. Gráfica de las respuestas obtenidas en pregunta 1 de encuesta.



Fuente: Propia

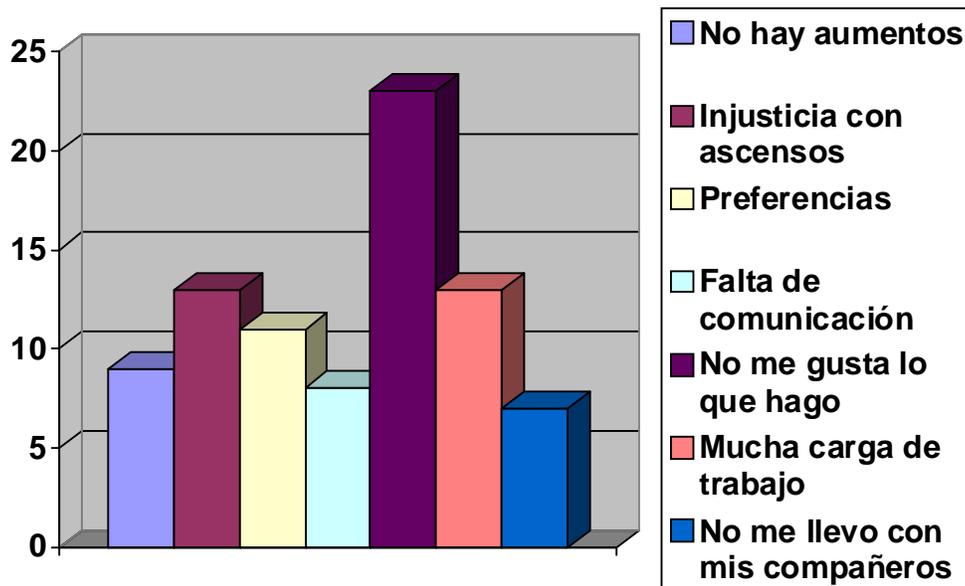
Pregunta 2

Tabla V. Resultados a pregunta No. 2 de encuesta realizada

		%
No hay aumentos	9	10.71
Injusticia con ascensos	13	15.47
Preferencias	11	13.09
Falta de comunicación	8	9.52
No me gusta lo que hago	23	27.38
Mucha carga de trabajo	13	15.47
No me llevo con mis compañeros	7	8.33

Fuente: Propia.

Figura 11. Gráfica de las respuestas obtenidas en pregunta 2 de encuesta



Fuente: Propia

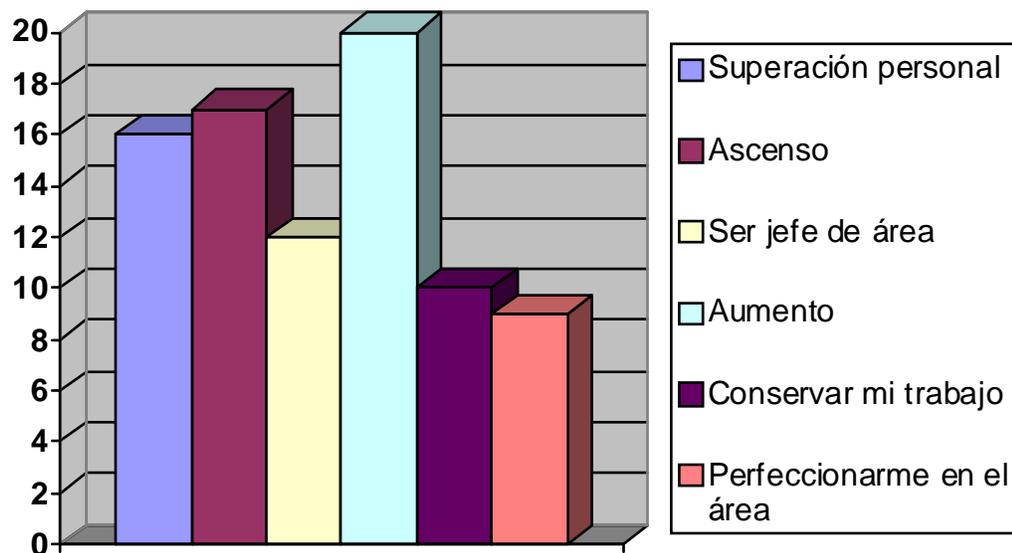
Pregunta 3

Tabla VI. Resultados a pregunta 3 de encuesta realizada.

		%
Superación personal	16	19.04
Ascenso	17	20.23
Ser jefe de área	12	14.28
Aumento	20	23.88
Conservar mi trabajo	10	11.90
Perfeccionarme en el área	9	10.71

Fuente: Propia

Figura 12. Gráfica de las respuestas obtenidas en pregunta 3 de encuesta.



Fuente: Propia

4.1. Población a evaluar

Ya se conocen los puestos a los cuales se enfocará la evaluación, pero algo más importante que eso es conocer ¿Quiénes son?, ¿Qué necesidades tienen? ¿Qué les motiva? Etc. Conociendo las respuestas a estas preguntas ya se puede tener un panorama más claro del diseño que debe llevar la evaluación del desempeño para que se pueda obtener un resultado más efectivo. La siguiente tabla muestra las necesidades que tiene el personal de acuerdo a las preguntas realizadas y la forma en cómo se suplirán mediante el análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

Tabla VII. Plan de acción ante las necesidades del personal de acuerdo a encuesta realizada.

Problema / Necesidad	Objetivo	Plan de Acción
Ascensos	Ascensos que sean el reflejo del buen desempeño laboral obtenido.	La evaluación del desempeño medirá los resultados obtenidos y promoverá a quienes obtengan un alto desempeño.
Reconocimiento	Motivación hacia los empleados al otorgar reconocimiento y ser premiados por el desempeño obtenido.	La evaluación del desempeño logrará catalogar a los empleados ubicándolos en una posición alta o en una baja dentro de su departamento.
Dinero	Recompensas económicas	Premiar a una persona de

	a las personas que obtengan un nivel de desempeño elevado.	cada departamento al finalizar el periodo de evaluación, siendo este el que mejor calificación haya obtenido.
Principios y valores	Darle importancia a los principios y valores como elementos esenciales en las personas para garantizar un mejor nivel de desempeño.	Principios y valores formando parte en la evaluación como criterios básicos y de relevancia en la calificación obtenida de cada colaborador.
Buen desempeño	Mejora continua en el nivel de desempeño del personal.	La evaluación de los deberes y responsabilidades del puesto como parte esencial en la calificación obtenida de la evaluación del desempeño.
Superación Personal	Que los colaboradores perciban que la evaluación del desempeño no es un proceso meramente punitivo sino mas bien una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.	La evaluación del desempeño juntamente con el DNC ayudará a identificar las necesidades de capacitación que los colaboradores necesitan y por medio del plan de mejora se logrará el crecimiento y desarrollo en las áreas de necesidad.
Comunicación	Lograr una comunicación	Desde el inicio de la

	<p>efectiva entre jefe-colaborador para crear un ambiente de armonía y confianza que ayude a un mejor desempeño en el trabajo.</p>	<p>evaluación hasta el plan de mejora la comunicación será parte esencial para la eficacia del proceso. El desarrollo de una comunicación cada vez mejor será un hecho que será evidenciada en un mejor desempeño y relación jefe-trabajador.</p>
--	--	---

Fuente: Propia

4.2. Criterios de valoración

Como se citó en la sección 1.2.8. Quizá sea esta decisión la que tiene un carácter más estratégico para la empresa dentro de la definición del proceso de evaluación del desempeño. El criterio de evaluación se refiere a las dimensiones de rendimiento bajo el que los empleados van a ser evaluados. La trascendencia de esta decisión estriba en que los comportamientos observados y evaluados son los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida.

De acuerdo a las necesidades del personal y a lo que se quiere alcanzar con la evaluación del desempeño se tendrán dos dimensiones de rendimiento a evaluar, una de ellas será la medición de resultados obtenidos en el trabajo y la otra es la valoración de comportamientos, actitudes, principios y valores de los empleados. La primera dimensión de rendimiento se le denominará Factores generales de desempeño y a la segunda Deberes y responsabilidades específicas.

Tabla VIII. Objetivos para la aplicación de las 2 dimensiones de valoración en la evaluación del desempeño.

Dimensiones	Objetivos en su aplicación
Factores generales de desempeño	1. Motivará a los empleados a desarrollar principios y valores, ponerlos en práctica y de esta manera garantizar armonía y eficiencia laboral.
	2. El nivel de calidad del recurso humano se elevará gradualmente paralelamente a la calidad laboral..
	3. Mostrará el lado humano de los colaboradores.
Deberes y responsabilidades específicas	1. Evaluando el desempeño en estos factores se responderá a la pregunta ¿Qué tan bien se ha realizado el trabajo?
	2. Se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado
	3. Se lograrán identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos

Fuente: Propia.

El método ha utilizar para la evaluación es el método de escalas gráficas, este método muestras ventajas que son propias para la evaluación que se llevará a cabo, entre ellas la facilidad de ejecución por ser ésta la primera ocasión en que se realiza un proceso semejante. En el apartado 1.2.7.1 se amplio la información acerca del método.

4.2.1. Factores generales de desempeño

El objetivo de estos factores que son aplicados a todos los puestos es el de evaluar en el personal las habilidades humanas que generan una alta probabilidad para desarrollar un buen trabajo en su puesto y que ayudan para una mejor relación laboral con sus compañeros de trabajo. Los factores generales de desempeño que se estarán evaluando serán:

- **Calidad:** grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.
- **Disciplina:** forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.
- **Adaptabilidad / flexibilidad:** grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.
- **Iniciativa / juicio:** acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.
- **Responsabilidad:** capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.
- **Puntualidad y asistencia:** llega puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.
- **Organización / planeación:** Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.

- **Relaciones interpersonales:** interactúa efectivamente con el personal.
- **Trabajo en equipo:** participa activamente en reuniones de grupo.
- **Actitud:** disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).

4.2.2. Deberes y responsabilidades específicas

Este apartado dentro de la Evaluación del desempeño corresponde a los factores que se estarán evaluando a cada puesto en particular a partir de sus deberes, responsabilidades y funciones definidas en la descripción del puesto, estos factores son específicos para cada puesto; lo contrario con los factores generales de desempeño vistos en el apartado anterior, éstos serán tomados de la información recopilada en la descripción del puesto. Se tomarán únicamente diez funciones del total de las descritas, las que representarán las atribuciones más importantes para el cumplimiento y buen desempeño del puesto.

4.3. Niveles de rendimiento

Siendo el método de escalas gráficas el que se utilizará para la evaluación, es necesario definir niveles de rendimiento que se refieren al grado con el cual se cumple el factor que está siendo evaluado, qué tan bien se desempeña la persona en determinado factor. Es acá donde se debe ser cuidadoso para no caer en subjetividad a la hora de evaluar, hay que ser lo mas objetivo y justo posible a la hora de dar una calificación a las personas. Se definen entonces cuatro niveles de rendimiento para la evaluación del desempeño correspondiente, los cuales se presentan a continuación:

- **Excelente:** los resultados se mantienen a un nivel extraordinario y contribuyen significativamente al logro de los objetivos de su departamento. Sobresalen notablemente el entusiasmo, dinamismo, creatividad y actitud con que se desempeñan las actividades.

- **Bueno:** los resultados se encuentran sobre el nivel normal requerido. Se impacta en forma significativa alguna de las áreas de mayor importancia en el puesto (calidad, productividad, control, etc.)
- **Regular:** se han logrado algunos resultados pero en general se encuentran abajo de lo esperado. El desempeño del trabajo y la actitud general del empleado no alcanzan un nivel satisfactorio.
- **Deficiente:** no se han alcanzado los requerimientos básicos del puesto, a pesar de la orientación proporcionada por el jefe. La colaboración y empeño del empleado son pobres. Se considera evidente que la actuación no llegará a un nivel bueno.

4.4. Hojas de evaluación del desempeño

Las hojas de evaluación del desempeño se presentan en el anexo No. 2

4.5. Calificación de la evaluación

El objetivo no es solo recopilar datos y apilarlos en archivos, el objetivo es obtener información concreta y precisa sobre el desempeño del personal, información que en el mejor de los casos pueda ser medible y a través de ésta actuar. Se concretizará la información a través de dos calificaciones, una cuantitativa y una cualitativa, las cuales se exponen a continuación.

4.5.1. Calificación cuantitativa

Esta calificación busca tener información medible en cuanto al desempeño, que permita colocar a cada trabajador dentro de un rango en particular e incluso poder hacer una jerarquización entre los buenos y malos trabajadores. El procedimiento que se seguirá para obtener esta calificación comienza después de haber desarrollado y contestado la hoja de evaluación de

desempeño, el evaluador toma los datos de la parte tres de la evaluación que corresponde al recuento de calificaciones, y procede a calificar cuantitativamente el desempeño del trabajador, considerando los pasos siguientes:

- a) En el recuento de calificaciones, en la parte 1 sobre los factores generales de desempeño, se procede a realizar una suma algebraica con los datos que se determinan según la siguiente tabla, el resultado de dicha suma se guardara en una variable cualquiera, en este caso será la variable A1.

Tabla IX. Valores para el cálculo de la calificación cuantitativa.

Indicador	Cantidad de aseveraciones por indicador									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	1.00
Bueno	0.09	0.18	0.27	0.36	0.45	0.54	0.63	0.72	0.81	0.90
Regular	0.07	0.14	0.21	0.28	0.35	0.42	0.49	0.56	0.63	0.70
Deficiente	0.06	0.12	0.18	0.24	0.30	0.36	0.42	0.48	0.54	0.60

Fuente: Propia

- b) De igual manera se hace una suma algebraica con los datos de la parte 2 sobre los deberes y responsabilidades, esta vez el resultado obtenido se guardara bajo la variable A2.

d) Después de determinar esas variables, se procede a realizar el calculo final, acá definimos que la parte de los aspectos generales de desempeño tienen un valor dentro de la evaluación del 40% y los deberes y responsabilidades un 60% de la evaluación, el cálculo final tiene su base en saber cuánto de esos 40% y 60% obtuvo el trabajador, esto lo determinaremos así:

$$\text{Total (T)} = (60\% * A1) + (40\% * A2)$$

Y de esta manera conoceremos la calificación de 0 a 100 puntos, que obtuvo el trabajador.

4.5.2 Calificación cualitativa

La calificación cualitativa es el seguimiento de la cuantitativa, en la calificación cuantitativa se pudo observar específicamente el desempeño de cada trabajador en una escala de 0 a 100 puntos, lo cual ayuda mucho al departamento de recursos humanos, pues de esta manera ya no solo se tiene simple información sino una información concisa y específica para poder actuar, y es en este verbo Actuar, en donde la calificación cualitativa entra en juego; lo que busca la calificación cualitativa es determinar la estrategia a seguir según el desempeño del trabajador, es decir, verificar si se necesita capacitación o un nuevo método de inducción o, si es necesario, conseguir nuevo personal. Para realizar este procedimiento se debe tener la calificación total del desempeño del trabajador (T), y proceder según indica la tabla siguiente:

Tabla X. Cursos a seguir de acuerdo a calificación obtenida

Total (T)	Desempeño	Curso a Seguir
91 - 100	Excelente	Brindar un reconocimiento público al trabajador por su labor, y verificar si se puede establecer una bolsa de bonificación o incentivo para él, debido a su sobresaliente desempeño dentro del área.
81 - 90	Muy Bueno	Verificar si es posible establecer una bolsa de bonificación al trabajador por su buen desempeño.
70 - 80	Aceptable	Incentivar al trabajador para que desarrolle sus habilidades y comportamientos, se requiere un

		plan de mejora moderado, para tratar de subir el nivel de desempeño.
00 - 69	Inaceptable	Estudiar las posibles causas del mal desempeño y definitivamente actuar mediante un plan de mejora que ayude a identificar las causas y como poder afrontarlas, si a la segunda evaluación del desempeño su mal desempeño continúa deberá pensarse en reclutar y contratar a nuevo personal.

Fuente: Propia

4.5.3. Responsables

Los responsables de poner en ejecución el plan es el jefe de recursos humanos apoyado del auxiliar de recursos humanos, quienes deben velar por la buena ejecución del proceso desde el análisis de puestos hasta el plan de mejora. El proceso en sí es responsabilidad de todos, pues todos estarán involucrados de una u otra forma

4.6. Interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos en la calificación cuantitativa nos dan un panorama acerca del desempeño del trabajador, interpretamos el resultado obtenido en base a un rango de 0 a 100 puntos. Bien o mal es la interrogante, pero no se quiere llegar solo a una catalogación sino también a una acción enriquecedora hacia los trabajadores, y es por ello que en base al cuadro desarrollado en la calificación cualitativa podemos decidir que acciones tomar. Además se tienen dos herramientas que se basan en el dialogo con el trabajador con el objetivo de interactuar con ellos para así tomar mejores medidas en cuanto a la mejora de su desempeño, estas son la Entrevista de evaluación y el Plan de Mejora.

4.7. Entrevista de evaluación

Es el paso dentro del proceso de evaluación del desempeño que atiende la necesidad de afrontar al evaluado con resultados objetivos sobre su desempeño, la comunicación es la base de la entrevista, la cual puede ser dirigida a una retroalimentación positiva como también a una negativa, dependiendo de los resultados obtenidos de la interpretación de los resultados.

4.7.1. Objetivo

El propósito de la realización de la entrevista de evaluación es que exista una comunicación entre el supervisor y el subordinado, que suponga una retroalimentación al empleado sobre su actuación durante el último período de tiempo considerado. Esto favorece a que el empleado vea el proceso de evaluación como una forma de mejora continua y no como un sistema sancionador. Además, el subordinado tendrá ocasión de manifestar sus opiniones en cuanto a la evaluación realizada.

4.7.2. Responsables

El responsable de estas entrevistas será el jefe inmediato superior de cada empleado, pues es él el que está ligado directamente al empleado, lo conoce y es quien dará mejores aportaciones en cuanto a la entrevista se refiere.

4.7.3. Como llevar a cabo la entrevista

- a). determinación del día, lugar, hora y duración
- b). Citación del evaluado
- c). Consecución de un ambiente adecuado
- d). Preconocimiento por parte del evaluador de los datos necesarios acerca

del evaluado.

- e). Recepción e introducción general
- f). Revisión de la hoja de evaluación:
 - Evaluación de los factores de calificación
 - Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos convenidos en la evaluación anterior (plan de mejora)
 - Evaluación conjunta de los puntos fuertes y débiles
 - Realización del plan de mejora
 - Firma conjunta de la evaluación.
- g). Envío del documento hacia recursos humanos.

Para la realización de la entrevista se señalan algunas recomendaciones para la retroalimentación ya que ésta es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- a. Ser específico en el aspecto a tratar
- b. Explicar los efectos y consecuencias de los actos
- c. Explorar con el evaluado como ve la situación
- d. Motivar al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación
- e. Identificar los problemas reales
- f. Desarrollar soluciones.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten. Recomendaciones para dar retroalimentación positiva (Jefe inmediato):

- a. Introduzca el tema a discusión
- b. Sea específico sobre los comportamientos
- c. Explique el impacto del comportamiento
- d. Aliciente la continuación del comportamiento

Proporcionar retroalimentación negativa implica decirle a las personas en qué son inefectivos ó en que actúan inapropiadamente, y es por ello que se necesita tacto para no hacer sentir menoscabado al trabajador. Recomendaciones para dar retroalimentación negativa (Jefe Inmediato):

- a. Introduzca el tema a discusión
- b. Sea específico sobre el comportamiento evaluado
- c. Explique el impacto del comportamiento
- d. Busque una solución
- e. acuerde los resultados esperados.
- f. Reflexione sobre la crítica
- g. Aclare todos los aspectos
- h. Solicite u ofrezca soluciones.

4.8. Plan de mejora

Luego de la entrevista de evaluación se debe llenar el plan de mejora, que es una hoja donde el evaluado se compromete a alcanzar resultados que indiquen una mejora en su desempeño, dicho plan es elaborado entre el evaluado y el responsable de la entrevista.

4.8.1. Objetivo

El plan de mejora busca plasmar en papel aquellas funciones del puesto evaluado donde se requieran mejoras por parte de la persona que lo esta ocupando y definir cuales son los resultado que se esperan así como la forma y los recursos necesarios para alcanzarlo.

4.8.2. Responsable

El responsable de realizar el plan de mejora es quién haya realizado la entrevista de evaluación, que por norma será el jefe inmediato superior.

4.8.3. Diseño de plan de mejora

El plan de mejora tiene un formato, el cual solamente se debe llenar, esto lo harán conjuntamente el responsable de la entrevista de evaluación y el evaluado. El formato es el siguiente:

PLAN DE MEJORA

FECHA: _____

PUESTO EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FUNCIONES/ OBJETIVOS CLAVES	RESULTADO ESPERADO	FORMA/RECURSOS PARA ALCANZARLO

FECHA DE REVISIÓN: _____

OBSERVACIONES: _____

f). _____
Evaluado

f). _____
Evaluador

4.9. Advertencias formales

Este tipo de advertencias estarán presentes siempre que sea necesario, se definen como llamadas de atención que son fundamentadas en acciones que no son aceptables dentro de la organización, así como deficiencias en la forma de llevar a cabo las funciones de los puestos de trabajo, estas se deben guardar en una bitácora por trabajador que sin duda alguna afectara negativamente en su evaluación del desempeño. Hay que tomar en cuenta que estas advertencias formales son validas hasta la evaluación del desempeño del periodo, puesto que de de ahí se parte de cero para la evaluación del siguiente período.

4.10. Planes de capacitación y/o desarrollo al personal por resultados obtenidos

La capacitación de personal consiste en:

- a. Explicar y demostrar la forma correcta de realizar una labor
- b. Ayudar al personal a desempeñarse bajo supervisión
- c. Permitir que el personal se desempeñe solo
- d. Incrementar sus conocimientos y mejorar las habilidades
- e. Evaluar el desempeño laboral y
- f. Afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

El plan de mejora representa una herramienta muy útil en cuanto al mejoramiento del desempeño de un colaborador por medio de fijación de objetivos, los cuales deben ser mensurables. En muchos casos estos objetivos van mas allá del solo hecho de hacerlo mejor, sino mas bien se necesita una capacitación y/o adiestramiento en determinadas áreas, como la computación

por ejemplo; es ahí donde la capacitación entra en juego, la capacitación se debe dar cuando se identifique que la persona en cuestión es capaz de asimilarla y que explotará al máximo la inversión hecha en dicha capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que el programa de capacitación pueda ser diseñado y ejecutado:

- a. ¿QUÉ debe enseñarse?
- b. ¿QUIÉN debe aprender?
- c. ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d. ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e. ¿CÓMO debe enseñarse?
- f. ¿QUIÉN debe enseñar?

5. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Contando con toda la información necesaria para la respectiva evaluación del desempeño, se da paso a todo lo relacionado con la ejecución, es decir ¿qué es necesario?, ¿quién lo hará?, ¿cómo se hará?, ¿en que tiempo se hará?, se pretende responder a estas preguntas y dejar clara como será el proceso desde el día uno hasta su culminación.

5.1. Responsables de la implantación

Recursos humanos es el departamento que esta a cargo del análisis de puestos y evaluación del desempeño, siendo el jefe del mismo el responsable no de ejecutar el sistema sino de implantarlo y hacer que funciones como parte esencial para el mejoramiento en la calidad del trabajo y como empresa en general.

Toda nueva práctica dentro de la empresa necesita todo el apoyo de los altos directivos para que sea efectiva, si los altos directivos de no están en sintonía y en apoyo constante todos los esfuerzos serán inútiles pues la empresa en sí no estará interesada en que el proceso funciones. El apoyo va desde el moral hasta al económico, no olvidando también todas las autorizaciones necesarias para suspender labores para la respectiva ejecución del proceso. El jefe de recursos humanos tiene esta importante tarea, hacer que los altos directivos apoyen el proceso y puedan ser parte de éste, sin este paso se puede decir que el proceso no será totalmente efectivo.

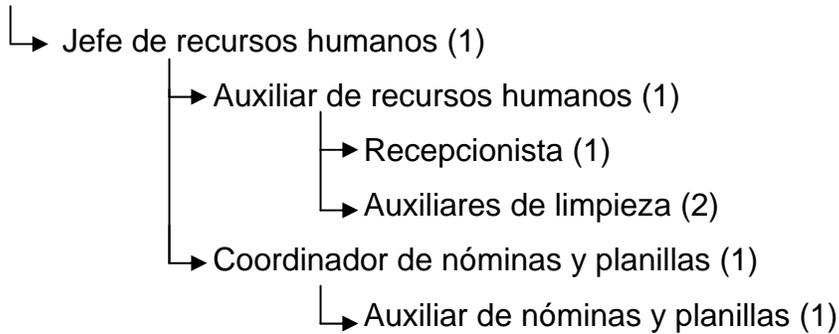
5.2. Responsables de la evaluación

La responsabilidad en la evaluación ya se refiere específicamente a quien va a evaluar a quien, para esto existen varias alternativas de evaluación, sin embargo la que se utilizará es la evaluación de arriba hacia abajo, es decir que

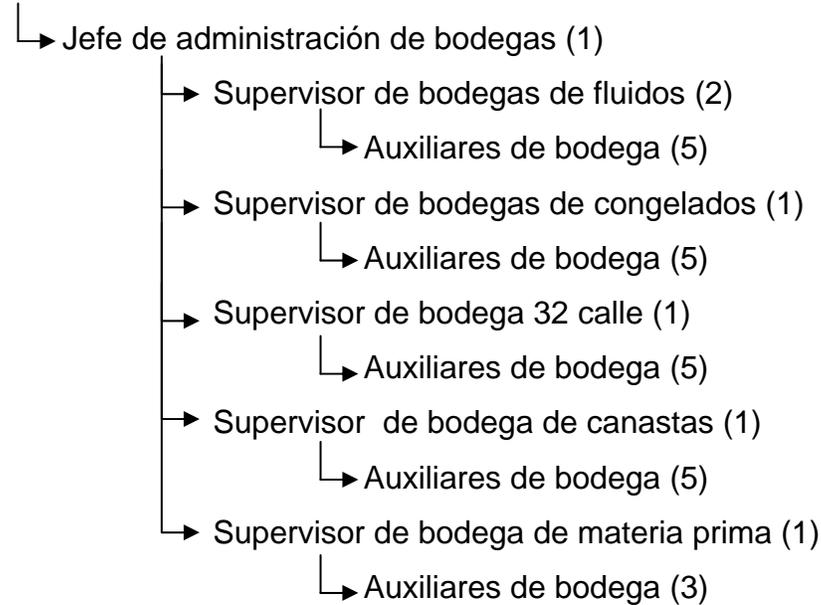
el responsable de evaluar es la persona que jerárquicamente se encuentre arriba del puesto a evaluar, ya que es esta persona quien está más compenetrada en el trabajo de su subordinado y podrá aportar más al proceso.

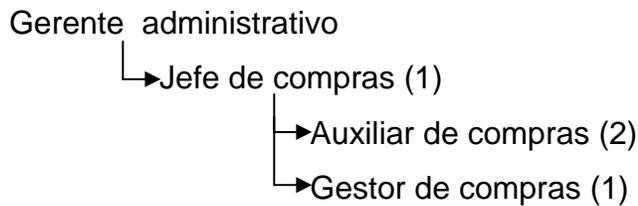
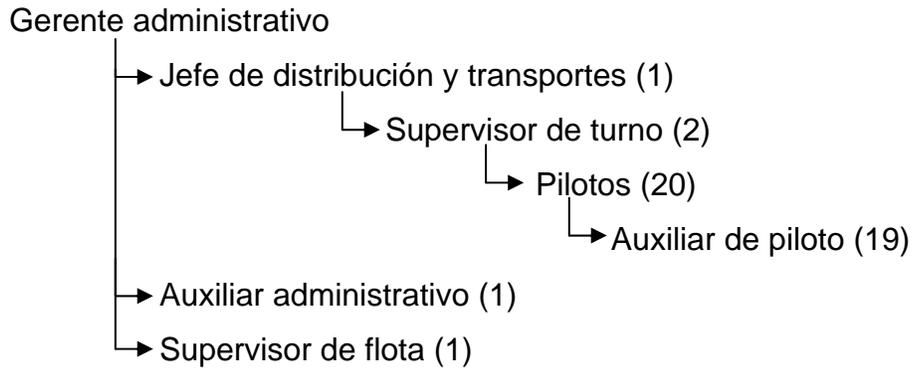
Los puestos que tienen la gran responsabilidad de evaluar a uno o a más puestos subalternos se listan a continuación:

Gerente administrativo



Gerente administrativo





Los números entre paréntesis significan el número de personas en cada puesto de trabajo, lo que nos lleva al siguiente cuadro.

Tabla XI. Número de personas en cada departamento del área administrativa.

DEPARTAMENTO	COLABORADORES
Recursos humanos	7 colaboradores
Administración de bodegas	29 colaboradores
Distribución y transportes	44 colaboradores
Compras	4 colaboradores

Fuente: Propia

5.3. Guía para llevar a cabo la evaluación del desempeño

Esta tiene como propósito apoyar y orientar al supervisor o evaluador, a efecto de desarrollar una evaluación imparcial, objetiva y dentro de un período determinado de tiempo. Esta guía será repartida a cada jefe del área, para que la lea y estudie detenidamente antes de iniciar el proceso de evaluación a sus subalternos.

GUÍA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Usted es la persona responsable de evaluar el desempeño de uno o más colaboradores y con el objetivo de que pueda realizar una buena labor, se le presenta esta guía la cual busca orientar y dar algunas recomendaciones en cuanto a la realización de la misma.

1. Analizar la boleta de evaluación, cada factor y escalas de calificación cuidadosamente, hasta familiarizarse con cada uno.
2. Calificar a todos los integrantes del área de trabajo en un factor determinado y al concluirlo iniciar el siguiente factor.
3. Debe concentrarse en los atributos de la persona hacia su aplicación en el trabajo, hacia los resultados de su trabajo y no enfocarse en cuestiones personales.
4. Evitar en lo posible guiarse por sentimientos de simpatía o de agrado hacia cierto trabajador.
5. Debe considerar la conducta del trabajador con respecto a cada factor y no de manera general.
6. Anotar en la casilla correspondiente solamente al estar plenamente convencido de que es la que corresponde.
7. Tener presente que el período de evaluación establecido es de seis meses, , esto es importante, pues no es objetivo ni justo el hecho de arrastrar eventos pasados los cuales ya fueron evaluados con anterioridad.
8. Debe anotar cualquier observación y hacerla del conocimiento al jefe de recursos humanos.

Cabe mencionar algunos errores que frecuentemente suelen cometerse a la hora de estar realizando la evaluación del desempeño a un colaborador, se presentan a continuación con el fin de conocerlos y de esta manera estar menos propensos a cometerlos:

5.5. Errores frecuentes a evitar

Cuando se esta realizando la evaluación del desempeño, el evaluador enfrenta cinco problemas los cuales pueden influir negativamente en los resultados, estos son:

- a. Criterios poco claros:** en una escala gráfica puede producirse una evaluación poco justa, debido a que las características y grados de méritos quedan abiertas a la interpretación y en ocasiones confusas.

La forma de rectificar el problema es incluir frases descriptivas que definan cada característica.

- b. Efecto de halo:** la calificación de un subordinado en una cierta característica influye en la manera en como se califica otra característica, este efecto se da entre empleados amistosos o poco amistosos con el supervisor.

Tener conciencia del problema y una buena capacitación de los supervisores, pueden aliviar el problema.

- c. Tendencia central:** se presenta en una escala gráfica de calificación cuando se va a calificar ya que la persona que evalúa el desempeño, generalmente evitara los niveles altos y los bajos de calificación, lo que significa que todos los empleados son calificados como “promedio”.

Clasificar a los empleados puede evitar este problema.

d. Condescendencia o severidad: este problema es serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados en un nivel alto o bajo, pero todos por igual.

Para corregir este problema se recomienda completar a la escala gráfica con el método de distribución forzada.

e. Preferencias: las diferencias entre los subordinados tales como edad, raza y sexo, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe el empleado en su desempeño.

Cuando se evalúe el desempeño, es importante hacerlo objetivamente, tratando de eliminar la influencia de cosas como el desempeño previo, la edad o raza.

5.4. Ejemplo de una evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño no es una actividad complicada, lo complicado es tener cuidado en no caer en errores a la hora de la evaluación; como se indico en el apartado anterior, esto se lograra con las respectivas charlas y la guía de evaluación. En este apartado se busca facilitar el cálculo de la calificación cuantitativa que es el único procedimiento matemático al que se enfrentará la persona encargada de la evaluación. A continuación se presenta un ejemplo respecto al cálculo de la calificación cuantitativa de una evaluación.

Después de haber realizado la evaluación se procede a llenar la parte numero tres de la hoja de evaluación, que se refiere al recuento de calificaciones, este procedimiento es sencillo, solamente se tiene que observar cuantas aseveraciones se obtuvieron respecto a excelente, bueno, regular y deficiente en cada una de las dos partes de la evaluación.

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

Tabla XII. Ejemplo del llenado de la primera parte de la evaluación

Factores generales de desempeño		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.		X		
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.		X		
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	X			
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.		X		
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.		X		
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.			X	
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.		X		
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.			X	
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				X
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado.			X	

Fuente: Propia

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

Tabla XIII. Ejemplo del llenado de la segunda parte de la evaluación del desempeño.

Deberes y responsabilidades		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Supervisar la logística y distribución de productos por medio de la flotilla de vehículos a nivel local y departamental.		X		
2	Realizar presupuesto del departamento.		X		
3	Llevar control del consumo de combustible, servicios a vehículos y compra de repuestos para cada vehículo en particular y de la flota en general.			X	
4	Dar seguimiento a las actividades administrativas y operativas del personal a su cargo.	X			
5	Revisar y autorizar la liquidación de facturas canceladas.		X		
6	Llevar control del rendimiento por kilometraje de la flotilla de vehículos.	X			
7	Asignar de acuerdo a peso y volumen los vehículos para despacho.		X		
8	Llevar el control pormenorizado de servicios y reparaciones que efectúe el taller mecánico de la empresa.		X		
9	Atender solicitudes de agencias departamentales relacionadas con transportes.		X		
10	Realizar visitas a las agencias departamentales con la finalidad de verificar las condiciones de la flota de vehículos.		X		

Fuente: Propia

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

Tabla XIV. Ejemplo del llenado de la tercera parte de la evaluación del desempeño.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES	1	5	3	1
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO	2	7	1	0
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

Fuente: Propia

Luego de tener el recuento de calificaciones se procede de la siguiente manera:

a). Nos remitimos a la tabla I, en donde se debe hacer una suma algebraica con los valores q en ella aparecen, estos valores son tomados de la tabla partiendo del número de aseveraciones por nivel de rendimiento en cada una de las partes de la hoja de evaluación. Para la parte 1, la suma algebraica dio como resultado:

Tabla XV. Ejemplo de llenado de la tabla valores para el cálculo de la calificación cuantitativa.

Indicador	Cantidad de aseveraciones por indicador									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	1.00
Bueno	0.09	0.18	0.27	0.36	0.45	0.54	0.63	0.72	0.81	0.90
Regular	0.07	0.14	0.21	0.28	0.35	0.42	0.49	0.56	0.63	0.70
Deficiente	0.06	0.12	0.18	0.24	0.30	0.36	0.42	0.48	0.54	0.60

Fuente: Propia

$$A1 = 0.10 + 0.45 + 0.21 + 0.06$$

$$A1 = 0.82$$

- a) Para la parte 2, se procede de igual forma, el resultado obtenido se presenta a continuación:

Indicador	Cantidad de aseveraciones por indicador									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	1.00
Bueno	0.09	0.18	0.27	0.36	0.45	0.54	0.63	0.72	0.81	0.90
Regular	0.07	0.14	0.21	0.28	0.35	0.42	0.49	0.56	0.63	0.70
Deficiente	0.06	0.12	0.18	0.24	0.30	0.36	0.42	0.48	0.54	0.60

$$A2 = 0.20 + 0.63 + 0.07 + 0$$

$$A2 = 0.90$$

b) Con los valores obtenidos en A1 y en A2, se procede a realizar la siguiente operación:

$$T = (A1*40\%) + (A2*60\%)$$

$$T = (82\%*40\%) + (90\%*60\%)$$

$$T = 32.8 + 54$$

$$T = 86.8$$

Los valores de 40% y 60% corresponden al porcentaje que tiene cada parte de la evaluación dentro de la evaluación total.

El resultado nos indica la puntuación que obtuvo el trabajador en la evaluación, esto es 86.8 de 100 puntos que vale la evaluación.

5.6. Frecuencia de aplicación

El desempeño de los colaboradores debe evaluarse en lapsos de tiempo que no sean muy distanciados entre si, por razones de calidad en la evaluación, la frecuencia de aplicación recomendada es semestralmente, esto implica una evaluación en el mes de julio y la otra en el mes de diciembre.

5.7. Logística para la implantación de la evaluación del desempeño

Con una empresa que ya ha estado en el mercado por casi 50 años, la estructura organizacional ya esta consolidada y esto ayuda en gran parte en la logística para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Dado que la evaluación será de arriba hacia abajo, es fácil deducir que serán los jefes de cada departamento los evaluadores.

El tiempo es un elemento tan importante y esencial que no se puede invertir sin obtener un beneficio observable, el proceso de evaluación desde su inicio Tendrá la siguiente programación:

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
Un mes antes	Divulgación del sistema, se colocarán letreros en los pizarrones de información sobre la evaluación del desempeño que se llevará a cabo, su objetivo y ventajas para todos.	Auxiliar de Recursos humanos.	Toda la empresa	Cartulinas con información, impresión de hojas. Trifoliales.
Día 1 8:00 a 10:00	Capacitación a evaluadores, importancia, ventajas y la forma en cómo desarrollar una evaluación del desempeño eficiente.	Jefe de Recursos humanos	Salón de conferencias	Cañonera, computadora, pizarrón y fotocopias de información.
Día 2 8:00 A 9:00	Charla sobre la importancia y ventajas de la evaluación del desempeño al personal del departamento de Compras y Administración de Bodegas	Jefe de Recursos humanos	Salón de conferencias	Cañonera, computadora, pizarrón y fotocopias de información.

Tabla XVI. Programación para la ejecución de la evaluación del desempeño

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
11:00 A 16:00	Impresión y compaginación de las hojas de Evaluación del desempeño.	Auxiliar de recursos humanos	Departamento de recursos humanos	Impresora, hojas, engrapadora y fólder.
Día 3 8:00 A 9:00	Charla sobre la importancia de la evaluación del desempeño al personal del departamento de recursos humanos y distribución y transporte.	Jefe y auxiliar de Recursos humanos.	Salón de conferencias	Cañonera, computadora, pizarrón y fotocopias de información.
15:00 A 17:00	Repartición a jefes de área los fólder con las evaluaciones para cada puesto de trabajo, debidamente ya identificadas con puesto y nombre del empleado	Auxiliar de recursos humanos	Toda la empresa	Hojas de evaluación del desempeño.

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
Día 4 8:00 A 12:00	Inicia la evaluación en los departamentos de compras y administración de bodegas, la evaluación de este día será solamente sobre los factores generales de desempeño.	Todos los jefes de los departamentos, supervisados por el jefe y auxiliar de recursos humanos.	Departamento de compras y administración de bodegas.	Hojas de evaluación del desempeño.
14:00 A 17:00	Inicia la evaluación en los departamentos de recursos humanos y distribución y transportes, la evaluación de este día será solamente sobre los factores generales de desempeño	Jefes de los departamentos de recursos humanos y distribución y transportes, supervisados por el jefe y auxiliar de recursos humanos.	Departamentos de recursos humanos y distribución y transportes.	Hojas de evaluación del desempeño.

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
Día 5 8:00 A 17:00	Evaluar la segunda parte de la evaluación, consistente en los deberes y responsabilidades específicas para cada puesto. En todos los departamentos.	Todos los jefes de los departamentos en cuestión, supervisados por el auxiliar de recursos humanos.	Todos los departamentos.	Hojas de evaluación del desempeño.
Día 6 8:00 A 10:00	Recopilación de todas las hojas de evaluación del desempeño, completamente llenas en cada uno de los departamentos.	Auxiliar de recursos humanos.	Departamentos en cuestión	
14:00 A 17.00	Realización de la respectiva evaluación del desempeño a los jefes de los departamentos por parte de la gerencia administrativa.	Gerente Administrativo	Gerencia administrativa	Hojas de evaluación del desempeño para dichos puestos.

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
Día 7 8:00 A 13:00	Realizar los cálculos para la calificación cuantitativa de la evaluación para los departamentos de compras y administración de bodegas.	Jefe y auxiliar de recursos humanos.	Departamento de recursos humanos.	Calculadora, lápices y tablas de valores.
14:00 A 17:00	Realizar los cálculos para la calificación cuantitativa de la evaluación para los departamentos de recursos humanos y compras y administración de bodegas.	Jefe y auxiliar de recursos humanos.	Departamento de recursos humanos.	Calculadora, lápices y tablas de valores.
Día 8 8:00 A 10:00	Impresión y compaginación de las hojas con el formato para la entrevista de evaluación y el plan de mejora.	Jefe y auxiliar de recursos humanos.	Departamento de recursos humanos.	Impresora, hojas, engrapadora y fólder.

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
14:00 A 16:30	<p>Capacitación a los jefes de los departamentos para llevar a cabo la entrevista de evaluación y el plan de mejora.</p> <p>Repartición de las hojas con formato de entrevista y plan de mejora.</p> <p>Devolución de las evaluaciones del desempeño debidamente calificadas y revisadas.</p>	Jefe y auxiliar de recursos humanos.	Salón de conferencias.	Cañonera, computadora, pizarrón y fotocopias de información.
Días 9 -12	Los jefes de cada área deberán planificar sus respectivas entrevistas de evaluación al personal a su cargo, teniendo el día 9, día 10 día 11 y día 12, para poder concluir con todas las entrevistas respectivas.	Jefes de cada departamento.	En cada departamento.	Formatos de entrevista, calificación de las evaluaciones del desempeño, formato de plan de mejora. Plan de acción.

Fuente: Propia

Día/Hora	Actividad	Responsable	Lugar	Recursos
Día 13	Recopilación de las hojas de entrevista y de plan de mejora.	Auxiliar de recursos humanos.		
Día 14	Reconocimientos y premiaciones a las personas que hayan presentado un nivel alto de desempeño para el período en cuestión.	Jefe de recursos humanos	En cada uno de los departamentos.	Premios, bonificaciones, reconocimientos públicos.

5.8. Divulgación del sistema

Para que el sistema sea efectivo y alcance sus objetivos tiene que ser ampliamente divulgado; el trabajador tiene que saber en primer lugar, que va a ser evaluado, en segundo lugar, sobre qué aspectos y cada cuánto tiempo y por último, con que fines se hace la evaluación. Esto se logrará con una charla de información que se hará cada vez que vaya a iniciar el proceso de evaluación del desempeño, donde se tiene que lograr comunicar la razón de la evaluación, con el fin de despejar dudas y obtener una actitud positiva por parte de los colaboradores hacia la evaluación.

Los jefes y responsables a evaluar, también deben tener claros los diferentes aspectos de la evaluación, y para ello se tiene que preparar de igual forma una charla informativa sobre cómo se debe hacer la evaluación y la repercusión q tendrá una evaluación objetiva y justa.

6. SEGUIMIENTO Y MEJORA

En la ejecución de la propuesta se llegó a la conclusión que se abarcará alrededor de 14 días desde el inicio hasta la terminación del proceso, esto es cierto para los primeros periodos de evaluación los cuales por ser los primeros en ser ejecutados dentro de la organización requieren mas cuidado y capacitaciones mas a fondo para garantizar su éxito, sin embargo en posteriores evaluaciones se espera una disminución en el tiempo de ejecución.

6.1. Administración del sistema

El sistema será administrado por el departamento de recursos humanos, específicamente por el jefe de éste, ciertamente las opiniones y sugerencias de todo tipo serán aceptadas con el fin de mejorar el proceso en futuros periodos. El archivo de todos los documentos deberá estar siempre disponible para todo aquel que quiera hacer revisiones con intención de retroalimentación, toda la información de tres periodos consecutivos de evaluación serán almacenados, cuando se llegue al cuarto, se deberá eliminar el primer periodo de evaluación y así sucesivamente, el objetivo es tener almacenado solamente tres periodos de evaluación.

El proceso de evaluación no esta limitado a los 14 días que dura la ejecución, puesto que la evaluación es un proceso constante que tiene que tener un seguimiento a través del plan de mejora, en el plan de mejora se han establecido objetivos que se tienen que cumplir en el corto, mediano y largo plazo, por lo que cada jefe de departamento y el jefe de recursos humanos deben tener presente dar el debido seguimiento al plan de mejora, para garantizar el crecimiento del empleado y aumentar la confianza en el proceso.

6.2. Actualizaciones significativas en el análisis de puestos

Las empresas crecen, tanto verticalmente como horizontalmente, es por ello que es necesario las actualizaciones al análisis de puestos, además de que la competitividad requiere que se ajusten ciertos puestos de trabajo a nuevas demandas empresariales, es por ello que recursos humanos debe mantenerse alerta ha dichos cambios, esto será mas fácil con una comunicación efectiva con cada departamento, esto con el fin de realizar los cambios periódicamente a las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo y no hasta que la evaluación correspondiente al semestre se acerque.

6.3. Actualizaciones significativas en la evaluación de desempeño

Ligado directamente al apartado anterior están las actualizaciones a las hojas de evaluación del desempeño, si las funciones y responsabilidades cambian, evidentemente la evaluación tendrá que hacerse respecto a esos cambios, siempre y cuando dichos cambios se hayan dado y tengan presencia en un 80% del periodo evaluado.

Existen otras formas de diseñar la evaluación del desempeño, si es en base a lo realizado en tiempo pasado, como se realizó la presente evaluación; o bien a base de objetivos que se plantearán hoy y al final del periodo comprobarse si se ha cumplido con el objetivo, si bien en cierto ambos métodos dan un resultado favorable, pero se alcanzan diferentes objetivos, el primero de ellos busca evaluar lo que ya paso y recompensar esa actitud, la otra opción busca estimular y proponer qué se espera de los colaboradores en un periodo determinado. Por ser esta la primera ejecución de un proceso de evaluación de desempeño dentro de la empresa, se propone la primero opción, iniciar evaluando el pasado y comprometer el futuro con el plan de mejora, sin embargo al pasar el tiempo hay que analizar la eficiencia del mismo y si es necesario buscar otras formas y métodos de evaluación.

Otra fuente de actualización muy importante es el benchmarking, que se define como la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente, este un concepto de aprendizaje que se basa en cómo las otras empresas desarrollan el mismo proceso. No es cuestión de copiar procesos pues como se sabe cada empresa es diferente y tiene distintos objetivos, sin embargo hay procesos que pueden ser compatibles con la empresa y hay que tomar ventajas de esto.

Para realzar el benchmarking se tiene que tomar en cuenta:

- a. Pensar en "Fuera de la caja" Esto es importante porque es un ejemplo claro del tipo de actitud y de mensaje que el Benchmarking estimula.
- b. La empresa debe empezar este proceso con un claro propósito u objetivo. las empresas con objetivos tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del Benchmarking sin un sentido de propósito o de dirección.
- c. Identificar deficiencias y problemas que se dieron al ejecutar el proceso en la empresa y tratar de descubrir como lo hacen otras empresas para no tener dichos obstáculos en su proceso de evaluación. .
- d. Contactar con el departamento de recursos humanos de otras empresas similares y negociar intercambio de información para el desarrollo del proceso de evaluación.
- e. No tratar de copiar ni imitar sino tomar premisas para desarrollarlas en la empresa.
- f. El benchmarking es un proceso continuo. Las mejores prácticas siempre pueden mejorar.

6.3.1. Replanteamiento de objetivos

Los tiempos cambian, con ello las personas y también la forma de ver las cosas; en un mundo donde lo único constante es el cambio no podemos estar seguros de que los objetivos de hoy serán los mismos que los objetivos del mañana. Sin duda alguna el objetivo primordial de la evaluación del desempeño es controlar el desempeño y medirlo para poder mejorarlo, y esa será una premisa siempre, sin embargo hay objetivos particulares que rodean a la evaluación y son estos los que hay que estudiar y replantear para incluir, quitar, actualizar ciertos criterios de valoración a la evaluación.

Otro parámetro para el replanteamiento de objetivos es el hecho de haber alcanzado los objetivos planteados inicialmente, cuando recursos humanos identifique un éxito en cuanto a los objetivos trazados deberá colocar en agenda nuevos objetivos para la evaluación del desempeño. Con esto se evitará la monotonía y se ampliará el alcance del proceso de evaluación.

6.3.2. Deficiencias del sistema

Un sistema puede tener deficiencias en su estructura o en su ejecución, ahora solo se puede minimizar la probabilidad de que existan, pero es en su ejecución en que se podrá palpar si existen deficiencias que hay que contrarrestar, este apartado se enfoca en elaborar una bitácora con los obstáculos, problemas, deficiencias que se vayan encontrando en la ejecución del plan de evaluación del desempeño desde su inicio hasta el final y luego hacer la respectiva evaluación y actuar para que en el próximo período de evaluación no se vuelvan a repetir y de esta manera el sistema de evaluación del desempeño tome formalidad y credibilidad cada vez más.

Al finalizar el período de evaluación se tendrá una retroalimentación que se realizará a través de una reunión con los jefes de los departamentos, con el fin de exponer deficiencias y obstáculos que tuvieron al realizar la evaluación y así llegar a soluciones para ejecutar en la próxima evaluación.

6.4. Comparación de resultados entre períodos

A cada año se tendrán dos evaluaciones, las cuales darán sus propios resultados y pueden ser comparados, si bien es cierto el plan de mejora dará evidencias de progreso en el desempeño del colaborador, pero esta mejora también tiene que ser palpable en la siguiente evaluación semestral, es por ello que recursos humanos debe tener en cuenta comparar los resultados entre las evaluaciones semestrales, para asegurarse del desarrollo progresivo de su personal.

Tabla XVII. Formato para la comparación de resultados entre períodos de evaluación.

Nombre del Empleado	Calificación 1er. Período	Calificación 2do. Período	Mejora o Retroceso	Posibles razones

Fuente: Propia

Esta tabla es de ayuda para la entrevista de evaluación, donde se puede identificar el cambio en cuanto a la calificación del empleado, identificar y estudiar las causas para poder tomar medidas al respecto.

Además de la comparación entre las calificaciones individuales de los colaboradores, es importante tener en cuenta la tasa de separaciones que se produzca en los siguientes periodos con esto se podrá medir el grado de éxito

que ha tenido el proyecto en cuanto a la calidad de personal de la empresa y la calidad del proceso de dotación en cuanto a un menor numero de separaciones anuales por motivos de bajo desempeño o personal mal seleccionado para un puesto, con la siguiente tabla se podrá visualizar dicho cambio.

Tabla XVIII. Formato para la comparación entre la tasa de separaciones anuales

Tasa de Separaciones		Creció /decreció	Posibles razones
Año 1	Año 2		
Año 2	Año 3	Creció /decreció	Posibles razones

Fuente: Propia.

El tiempo para poder observar cambios significativos es a mediano plazo, esto involucra entre tres a cuatro años, sin embargo con paciencia y un buen historial se podrán observar evidencias sobre el progreso en este aspecto de la gestión de los recursos humanos.

CONCLUSIONES

1. Se realizó la respectiva descripción de puestos, la cual pasó a formar parte del manual de inducción, como un elemento de importancia en cuanto al papel de guía para los nuevos empleados de la empresa.
2. El proceso de dotación de personal cuenta ya con una especificación para cada puesto de trabajo dentro del área administrativa, el cual es de mucha ayuda al departamento de recursos humanos para el eficaz reclutamiento y selección de personal.
3. La evaluación del desempeño fue creado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa, entre las que figuraron la motivación en el personal a brindar un rendimiento cada vez mayor en la ejecución de su trabajo y la necesidad de la empresa de contar con un análisis de puestos y evaluación del desempeño.
4. Con la entrevista de evaluación y el plan de mejora se logró obtener una comunicación constante entre jefes y subordinados, con lo cual se obtienen beneficios para ambas partes y para la empresa.
5. El seguimiento del proceso logró un crecimiento constante en los niveles de desempeño de los empleados, es inevitable ya que período tras período se compararán resultados, los cuales deberán ser mejores o al menos mantenerse.

6. Con la entrevista de evaluación, se logró tener retroalimentación de la evaluación del desempeño, positiva y negativa, tanto para el jefe como para el subordinado, el cual ayuda en gran manera a desarrollar un mejor proceso en cada periodo de evaluación.

7. Se inició el camino hacia una cultura en la cual se dé reconocimiento justo al recurso humano, respecto a sus actitudes y desempeño mostrado, dicho reconocimiento basado en hechos reales y objetivos.

8. Con la información obtenida en la evaluación del desempeño se tienen las bases sobre las cuales se sustentan decisiones tales como promociones internas, compensaciones, ascensos, traslados y despidos dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Para la inducción de un nuevo empleado en la empresa además del manual de inducción que ya en sí es una buena herramienta de inducción, es necesario que se le asigne a un tutor, ya sea alguien con el mismo puesto o bien el supervisor del área con el objetivo de tener una etapa de inducción más eficaz.
2. El encargado de llevar a cabo el proceso de dotación de personal debe de estar completamente informado sobre las funciones del puesto en cuestión, si bien es cierto la especificación del puesto da información valiosa sobre lo que se requiere de la persona a contratar, sin embargo se recomienda tener una entrevista con el jefe del área pues él puede dar información útil sobre lo que se requiere de la persona solicitante.
3. De acuerdo al desarrollo de la empresa y paralelamente el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño, se requerirá en algún momento modificar los objetivos de éste acorde a las necesidades actuales de la empresa, por lo que cada año se deben evaluar las necesidades de la empresa con el objetivo de no caer en monotonía y en estancamiento en cuanto a la evolución del proceso.
4. Es necesaria la actualización de los elementos que componen la entrevista de evaluación, la comunicación es uno de los elementos de importancia en la entrevista, la cual además de hacerse efectiva en la

entrevista debe de ser visible en la interrelación que se da a diario entre los subordinados y el jefe inmediato superior.

5. Será importante no perder de vista la comparación de resultados y hacerla ver en la respectiva entrevista de evaluación al empleado, esto hará hincapié al hecho de mostrar cada vez más un mejor resultado en la evaluación.
6. La retroalimentación se debe dar a diario, con base en las actuaciones del personal, si bien es cierto la evaluación del desempeño dará una oportunidad específica para hacerlo, pero la retroalimentación es un proceso constante y que debe de hacerse siempre que se presente la oportunidad.
7. La evaluación del desempeño debe ser siempre confiable y efectiva, se debe de buscar mantener una motivación positiva en cuanto a este proceso en el personal puesto que de ello depende la actitud que se pueda tener para los siguientes períodos de evaluación, esto ayudará a consolidar los objetivos del proceso dentro de la cultura de la empresa.
8. En cada decisión de recursos humanos referente a compensaciones, ascenso, traslados y despidos de la empresa, será necesario adjuntar los respectivos resultados de las evaluaciones de desempeño, las cuales darán sustento ante situaciones que propiciaron la decisión de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Motta Rodas, Denys. “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 de Ingeniería Industrial, Universidad de la San Carlos de Guatemala. 2004.
2. Gálvez, Dilma Liset. “Aplicación de la evaluación del desempeño del personal en una organización no gubernamental” Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004.
3. Dessler, Gary. “**Administración de personal**”. Editorial Prentice Hall. México. 1991
4. Sesam, Lidia Judit. “Importancia de la evaluación del desempeño en la administración de los recursos humanos”. Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 1993.
5. Sastre, Miguel A. “**Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico**”. Editorial Mcgraw-Hill / Interamericana. España. 2003.
6. Vásquez, Mirna. “Evaluación del desempeño para el organismo judicial en el área administrativa”. Trabajo de graduación de Administración de empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004.

7. Chang, Richard Y. “**La construcción de un equipo dinámico**”. Editorial dinámico. México. 2000.
8. Trigueros Hernández, Rosa. “La evaluación del desempeño como un proceso de fortalecimiento institucional para identificar necesidades de capacitación”. Trabajo de graduación de Administración de empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2005.
9. Coes, Tom. “**¿Evaluaciones del desempeño?**” Editorial Norma. México. 2001.
10. Swan S. William. “**Cómo escoger al personal adecuado**”. Editorial Norma. México. 1995.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

APÉNDICE No. 1

HOJAS DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente administrativo

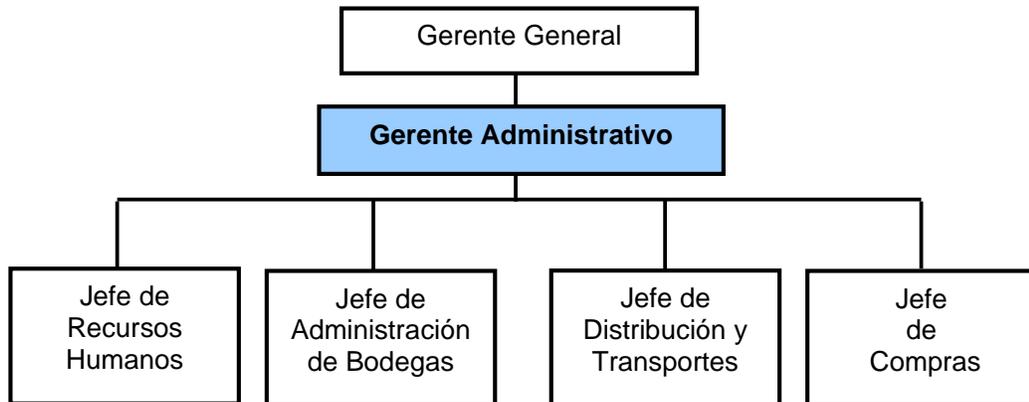
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Gestionar estratégica y operativamente las actividades de apoyo que la organización ha identificado en su proceso normal de operación.

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerencia General

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Desarrollar proyectos de ahorro en energía eléctrica, combustibles, administración de compras, vehículos, bodegas y otros de acuerdo a las metas del gerente general.
2. Establecer métodos de trabajo para cada una de las unidades del departamento.
3. Proponer políticas para el mejoramiento de la gestión del departamento.
4. Colaborar en el desarrollo y ejecución del presupuesto de cada unidad del departamento.
5. Hacer aportes a la planificación estratégica con datos e indicadores de gestión.
6. Llevar el control de pagos de arrendamiento de inmuebles, muebles, energía eléctrica, agua, seguridad y en general de todos los servicios básicos del inmueble.
7. Revisar que la recepción este siendo bien atendida y gestionada.
8. Revisar que el personal de seguridad se presente puntualmente a sus turnos.
9. Revisar que las vacantes en seguridad sean cubiertas.
10. Supervisar que las instalaciones estén limpias y en buen estado.
11. Administrar los contratos por arrendamiento de bienes inmuebles y muebles.
12. Mantener un back up escaneado de los contratos que le corresponda.
13. Llevar el control de pago de arrendamientos y servicios básicos de inmuebles rentados para operación de agencias.
14. Hacer cuadros diarios, semanales y mensuales de los inventarios de cada bodega tanto en la central como en las agencias.
15. Implementar sistemas de gestión de administración de inventarios.
16. Hacer reportes semanales y mensuales a la gerencia general sobre los movimientos y necesidades de la administración de inventarios de todas las bodegas de la empresa.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

17. Coordinar el levantado físico de inventarios de todas las bodegas mensualmente.
18. Supervisar el funcionamiento de la unidad de bodegas y su personal.
19. Llevar el control de la cantidad de vehículos en circulación y en taller.
20. Llevar el control de los servicios y reparaciones hechas a cada vehículo.
21. Llevar el control del inventario de repuestos así como del gasto en mantenimiento de cada vehículo y reportarlo mensualmente a la gerencia general.
22. Llevar el control del consumo de combustible por vehículo y reportarlo mensualmente a la gerencia general.
23. Llevar el control de cuantas ordenes de compra se emiten y por que concepto.
24. Revisar los cuadros comparativos de compras.
25. Firmar requisiciones de compra de su departamento.
26. Firmar órdenes de compra de toda la empresa.
27. Supervisar que se actualice en el sistema los costos de proveedores.
28. Supervisar que se tenga un archivo adecuado de las órdenes de compra emitidas y anuladas.
29. Supervisar el funcionamiento de la unidad de compras y su personal.
30. Planificar y autorizar vacaciones del personal a su cargo.
31. Autorizar anticipos de salario a personal bajo su cargo.
32. Solicitar aumentos o bajas de plazas a la gerencia general.
33. Velar porque se cumplan las normas establecidas en el movimiento de producto terminado, materias primas, equipo de refrigeración, artículos promocionales y de publicidad.
34. Verificar que el personal que entrega producto liquide adecuadamente y en el momento oportuno.
35. Aprobar los documentos de liquidación de gastos de caja chica y viáticos se efectúe correctamente.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduado en la carrera de administración de empresas, economía, auditoría o ingeniería industrial con maestría en administración de negocios.

EXPERIENCIA

- En gestión de personas, informática, compras, bodegas, finanzas, transportes, seguridad y administración en general.
- Deseable con conocimiento profundo de sistemas de información gerencial.
- De 1 a 3 años de experiencia como jefe o gerente de recursos humanos.
- Interpretación de Norma ISO 9001:2000.

COMPETENCIAS:

- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Relaciones publicas
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Negociación
- Comunicación
- Capacidad para planificación y organización

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de bodegas

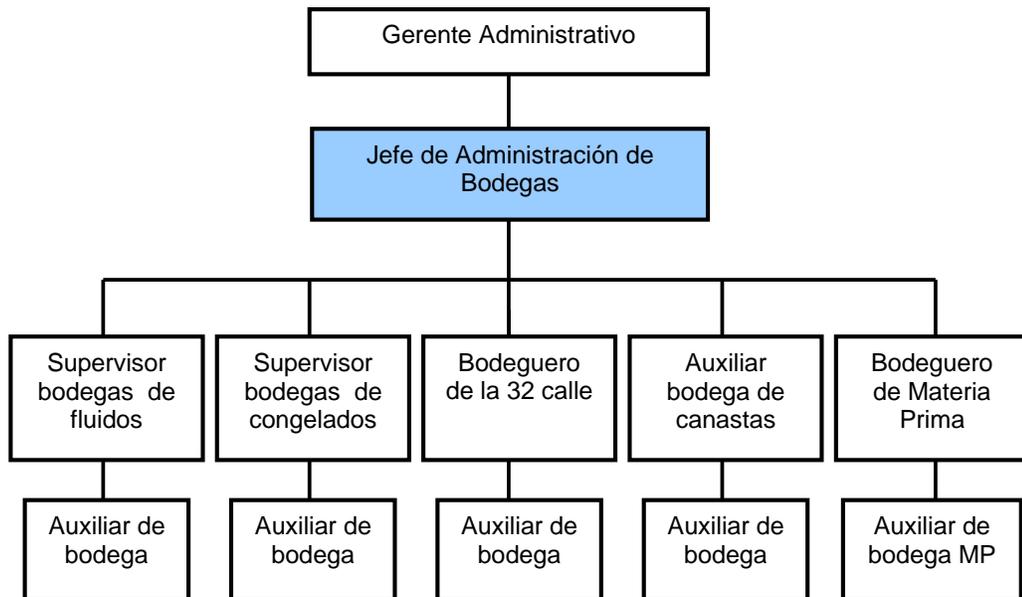
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Evaluar y hacer mejoras a las rutas críticas del proceso relacionado a las bodegas.

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente administrativo

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



FUNCIONES:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. Supervisar el movimiento de entrada y salida de productos en cada una de las bodegas de la empresa.
1. Manejar la rotación de fechas de productos en las bodegas.
2. Supervisar los ingresos de producto a bodegas.
3. Firmar el ingreso de productos a bodegas.
4. Ingresar en sistema Q-System los productos a bodegas.
5. Realizar evaluación de desempeño del personal a su cargo.
6. Supervisar la rotación de producto terminado y materias primas.
7. Efectuar los requerimientos de compra para el departamento de Bodegas.
8. Coordinar con la unidad de costos la liquidación de productos de cada piloto con la bodega asignada.
9. Llevar control de vacaciones, permisos y horas extras del personal a su cargo.
10. Aprobar el pago de tiempo extraordinario laborado por el personal a su cargo.
11. Llevar archivo de inventarios finales de bodegas.
12. Participar en los inventarios que se practiquen en cada una de las bodegas a su cargo.
13. Supervisar el adecuado uso y funcionamiento de los equipo a su cargo, así como de requerir mantenimiento preventivo necesario.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante como mínimo del octavo semestre de las carreras de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de inventarios y habilidad para manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de bodegas de fluidos

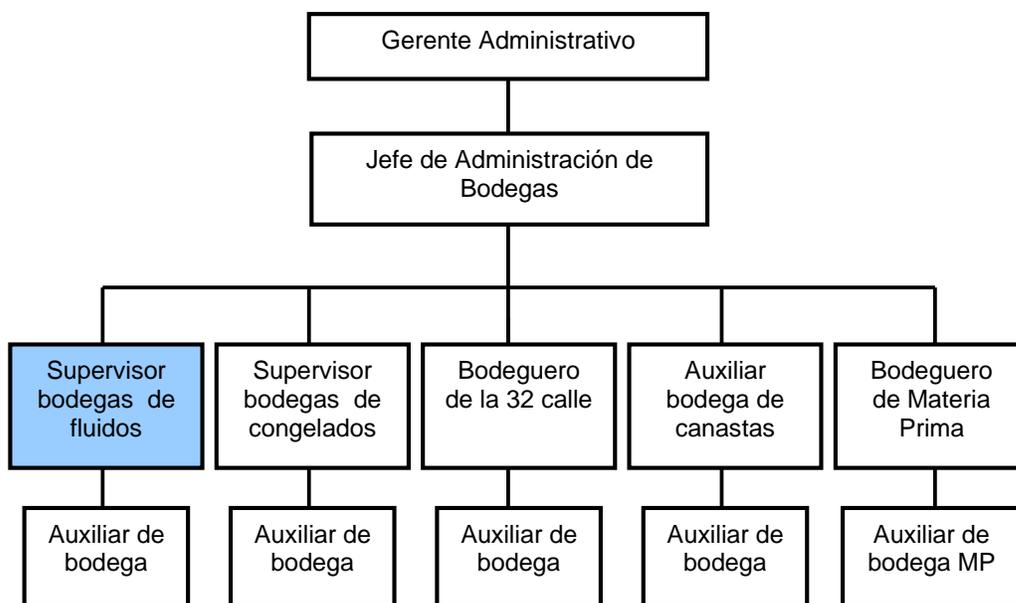
NÚMERO DE PLAZAS: 2

OBJETIVO DEL PUESTO:

Revisar y despachar los productos de la línea de producción fluidos a clientes internos y externos, verificando que los mismos estén de acuerdo a lo autorizado.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de bodegas

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Supervisar las tareas diarias del auxiliar de bodega y canasta.
2. Corroborar que los documentos de despacho estén correctos en concepto de producto y cantidad.
3. Controlar el ingreso y salida de producto a bodega.
4. Coordinar el despacho de productos a clientes.
5. Solicitar a producción producto para stock de los mismos.
6. Ingresar en sistema Q-System el producto recibido de producción.
7. Recibir a los ruteros los productos que no se venden.
8. Controlar la rotación de productos por fecha.
9. Preparar y despachar los productos para la empresa La Fragua.
10. Coordinar con la unidad de control de calidad el traslado de los productos en mal estado a bodega de desecho.
11. Informar a Jefe de Bodegas y Gerente de Mercadeo y Ventas de los productos que están próximos a vencer.
12. Elaborar vale de producto para entregar a control de calidad para deshecho.
13. Realizar el inventario final de la bodega de fluidos.
14. Velar por el buen estado y funcionamiento de las bodegas.
15. Efectuar evaluación de desempeño al personal a su cargo.
16. Llevar control de permisos y vacaciones de personal a su cargo.
17. Entregar reporte de productos al encargado del turno de noche.
18. Mantener ordenada la bodega.
19. Realizar labor de limpieza en la bodega.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de inventarios y habilidad para manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa
- Calidad del trabajo
- Trabajo en equipo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de bodegas de congelados

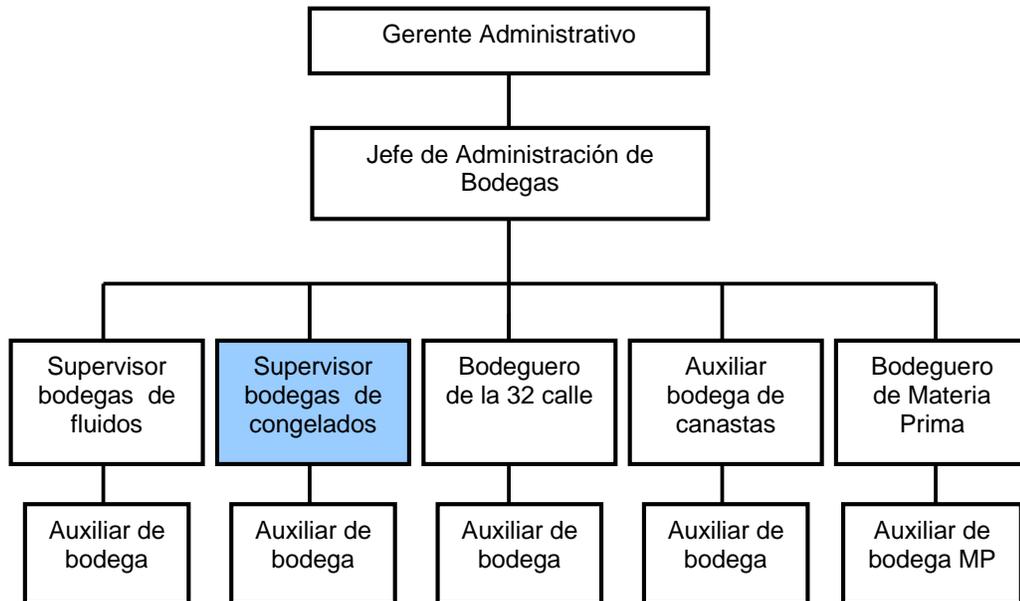
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Revisar y despachar los productos de la línea de producción congelados a clientes internos y externos, verificando que los mismos estén de acuerdo a lo autorizado..

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de bodegas

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Realizar la apertura de bodega de congelados.
2. Realizar el despacho de producto a concesionarios.
3. Despachar producto a ruteros.
4. Cargar camiones departamentales de helado con producto.
5. Supervisar la carga de producto a camiones.
6. Recibir producto de producción.
7. Firmar vales del departamento de producción de producto recibido.
8. Supervisar labores de empleados a su cargo.
9. Efectuar evaluación de desempeño del personal a su cargo.
10. Realizar despacho de pedidos extraordinarios.
11. Realizar inventario final de la bodega de congelados.
12. Velar por el buen estado de la bodega.
13. Coordinar con producción el uso de bodegas auxiliares para el almacenaje de producto.
14. Verificar la cadena de frío en camiones de despacho.
15. Coordinar con recursos humanos el equipo apropiado para el trabajo en bodega de congelados.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de inventarios y habilidad para manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero de 32 calle

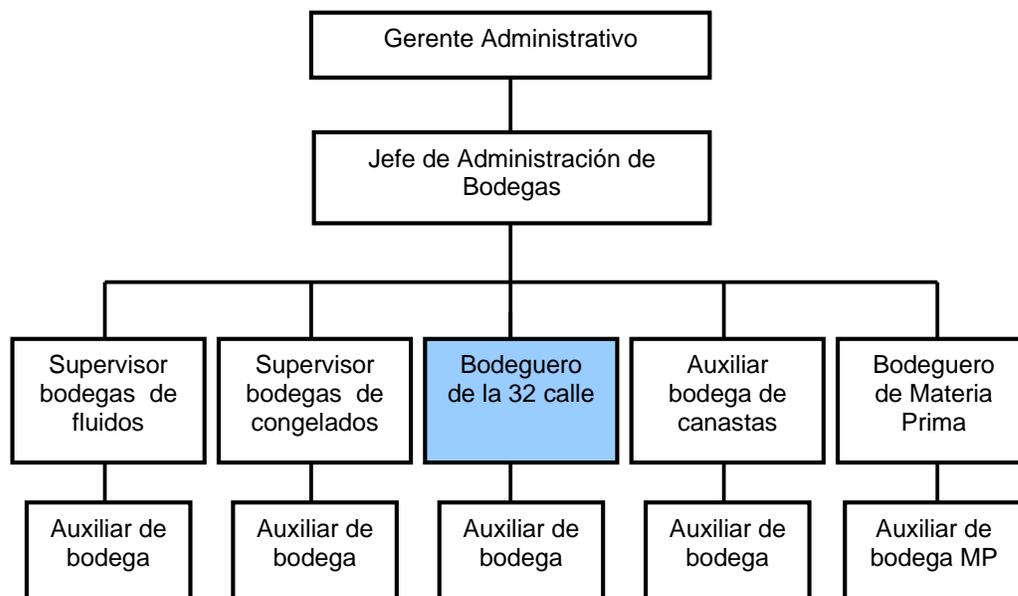
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Administrar, revisar y hacer despachos de productos terminados, materias primas y material de empaque a clientes internos y externos.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de Bodegas

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Llevar control del equipo de refrigerado.
2. Recibir contenedores con producto importado.
3. Revisar póliza de importación.
4. Realizar conteo físico del producto entrante a bodega.
5. Llevar control de producto terminado, materia prima y promociones.
6. Revisar el buen estado de las cajas de producto.
7. Notificar a jefe de bodegas del producto y cajas en mal estado.
8. Ingresar a sistema Q-System movimientos de inventarios.
9. Efectuar rotación de producto por fecha.
10. Supervisión del inventario final de la bodega.
11. Realizar labor de logística de distribución de producto dentro de la bodega.
12. Supervisar labor de limpieza de la bodega.
13. Supervisar las labores asignadas del personal a su cargo.
14. Supervisar el proceso de despacho del Vaso Escolar.
15. Elaborar evaluación de desempeño del personal a su cargo.
16. Llevar control de la hora de entrada y salida del personal de bodega.
17. Generar reporte de productos en existencia a jefe de bodegas.
18. Atender despacho y devolución de producto a ruteros locales y departamentales.
19. Revisar el formato de despacho de producto a ruteros.
20. Atender despacho de producto a Concesionarios.
21. Coordinar el servicio de cuadrilla para descarga de producto importado.
22. Elaborar requerimiento de compra de material o papelería necesaria para la bodega.
23. Recibir y trasladar los recibos por concepto de agua y luz a jefe de bodega.
24. Notificar del servicio preventivo de extinguidotes a jefe de bodega.
25. Coordinar la adecuada seguridad y saneamiento de la bodega.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

Experiencia en administración de bodegas, deseable con cursos relacionados con manejo de alimentos

COMPETENCIAS:

- Iniciativa
- Orientación al cliente interno y externo
- Preocupación por el orden y la claridad
- Productividad
- Trabajo en equipo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de bodega de canastas

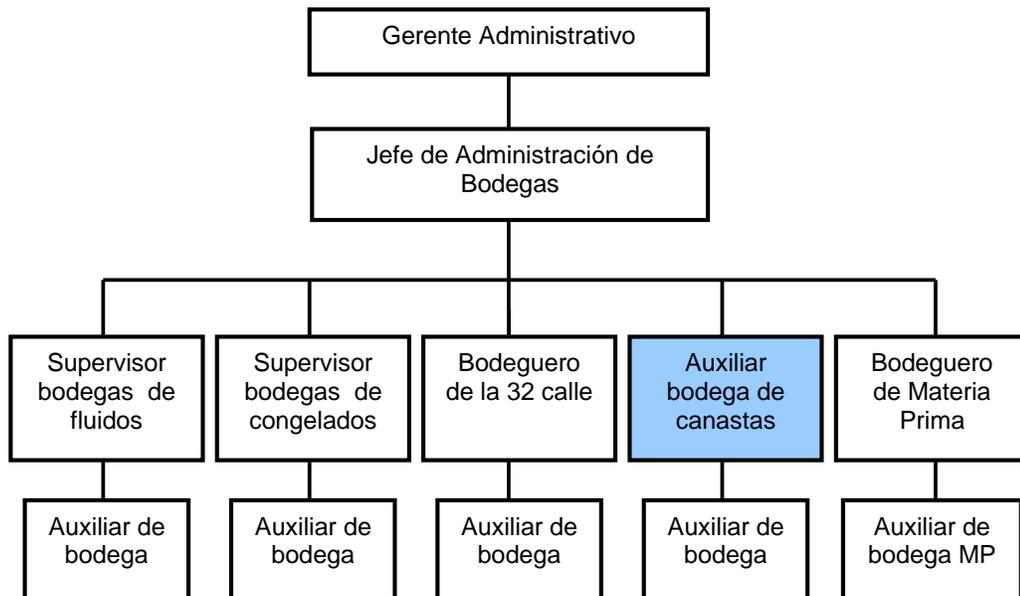
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Llevar el inventario de entradas y salidas de canastas a la bodega.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de bodegas

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Ordenar las canastas de acuerdo a su color.
2. Realizar conteo de canastas en vehículos de la empresa, al momento de despacho
 1. de producto.
 2. Elaborar vales de salida de canastas por piloto.
3. Recibir y contar canastas vacías por parte de los vehículos de la empresa.
4. Llevar control de entradas y salidas de canastas por piloto.
5. Elaborar reporte de movimientos diarios de canastas.
6. Realizar labor de limpieza en el área de canastas.
7. Entregar canastas sucias a los colaboradores de limpieza de canastas.
8. Recibir de los colaboradores de limpieza de canastas las canastas limpias.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduado de cualquier carrera a nivel medio. Deseable con cursos relacionados con manejo de inventarios y bodegas.

EXPERIENCIA

Experiencia en administración de bodegas y manejo de inventario.

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa-Autonomía

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero de materia prima

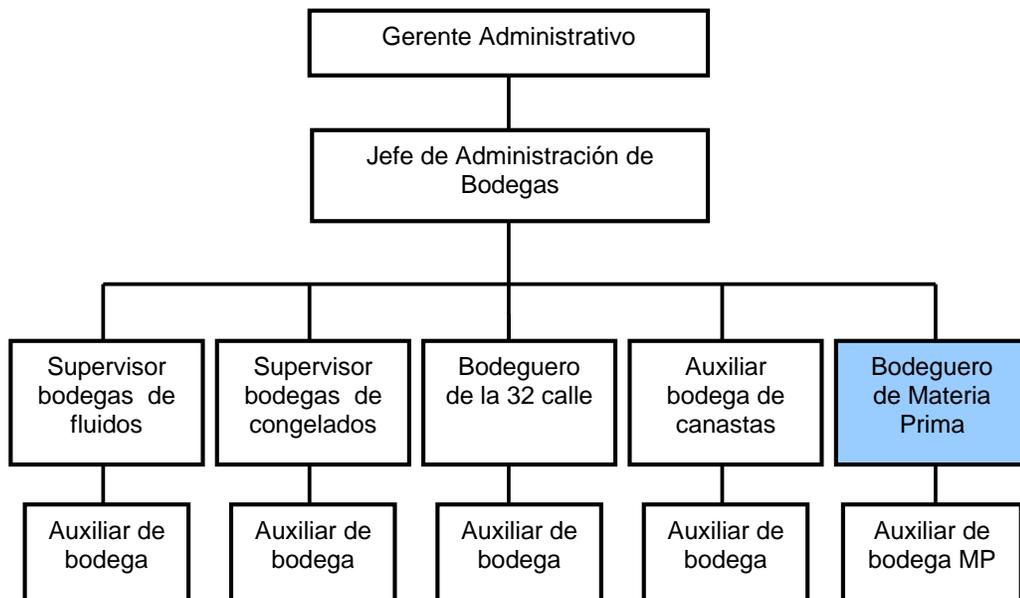
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Administrar la recepción y despacho de materias primas.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de bodegas

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Apoyar en la labor de limpieza de la bodega.
2. Despachar materia prima de fluidos a producción.
3. Trasladar producto de materia prima de tarimas de madera a tarimas de plástico.
4. Recibir requerimientos de materia prima de producción.
5. Trasladar el requerimiento de materia prima a auxiliares de bodega para la preparación de formula.
6. Rebajar en sistema Q-system y manufactura el producto que sale para el departamento de producción.
7. Despachar materia prima de congelados a producción.
8. Atender a proveedores.
9. Ingresar a sistema Q-System la materia prima entrante.
10. Supervisar el trabajo de personal a su cargo.
11. Efectuar rotación de producto por fecha.
12. Efectuar inventarios selectivos de producto.
13. Recibir producto importado en contenedores.
14. Descargar contenedor de producto.
15. Apoyar a otros puestos de la bodega de materia prima.
16. Revisar póliza de importaciones
17. Trasladar póliza de importaciones contabilidad.
18. Llevar archivo de requerimientos de producción.
19. Realizar la devolución en sistema Q-System y en bodega de materia prima devuelta por producción.
20. Atender los vales de solicitud de materia prima de la empresa.
21. Actualizar el kardex materia prima.
22. Controlar la existencia de materia prima en hoja electrónica.
23. Informar del ingreso de materia prima al departamento de compras y producción.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

Experiencia en administración de inventarios de materias primas y habilidad para manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Iniciativa
- Orientación al cliente interno y externo
- Preocupación por el orden y la claridad
- Productividad
- Trabajo en equipo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de bodega

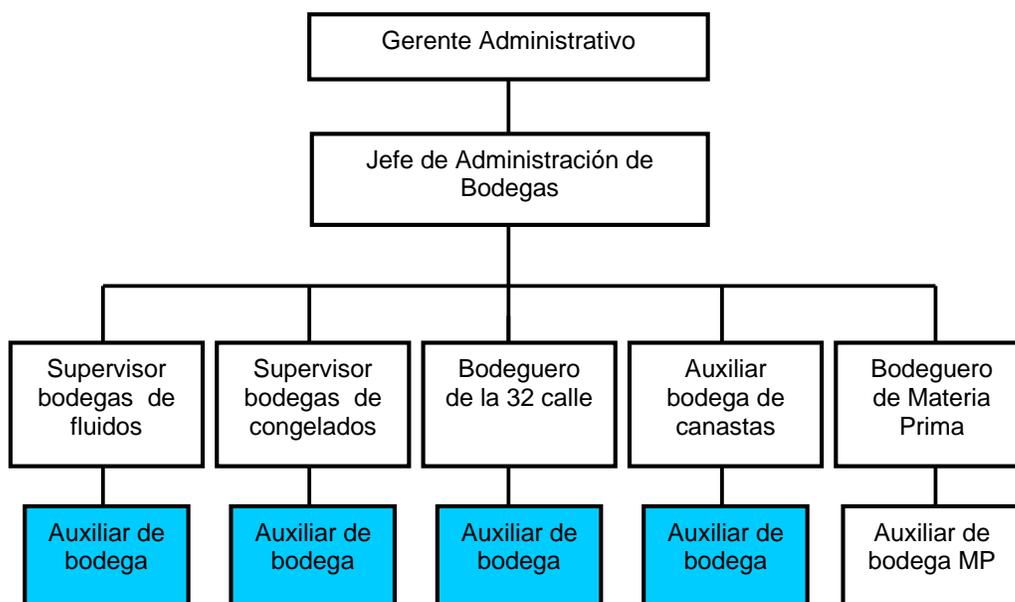
NÚMERO DE PLAZAS: 19

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al supervisor de bodega en el despacho de productos a clientes internos y externos.

PUESTO AL QUE REPORTA: Supervisores y encargado

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Efectuar inventario de producto.
2. Informar del producto faltante a jefe de bodega.
3. Mantener ordenado el producto de bodega.
4. Realizar labor de limpieza en el área de trabajo.
5. Cubrir lo puestos de colaboradores de bodega.
6. Recibir producto para stock de bodega.
7. Atender las devoluciones de ruterros de la empresa.
8. Realizar rotación de inventario de producto por fecha.
9. Preparar producto para ruta departamental.
10. Atender el pedido de La Fragua.
11. Apoyar a supervisor en el despacho de producto.
12. Llevar control de producto de insumos.
13. Realizar requerimiento de stock de producto.
14. Realizar inventario final de producto.
15. Realizar el requerimiento de papelería o material para el área de bodega.
16. Operar montacargas y palet para movimiento de producto dentro de la bodega.
17. Control de servicio preventivo y correctivo a montacargas.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduado de cualquier carrera a nivel medio

EXPERIENCIA

Experiencia en administración de bodegas, deseable con conocimiento en el manejo de alimentos.

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de bodega de materia prima

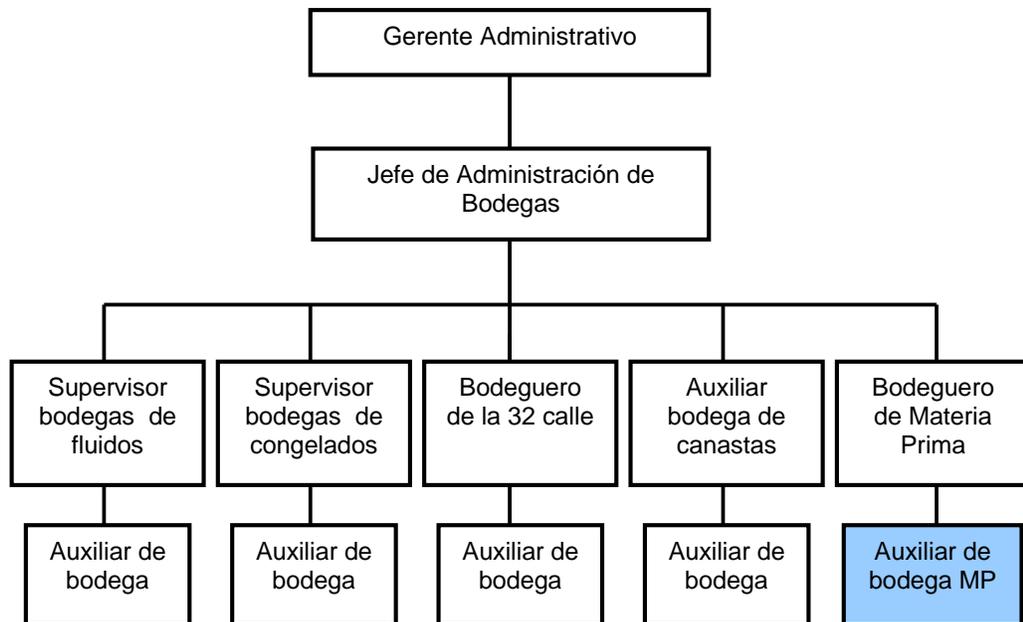
NÚMERO DE PLAZAS: 3

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir en las actividades de administración de bodega al encargado de la misma.

PUESTO AL QUE REPORTA: Bodeguero de materia prima

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Efectuar inventario de producto.
2. Informar de faltantes al jefe de bodegas.
3. Mantener ordenado el producto de bodega.
4. Realizar labor de limpieza en el área de trabajo.
5. Cubrir los puestos de colaboradores de bodega.
6. Recibir producto en bodega.
7. Realizar rotación de inventario de producto por fecha.
8. Apoyar en el despacho de producto.
9. Realizar inventario final de producto.
10. Operar montacargas y palet para traslado de producto dentro de la bodega.
11. Control de servicio preventivo y correctivo a montacargas.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduado de Perito Contador o bien alguna carrera de nivel medio.

EXPERIENCIA

Experiencia en administración de inventarios y habilidad para manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de compras

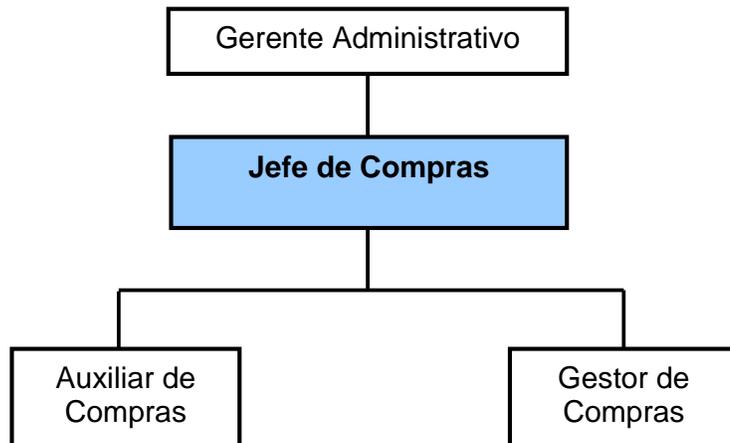
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener la cadena de suministros para todos los departamentos, realizando negociaciones por compras nacionales y del exterior, así como realizar el programa anual de compras de la organización.

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente administrativo

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Mantener activa la cadena de suministros para la elaboración de los productos de la empresa.
2. Negociar con proveedores locales e internacionales.
3. Atender a proveedores locales e internacionales.
4. Determinar calidad y cantidad para despacho de productos.
5. Verificar precios, en concurso de proveedores locales.
6. Verificar especificaciones de los productos.
7. Coordinar con Gerencia de planta la compra de materia prima.
8. Realizar labor de planeación de ingreso de materia prima.
9. Supervisar el ingreso de materia prima a la empresa.
10. Revisar que la información de las órdenes de compra sea correcta.
11. Firmar órdenes de compra.
12. Negociar con los diferentes bloques de clientes los suministros, servicios y materia prima.
13. Supervisar los pedidos internacionales de materia prima.
14. Supervisar el ingreso de importaciones a la empresa.
15. Planificar ingreso a Guatemala de las importaciones.
16. Coordinar con planta el uso de mínimos y máximos de productos en existencia.
17. Atender requerimientos de materia prima, suministros y servicios de la empresa.
18. Monitorear tiempos de entrega de productos y servicios.
19. Monitorear servicios de clientes.
20. Resolver contingencias del departamento.
21. Implementar procedimientos de control en el departamento.
22. Revisar facturas de proveedores.
23. Realizar el presupuesto del departamento de compras.
24. Supervisar labores administrativas del personal a su cargo.
25. Realizar evaluación de desempeño del personal a su cargo.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante como mínimo del cuarto año de las carreras de administración de negocios, ingeniería industrial, auditoría o economía.

EXPERIENCIA:

En administración y gestión de compras, con habilidad para manejo de sistemas integrados

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo
- Negociación

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de compras

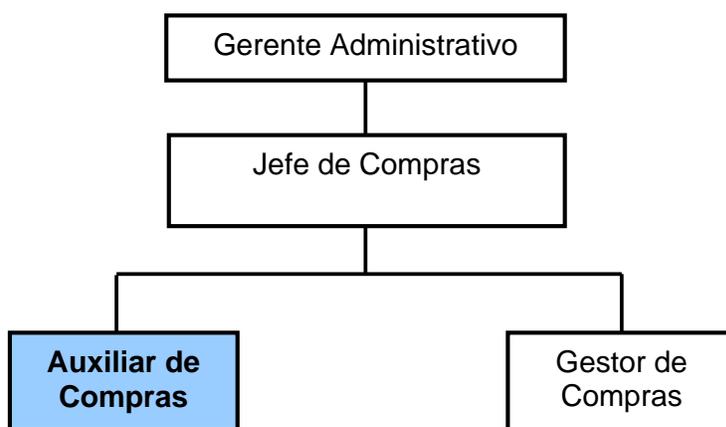
NÚMERO DE PLAZAS: 2

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al Jefe de Compras realizando cotizaciones y las órdenes de compra.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de compras

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Recibir requerimientos de compra.
2. Solicitar cotización de requerimientos de compra.
3. Elaborar en sistema las órdenes de compra.
4. Imprimir órdenes de compra.
5. Conseguir las firmas requeridas en la orden de compra.
6. Confirmar con el proveedor la compra del producto.
7. Archivar órdenes de compra.
8. Realizar labor de seguimiento de recepción de producto en bodega.
9. Controlar el correlativo de órdenes de compra.
10. Atender a proveedores.
11. Revisar facturas de proveedores para efectos de pago.
12. Recibir y archivar correspondencia del departamento.
13. Controlar el movimiento de caja chica del departamento.
14. Efectuar liquidación de caja chica.
15. Controlar las importaciones de materia prima y de repuestos.
16. Monitorear la compra de importaciones.
17. Efectuar control de liberaciones de importaciones.
18. Efectuar tramite del pago de póliza de importaciones.
19. Coordinar la llegada del contenedor de producto importado.
20. Trasladar los documentos de importaciones a contabilidad y costos para su respectivo registro.
21. Elaborar prorrateso de importaciones.
22. Recibir fax de proveedores.
23. Controlar stock de tintes y cartuchos para la empresa.
24. Controlar la existencia de suministros de limpieza y papelería para el departamento.
25. Llevar control del archivo de importaciones.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante como mínimo del cuarto año de las carreras de administración de negocios, ingeniería industrial, auditoría o economía.

EXPERIENCIA:

En administración y gestión de compras, con habilidad para manejo de sistemas integrados

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa-Autonomía
- Calidad del trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gestor de compras

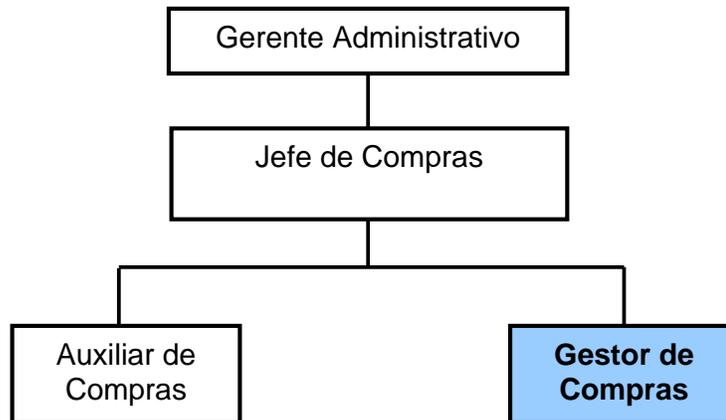
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Recoger mercadería y realizar compras con caja chica.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de compras

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Realizar compras por medio de caja chica del departamento.
2. Visitar a proveedores por pedidos urgentes de materia prima y suministros.
3. Realizar labor de archivo de órdenes de compra.
4. Recibir facturas de proveedores de recepción.
5. Compaginar cada factura con el soporte correspondiente (contraseña, requerimiento, cotizaciones, orden de compra ingreso a bodega).
6. Realizar labor de soporte administrativo al departamento.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduado a nivel medio en las carreras de perito en mecánica, perito contador o Bachiller.

EXPERIENCIA:

En manejo de vehículos y motocicletas. Poseer licencia liviana o profesional para conducir vehículos y licencia para conducir motocicleta

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de transportes

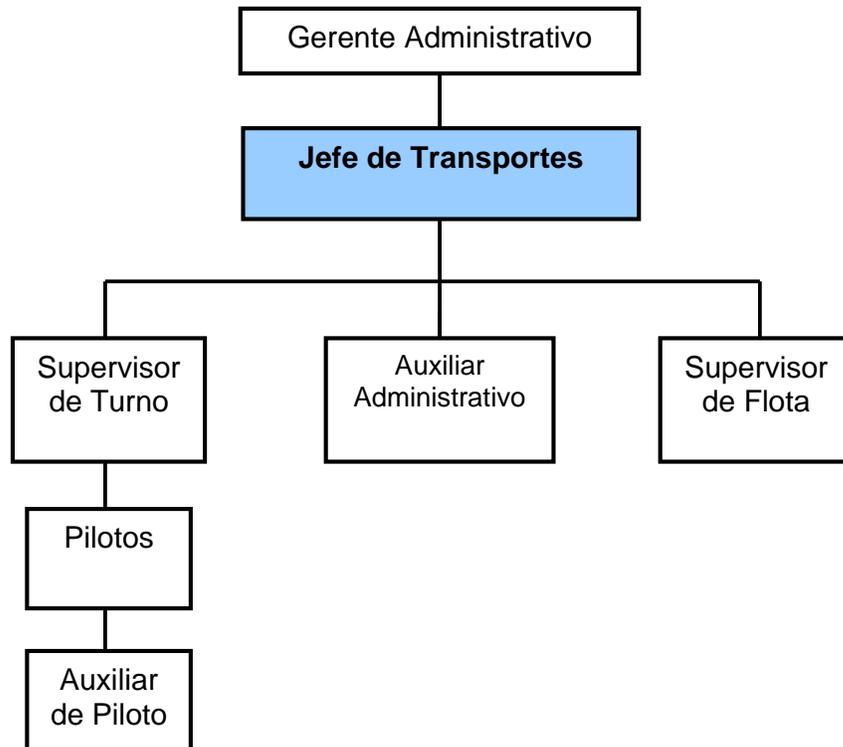
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Hacer eficiente la labor de administración de la flota, distribución y entrega de productos.

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente administrativo

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Supervisar la logística y distribución de productos por medio de la flotilla de vehículos a nivel local y departamental.
2. Dar seguimiento a las actividades administrativas y operativas del personal a su cargo.
3. Asignar de acuerdo a peso y volumen los vehículos para despacho.
4. Realizar presupuesto del departamento.
5. Controlar vía Internet la ubicación de los vehículos con sistema GPS.
6. Autorizar los requerimientos de compra de suministros de oficina, limpieza y repuestos de vehículos.
7. Revisar y autorizar la liquidación de facturas canceladas.
8. Revisar y autorizar la liquidación de viáticos a ruterios departamentales.
9. Realizar visitas a las agencias departamentales con la finalidad de verificar las condiciones de la flota de vehículos.
10. Llevar control de vacaciones del personal a su cargo.
11. Llevar control del consumo de combustible, servicios a vehículos y compra de repuestos para cada vehiculo en particular y de la flota en general.
12. Llevar control del rendimiento por kilometraje de la flotilla de vehículos.
13. Llevar el control pormenorizado de servicios y reparaciones que efectúe el taller mecánico de la empresa.
14. Elaborar presupuesto de gastos de taller mecánico.
15. Atender solicitudes de agencias departamentales relacionadas con transportes.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Perito Contador, estudiante como mínimo del tercer año de la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de flotillas para distribución de productos perecederos.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de turno

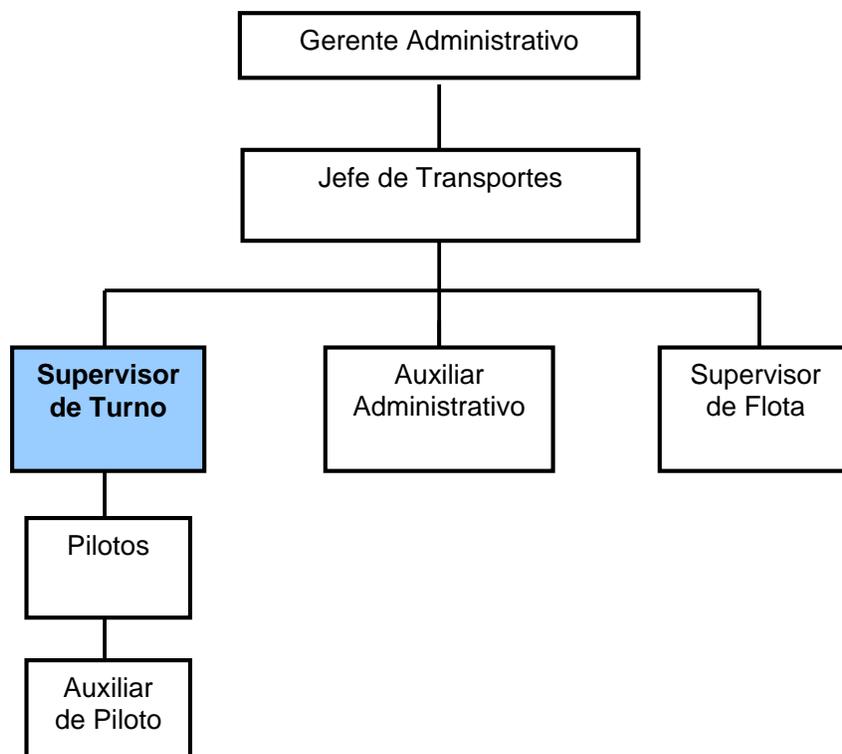
NÚMERO DE PLAZAS: 2

OBJETIVO DEL PUESTO:

Revisar que los vehículos se usen razonablemente, así como la recepción de los despachos de la bodega.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de transportes

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Consolidar todos los pedidos de clientes ya facturados para efectuar el despacho de productos.
2. Asignar de acuerdo al volumen de producto el vehículo adecuado.
3. Trasladar copia de factura a bodega para efectuar despacho de producto.
4. Supervisar que el producto despachado a cada vehículo sea el correcto en cantidad y descripción.
5. Llevar control de facturas entregadas a pilotos.
6. Atender solicitudes de pedidos de agencias departamentales.
7. Trasladar el pedido a facturación para realizar el movimiento de traslado de agencias en sistema Q-System.
8. Revisar que los vehículos lleven el producto adecuadamente acondicionado en las canastas.
9. Supervisar la limpieza de los vehículos.
10. Monitorear el recorrido de los pilotos.
11. Coordinar el despacho de recargas (Pedidos adicionales de clientes).
12. Supervisar la liquidación de ruta de cada piloto (facturas, efectivo, producto).
13. Llevar control de facturas pendientes de liquidar por pilotos.
14. Coordinar la recolección de canastas en depósitos, supermercados e instituciones.
15. Realizar trámites administrativos para exportación de producto.
16. Revisar la temperatura de las unidades.
17. Supervisar la entrega de hielo a concesionarios.
18. Supervisar el despacho de combustible a las unidades.
19. Revisar como vienen las unidades luego del despacho.
20. Coordinar la devolución de producto para deshecho o para bodega.
21. Supervisar que todos los pedidos sean despachados.
22. Revisar que no quede producto dentro de los vehículos.
23. Revisar que la totalidad de las canastas entregadas a los pilotos sean devueltas.
24. Llevar control de canastas pendientes de entregar por clientes.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante en la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de flotillas, distribución y despachos de productos perecederos.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa
- Calidad del trabajo
- Trabajo en equipo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar administrativo

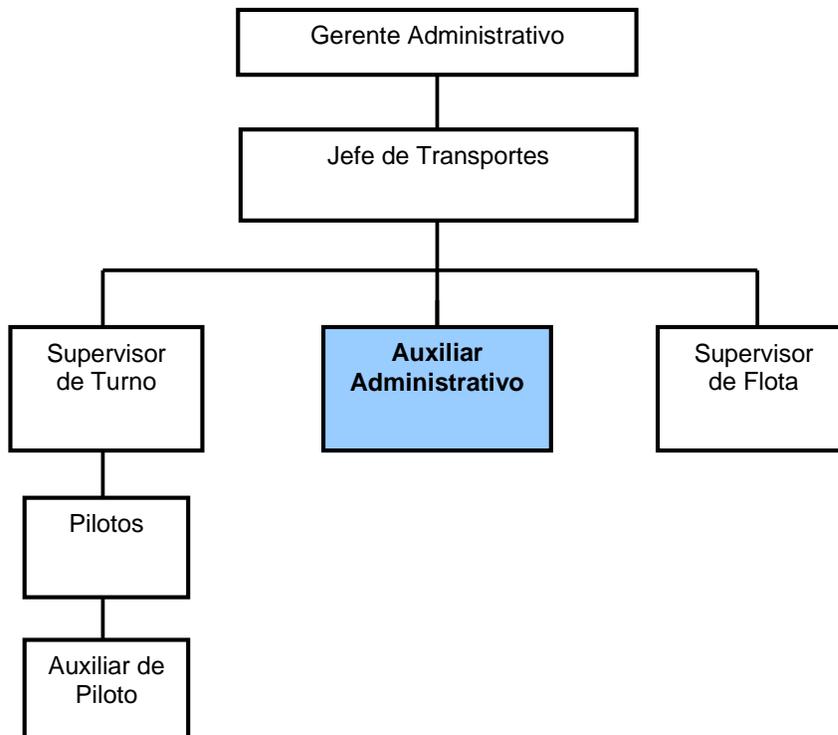
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al jefe de transportes en las gestiones administrativas relacionadas a liquidaciones de cajas chicas, viáticos y facturas de venta.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de transportes

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Controlar la entrega de viáticos a pilotos departamentales.
2. Llevar el control de compras por medio de caja chica.
3. Efectuar la liquidación de caja chica a contabilidad.
4. Llevar control de entrega y liquidación de vales de caja chica al personal de la unidad de transportes.
5. Efectuar liquidación de facturas en coordinación con caja general.
6. Redactar cartas.
7. Recibir y trasladar papelería de la unidad de transportes a las demás áreas administrativas.
8. Efectuar liquidación de viáticos a pilotos departamentales.
9. Atender llamadas de clientes internos y externos.
10. Elaborar reporte de facturas pendientes de liquidar.
11. Archivar papelería de la unidad.
12. Realizar el requerimiento de compra de suministros de oficina y limpieza.
13. Elaborar solicitud de cheques.
14. Llevar control de vacaciones del personal de transportes.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduada como secretaria bilingüe o comercial. Deseable con estudios en las carreras de administración de negocios o ingeniería

EXPERIENCIA

En posiciones de asistencia a gerentes, que pueda administrar la presión.

COMPETENCIAS:

- Iniciativa
- Desarrollo de relaciones
- Productividad
- Calidad del trabajo
- Orientación al cliente interno y externo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de flota

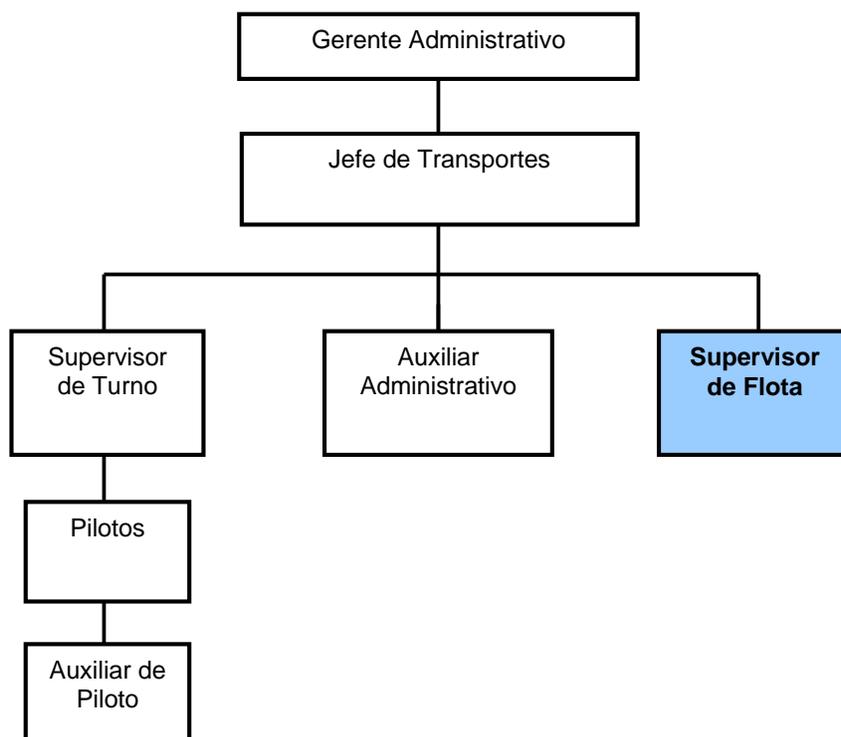
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Velar porque todos los recursos relacionados a la flota sean usados apropiadamente en la capital e interior

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de transportes

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Llevar control de kilometraje de la flotilla de la empresa.
2. Llevar control de servicios de la flotilla.
3. Supervisar el funcionamiento diario de los vehículos.
4. Revisar niveles de aceite, llantas, carrocería, vidrios, limpieza de las unidades antes de salir a realizar los despachos (Muestra).
5. Realizar el requerimiento de compra de productos de limpieza para la flotilla de vehículos.
6. Administrar los productos solicitados para el mantenimiento de la flotilla.
7. Supervisar y monitorear los trabajos realizados en el taller de vehículos.
8. Realizar plan preventivo de servicios a la flotilla de vehículos.
9. Elaborar informe de trabajos realizados en el taller de vehículos.
10. Controlar la existencia de combustible para uso de la flotilla de vehículos.
11. Efectuar visitas periódicas a las agencias departamentales.
12. Llevar control de vales de gasolina entregados a vehículos departamentales.
13. Entrevistar y realizar pruebas prácticas a candidatos del puesto de piloto.
14. Controlar la fecha de vencimiento de licencias a pilotos.
15. Controlar el historial de uso de llantas a la flotilla de la empresa.
16. Monitorear con la municipalidad las infracciones de tránsito de los vehículos.
17. Coordinar el pago de infracciones de tránsito.
18. Llevar control de reclamo del seguro de vehículos.
19. Coordinar el pago de calcomanías y placas de la flotilla de la empresa.
20. Llevar control de la compra de baterías para la flotilla de la empresa.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante en la carrera de administración de negocios, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de flotillas, mantenimiento preventivo, conocimientos de mecánica en general.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa
- Calidad del trabajo
- Trabajo en equipo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Piloto

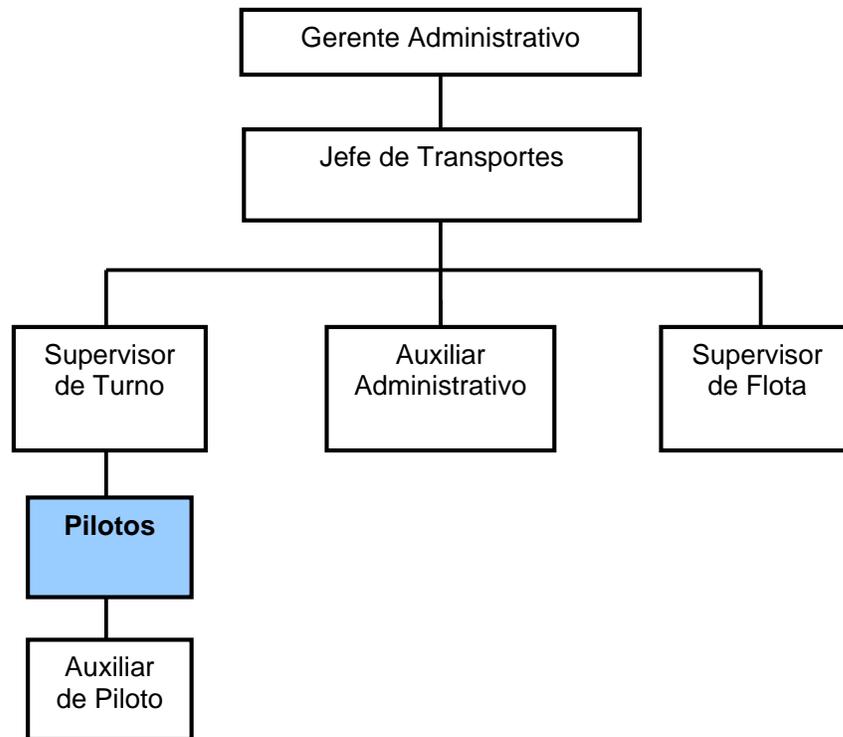
NÚMERO DE PLAZAS: 20

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ser responsable de el uso del vehiculo así como de la entrega de los pedidos.

PUESTO AL QUE REPORTA: Supervisor de turno

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Recibir facturas de los pedidos de los clientes en facturación.
2. Revisar el nivel de aceite, combustible, llantas, limpieza, sistema eléctrico, temperatura del vehiculo a utilizar.
3. Organizar la ruta de despacho en base a las facturas por cliente y horario.
4. Entregar una copia de factura en bodega para recibir producto.
5. Revisar el producto que se esta recibiendo de bodega vrs. descripción en factura.
6. Revisar fecha del producto y que el empaque este en buenas condiciones.
7. Encender el thermoking (sistema de temperatura) en los vehículos que corresponda.
8. Visitar a clientes para dejar el producto solicitado.
9. Llegar a la unidad de compras de supermercados para solicitar hoja de orden de pedido.
10. Revisar la hoja de orden de pedido vrs. factura.
11. Bajar y acomodar el producto donde el cliente lo indique.
12. Conseguir contraseña de recepción o bien firma y sello en factura del producto entregado.
13. Firmar vale de salida de canastas con el auxiliar de bodega de canastas.
14. Devolver las canastas utilizadas diariamente a bodega de canastas.
15. Firmar vales de producto devuelto a cada cliente.
16. Notificar a la unidad de Aseguramiento de calidad del producto devuelto por los clientes.
17. Trasladar el producto devuelto según la instrucción de Aseguramiento de calidad (área de desechos, bodegas).
18. Realizar la liquidación de ruta de despacho diariamente con secretaria de unidad de transporte.
19. Archivar copia de liquidación de ruta de despacho.
20. Lavar el vehiculo bajo su cargo.
21. Reportar al supervisor de turno o de flotilla cualquier desperfecto de la unidad a su cargo.
22. Efectuar liquidación de pago de clientes en efectivo en caja general.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

De preferencia graduado de la carrera de perito en mecánica o equivalentes.

EXPERIENCIA

En manejo de vehículos livianos y pesados.

Poseer licencia liviana o profesional

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de piloto

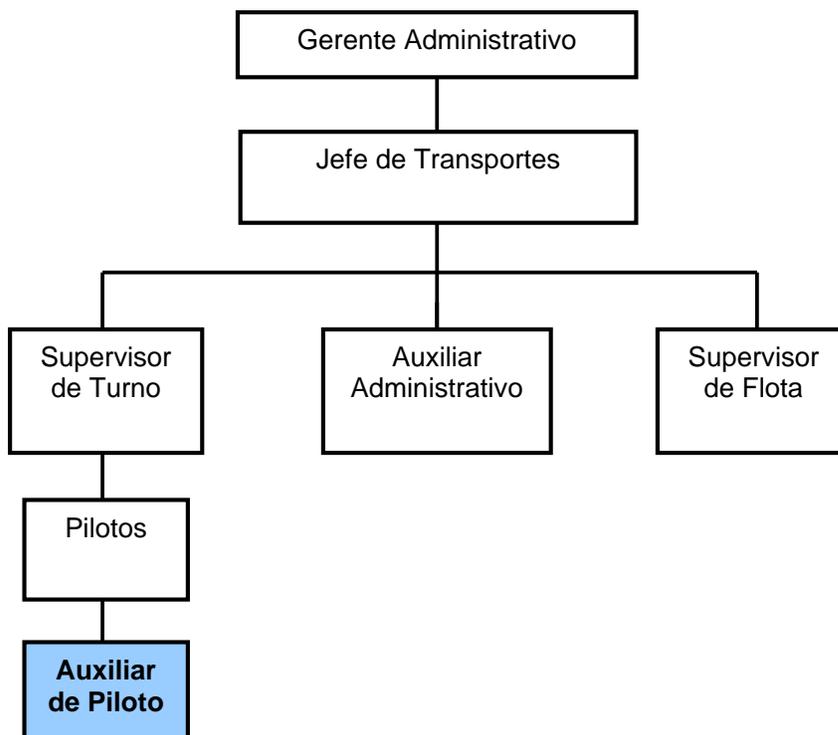
NÚMERO DE PLAZAS: 19

OBJETIVO DEL PUESTO:

Ser responsable de la carga y descarga del producto.

PUESTO AL QUE REPORTA: Piloto

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Contar producto entregado de bodegas.
2. Acondicionar en el vehículo las canastas con el pedido de los clientes.
3. Ayudar a organizar la ruta de despacho por cliente y horario.
4. Colocar hielo al producto que va en las canastas.
5. Bajar y acondicionar el producto donde el cliente indique.
6. Realizar conteo del producto entregado con cada cliente.
7. Ayudar a bajar las canastas para devolución en bodega de canastas.
8. Ayudar a bajar el producto devuelto para bodega o área de deshecho.
9. Realizar limpieza del vehículo asignado.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Con estudios de carrera a nivel medio.

EXPERIENCIA

En manejo de vehículos livianos y pesados. Poseer licencia liviana.

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de recursos humanos

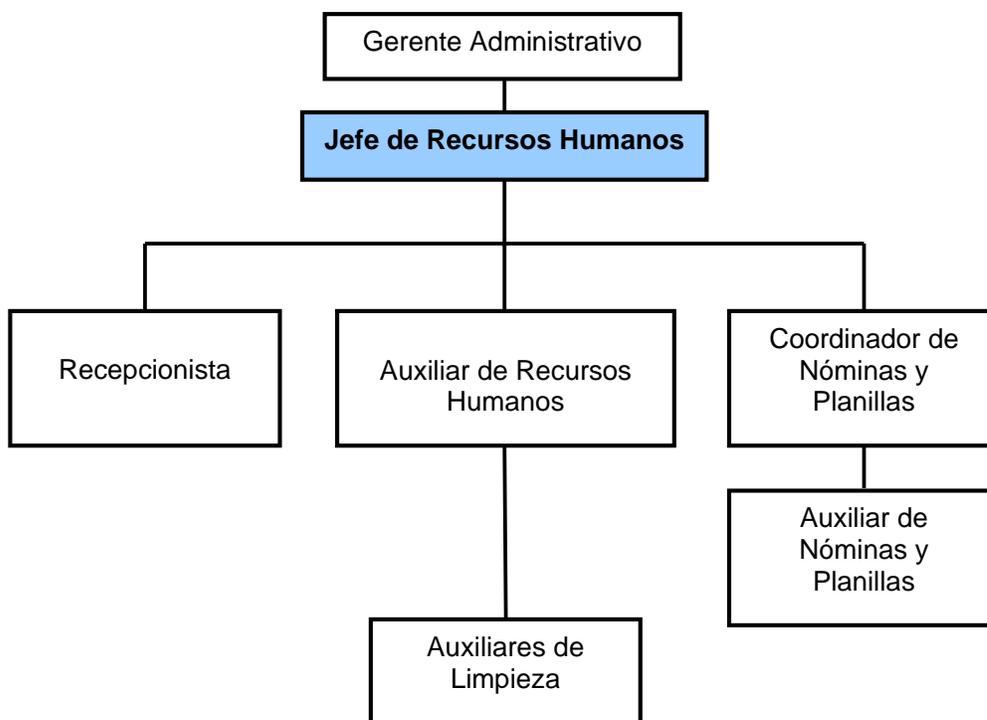
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de proporcionar recurso humano necesario para las labores de la empresa, así como que el mismo esté satisfecho en sus necesidades laborales.

PUESTO AL QUE REPORTA: Gerente administrativo

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Planificar, dirigir y controlar la aplicación de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
 - a. Planificar las actividades de RRHH a corto, mediano y largo plazo.
 - b. Supervisar y retroalimentar las actividades que realiza cada una de las áreas del departamento
 - c. Realizar charlas de inducción a personal de nuevo ingreso
2. Representar a la empresa ante las instituciones que tienen alguna relación con RRHH
3. Responsable del desarrollo, promoción del programa de comunicación interna
4. Organizar las labores del área de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
 - a. Coordinar las entrevistas de contratación de personal operativo, administrativo técnico y ejecutivo.
 - b. Coordinar el desarrollo de las pruebas Psicométricas
 - c. Supervisar la verificación de referencias laborales de aspirantes.
 - d. Revisar requerimientos de personal
 - e. Supervisar la revisión de expedientes, prestaciones y contratos.
 - f. Autorizar y controlar el movimiento de altas, bajas, vacaciones y prestaciones
 - g. Autorización de gafetes internos.
5. Coordinar las gestiones de colaboradores ante instituciones externas:
 - a. Firma de constancias de trabajo
 - b. Autorizar boletas de asistencia al medico
 - c. Autorización de salidas del personal fuera de la empresa.
 - d. Autorización de Boletas de nuevas afiliaciones del IGSS e IRTRA.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

- e. Autorización de apertura de cuentas en Banco Industrial, a personal de nuevo ingreso.
 - f. Gestión de préstamos a Banco de los Trabajadores y Banco Industrial.
 - g. Revisión y automatización de la estadística de empleados ante el Ministerio de Trabajo.
 - h. Actualización anual del Libro de Salarios
6. Revisión de cálculos de prestaciones, cálculos de vacaciones anuales de los colaboradores, revisión y autorización de nominas y planillas, Bono 14 y Aguinaldo.
 7. Elaborar reportes y estadísticas del área de Recursos Humanos
 8. Elaborar planes de carrera dentro de la empresa (Traslado y promociones).
 9. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño para colaboradores de la empresa.
 10. Realizar las revisiones de perfiles, descripción de puestos y evaluación del personal.
 11. Realizar la revisión de las escalas de sueldos.
 12. Supervisión de la cafetería que presta sus servicios a los colaboradores de la empresa.
 13. Llevar el control de los teléfonos celulares del plan corporativo con TIGO.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Licenciatura o Pénsum cerrado en Psicología, Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos.

EXPERIENCIA

- En administración de nóminas, procesos de selección, contratación e inducción de recursos humanos, con habilidad para manejo de sistemas integrados de información.
- De 1 a 3 años de experiencia como jefe o gerente de recursos humanos.
- Interpretación de Norma ISO 9001:2000.

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo.
- Con amplio conocimiento en leyes laborales y tributarias.
- Que conozca de planillas y pagos de prestaciones

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de nóminas y planillas

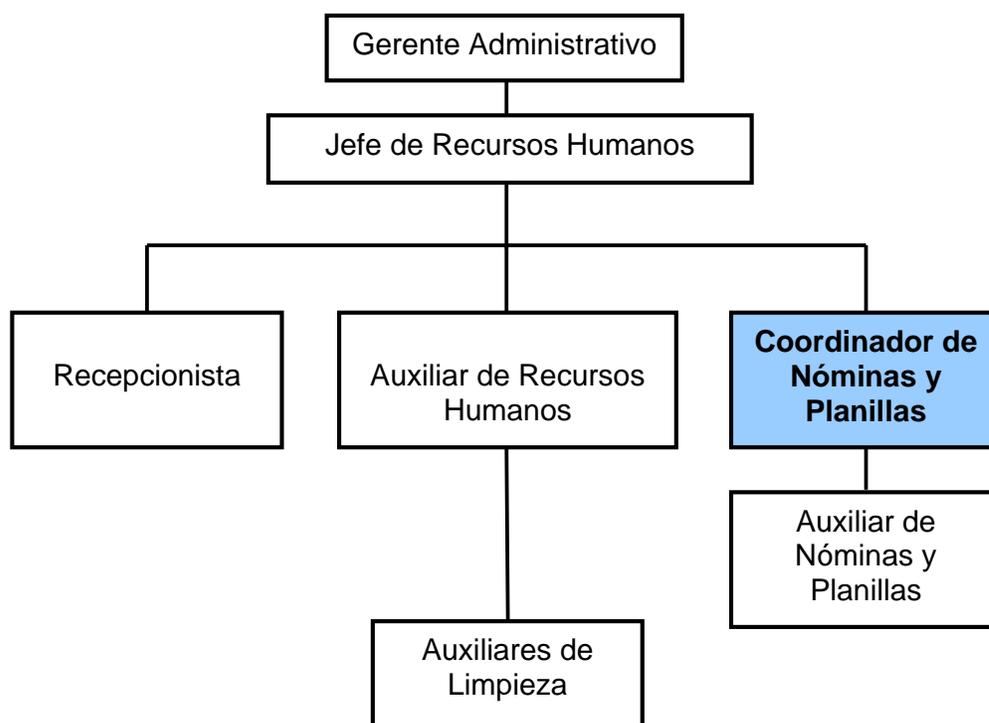
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Asegurar a las autoridades de la empresa que los datos, cantidad de empleados, plazas, detalles de ingresos, detalles de deducciones, soporte de las nóminas, incrementos de salarios y en general, que todos los pagos que sean hechos a colaboradores de la empresa sean 100% verificables.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de recursos humanos

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Establecer la cantidad de plazas y empleados que hay en la organización en forma mensual.
2. Revisar las altas, bajas, suspensiones y vacaciones de la nomina quincenalmente.
3. Hacer informe mensual a la gerencia general detallando el estatus de los colaboradores
4. Revisar periódicamente los salarios, salarios extraordinarios, bonificaciones que se pagarán a colaboradores
5. Revisar y autorizar la nomina en forma quincenal.
6. Revisar el 100% de los ingresos y deducciones de las nominas
7. Revisar el 100% de los cálculos de bono 14 y aguinaldo
8. Revisar el 100% de los cálculos para pagos de vacaciones
9. Hacer informe mensual a la Gerencia General y auditoria interna de los cuadros de nominas con los soportes respectivos
10. Hacer informe mensual a cada Gerencia de área, sobre el comportamiento de ingresos, deducciones y líquidos por empleado.
11. Revisión del Cálculo de comisiones de vendedores ruteros y pre-vendedores.
12. Validar reporte de horas extras con el jefe inmediato del área involucrada.
13. Revisar la planilla por servicios profesionales prestados a la empresa.
14. Revisión del cálculo de prestaciones laborales por indemnizaciones.
15. Coordinar el control de pagos de colocadores externos por medio de cheque.
16. Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el superior inmediato.
17. Coordinar la Solicitud a los diferentes departamentos de la empresa le trasladen toda la información relacionada con las altas, bajas y cambios de personal, para incluir dicha información en la próxima nómina de sueldos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de la carrera de Administración de recursos humanos, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de nóminas y habilidad para el manejo de sistemas integrados

COMPETENCIAS:

- Conocimiento de la legislación laboral.
- Conocimiento sobre impuestos relacionados con el personal, en relación de dependencia y por honorarios.
- Habilidad matemática
- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía
- Calidad de trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de recursos humanos

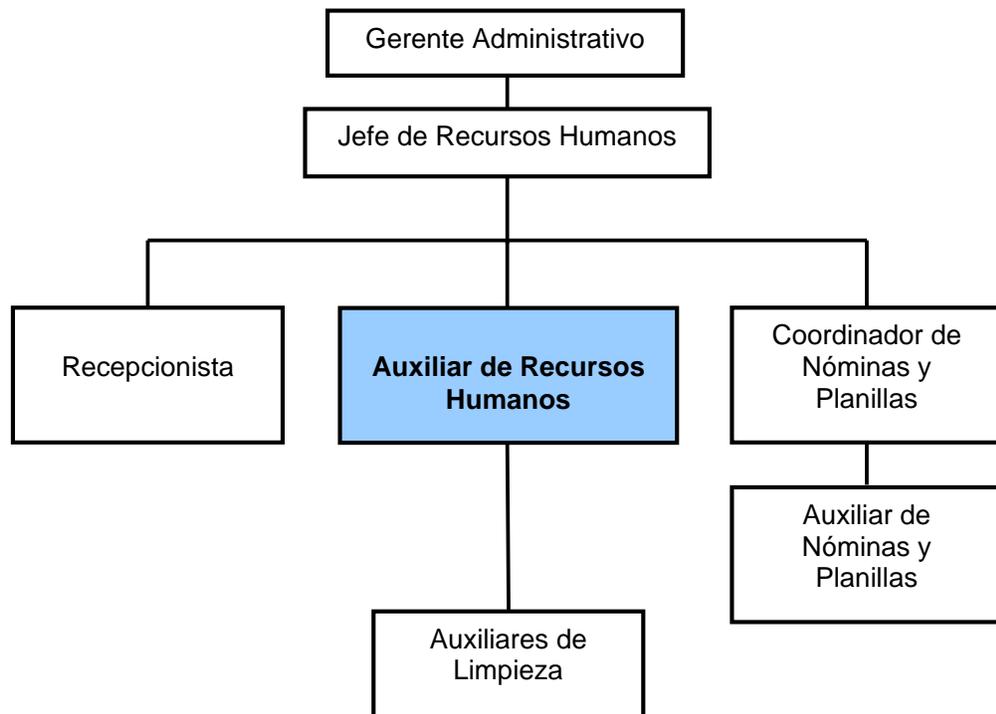
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable directo de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción de personal tanto para el área metropolitana, como departamental; velando porque el recurso humano que ingrese sea el óptimo para la empresa. Así mismo los procesos de capacitación y desarrollo del personal

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de recursos humanos

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Atender las solicitudes de plazas vacantes.
2. Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal: para todos los puestos que serán requeridos a recursos humanos:
 - a. Reclutamiento,
 - b. Análisis de currículos,
 - c. Entrevista inicial,
 - d. Evaluación técnica y psicométrica,
 - e. Elaboración de informe de selección,
 - f. Verificación de referencias laborales;
 - g. Verificación de referencias en Internet,
 - h. Investigación de campo,
 - i. Examen médico,
 - j. Elaborar el informe de selección
 - k. Contratación.
 - l. Desarrollar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso
3. Tramitar la elaboración de gafetes de identificación del personal.
4. Recibir y revisar formularios de gestión de recursos humanos, verificando que llenen los requisitos indispensables y darles tramite correspondiente.
5. Coordinar la logística para desarrollar todos los eventos programados de capacitación a nivel empresa.
6. Coordinar con entidades de Capacitación externas (INTECAP, Cámara de Comercio, Cámara de Industria, y Empresas de Capacitación privadas) para desarrollar el programa y plan de capacitación elaborado.
7. Enviar papelería para trámites varios con relación a contratos corporativos en la Empresa TIGO y llevar el control de contratos corporativos con TIGO y el personal de la Empresa.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

8. Elaborar los contratos de trabajo de los nuevos empleados de la empresa
9. Elaborar los expediente de personal de nuevo ingreso
10. Realizar requerimientos de compras de uniformes, medicina, papelería y útiles
11. Coordinar el envío de contratos de trabajo de personal de nuevo ingreso al Ministerio de trabajo.
12. Tramite del carné del IRTRA.
13. Control de tarjetas de salud -Vencimiento y Actualización-
14. Entrega según listado del uniforme para el personal de la empresa
15. Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el Jefe inmediato.
16. Realizar requisiciones de compra
17. Publicar listado de cumpleaños del mes
18. Proporcionar bolsa de productos a cumpleaños
19. Actualizar banco de datos
20. Elaborar requerimientos de medicina para botiquín y clínica médica,
21. Apoyar la coordinación de las diversas actividades a desarrollar en la empresa como: día de la secretaria, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa, celebración del convivio navideño y otros que se requieran.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de octavo semestre de la carrera de administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos o carrera afín.

EXPERIENCIA

En administración de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal y habilidad para manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa - autonomía
- Calidad de trabajo.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista

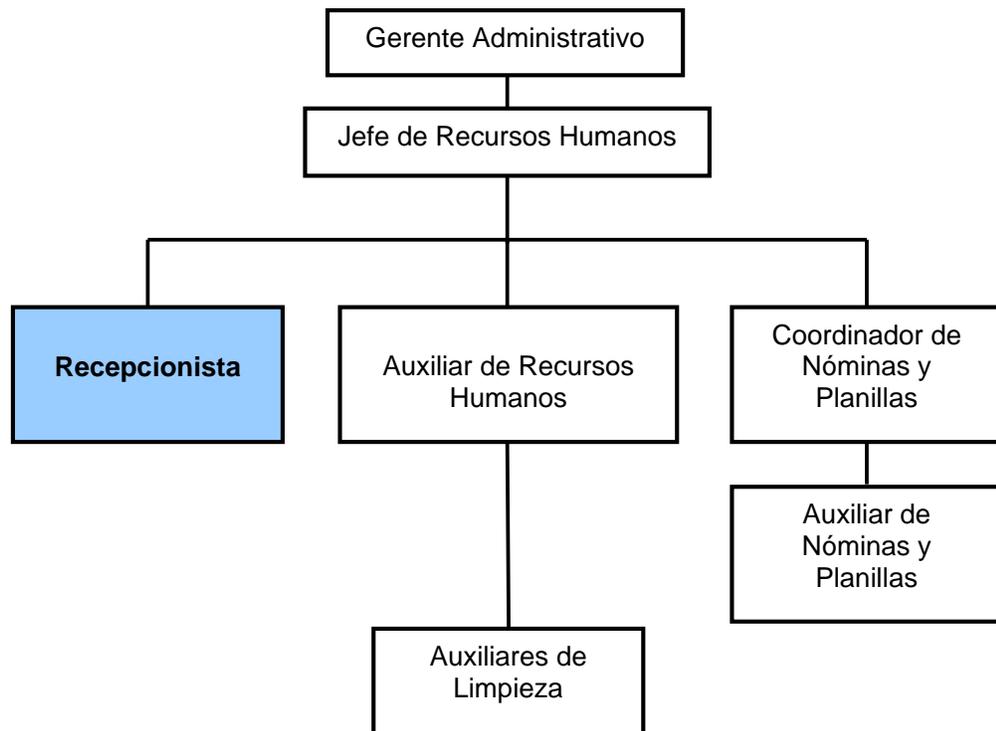
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Atender a clientes y apoyar en las tareas administrativas que el jefe de recursos humanos le asigne.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de recursos humanos

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Atender a personas que visitan la empresa.
2. Atender planta telefónica.
3. Realizar labor de pago a proveedores.
4. Realizar labor de recepción de documentos de la empresa.
5. Realizar labor de actualizar en sistema Q-System los cheques entregados a proveedores.
6. Recibir cheques de contabilidad para pago a proveedores.
7. Atender y validar con clientes la emisión de cheque de pago.
8. Controlar los cheques pendientes de pago a proveedores.
9. Trasladar la documentación recibida al departamento que corresponda.
10. Controlar la entrega de documentos a los departamentos de la empresa.
11. Controlar correlativo de documento de recepción (contraseña) a clientes.
12. Llevar control de llamadas a personal administrativo.
13. Realizar vales de producto para obsequio a clientes y personal.
14. Recibir producto para obsequio a clientes y personal.
15. Controlar stock de producto para obsequio a clientes y personal.
16. Realizar informe de atraso de facturas al departamento de compras, Gerencia General y Gerencia Financiera.
17. Realizar llamadas externas a personal de la empresa.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Graduada como secretaria comercial.

EXPERIENCIA

En atención al cliente y administración de papelería. Deseable con estudios en las carreras de administración de negocios.

COMPETENCIAS:

- Iniciativa
- Buenas relaciones interpersonales
- Calidad del trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de nóminas y planillas

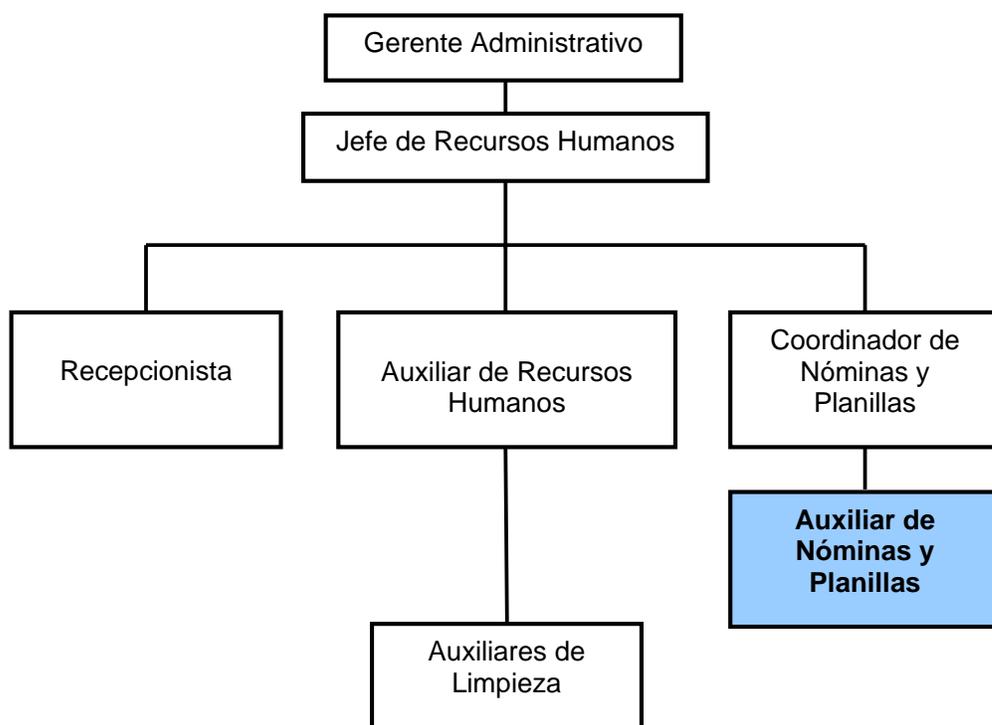
NÚMERO DE PLAZAS: 1

OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de la elaboración de nóminas y planillas, para pagos de salarios de todos los trabajadores.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de recursos humanos

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Realizar todo el proceso para la elaboración de nóminas y planillas, quincenal y mensualmente:
 - a. Ingresar al personal de nuevo ingreso al sistema.
 - b. Calcular comisiones de vendedores ruteros y pre-vendedores
 - c. Ingresar los descuentos respectivos para efecto de pago de nomina de salarios.
 - d. Imprimir reportes de marcaje de pago de horas extras.
 - e. Validar reporte de horas extras con el jefe inmediato del área involucrada.
 - f. Emitir carta de pago de planillas al banco Industrial
 - g. Realizar la baja en el sistema, del personal que ya no labora en la Empresa y elaborar el reporte de altas y bajas del personal.
 - h. Traslado de listado para emitir cheques para pago de nóminas a contabilidad
 - i. Traslado de movimientos de nomina a contabilidad, para la póliza de sueldos.
 - j. Solicitar el traslado de información de altas, bajas y cambios de personal, para la nómina de sueldos.
 - k. Imprimir y archivar la copia de las boletas de pago mensualmente.
2. Realizar el cálculo de las vacaciones anuales del personal
3. Elaborar la planilla por servicios profesionales prestados a la empresa.
4. Elaborar constancias laborales y constancias de ingresos.
5. Emitir certificados de trabajo para el IGSS.
6. Tramitar cheques para pago de la remesa al Banco de los Trabajadores.
7. Tramitar el cheque para pago de la planilla mensual del IGSS.
8. Archivar documentos y gestiones de recursos humanos

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

9. Cálculo de prestaciones laborales por indemnizaciones, y solicitar hoja de chequeo de salida (hoja de solvencia) para trámite de liquidación.
10. Realizar la elaboración del formato y recibo para anticipos de salarios.
11. Validar reporte de producción con Jefatura de Costos
12. Elaborar la solicitud de cheque para personal de ventas en supermercados por concepto de pasajes.
13. Elaborar solicitud de cheque para colaboradores departamentales por concepto de bonificación.
14. Trámites de Carné del IGSS.
15. Cálculo y pago de la nómina del bono 14 y nomina de aguinaldos.
16. Control del archivo del personal de Baja
17. Control de pagos de colocadores externos por medio de cheque
18. Llenar los formularios del Banco de los trabajadores que el personal presente para trámite correspondiente.
19. Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el superior inmediato.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Estudiante de la carrera de administración de recursos humanos, auditoría o economía.

EXPERIENCIA

En administración de nóminas y habilidad para el manejo de sistemas integrados.

COMPETENCIAS:

- Conocimiento de la legislación laboral.
- Conocimiento sobre impuestos relacionados con el personal en relación de dependencia y por honorarios.
- Habilidad matemática
- Responsabilidad
- Productividad
- Iniciativa-Autonomía
- Calidad de trabajo

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de limpieza

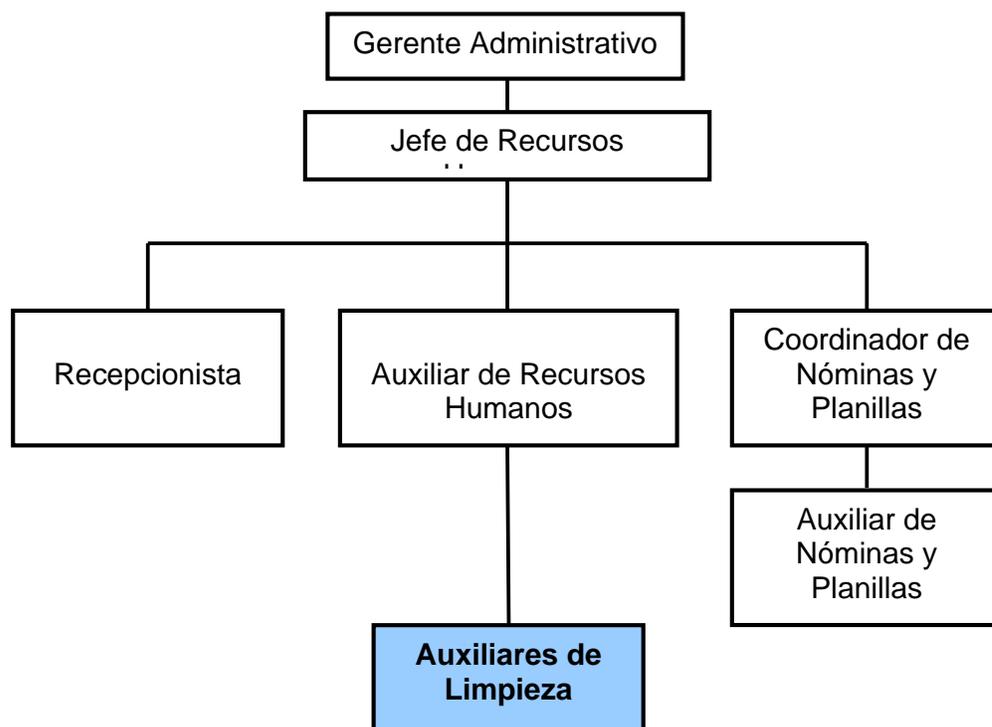
NÚMERO DE PLAZAS: 2

OBJETIVO DEL PUESTO:

Desarrollar labores de limpieza en áreas administrativas.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de recursos humanos

POSICIÓN ORGANIZACIONAL:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

FUNCIONES:

1. Realizar labor de limpieza en oficinas administrativas
2. Realizar labor de limpieza en sanitarios
3. Realizar labor de limpieza en recepción y pasillos
4. Mantener en buen estado y limpia la loza
5. Realizar labor de lavado de ventanas y puertas
6. Realizar mantenimiento al jardín
7. Mantener existencia de agua potable en dispensadores
8. Realizar atención al cliente externo
9. Atender las necesidades de gerencia general
10. Realizar compra de abarrotes para atender reuniones de visitas y directores
11. Controlar la limpieza de banderas
12. Controlar el Stock de productos de limpieza
13. Realizar la solicitud de compra para los productos de limpieza
14. Adornar áreas en eventos especiales
15. Atender reuniones en casos especiales
16. Administrar café y azúcar en el área de cafetería y garita de seguridad
17. Mantener diariamente café para consumo del personal y visitas

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIONALES:

Como mínimo sexto primaria.

EXPERIENCIA

En limpieza de oficinas.

COMPETENCIAS:

- Honradez
- Iniciativa - autonomía
- Productividad

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

APÉNDICE No. 2

HOJAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Gerente administrativo

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para superar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Desarrollar proyectos de ahorro en energía eléctrica, combustibles, administración de compras, vehículos, bodegas y otros de acuerdo a las metas del gerente general.				
2	Establecer métodos de trabajo para cada una de las unidades del departamento.				
3	Proponer políticas para el mejoramiento de la gestión del departamento.				
4	Colaborar en el desarrollo y ejecución del presupuesto de cada unidad del departamento.				
5	Hacer aportes a la planificación estratégica con datos e indicadores de gestión.				
6	Administrar los contratos por arrendamiento de bienes inmuebles y muebles.				
7	Llevar el control de pago de arrendamientos y servicios básicos de inmuebles rentados para operación de agencias.				
8	Implementar sistemas de gestión de administración de inventarios.				
9	Supervisa los departamentos a su cargo y da seguimiento a ineficiencias encontradas.				
10	Hacer reportes semanales y mensuales a la gerencia general sobre los movimientos y necesidades de la administración en los departamentos.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficient
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Jefe de bodegas

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Supervisar el movimiento de entrada y salida de productos en cada una de las bodegas de la empresa.				
2	Llevar control de vacaciones, permisos y horas extras del personal a su cargo.				
3	Efectuar los requerimientos de compra para el departamento de Bodegas.				
4	Supervisar el adecuado uso y funcionamiento de los equipo a su cargo, así como de requerir mantenimiento preventivo necesario.				
5	Manejar la rotación de fechas de productos en las bodegas.				
6	Ingresar en sistema Q-System los productos a bodegas.				
7	Coordinar con la unidad de costos la liquidación de productos de cada piloto con la bodega asignada.				
8	Llevar archivo de inventarios finales de bodegas.				
9	Participar en los inventarios que se practiquen en cada una de las bodegas a su cargo.				
10	Supervisar los ingresos de producto a bodegas.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Supervisor de bodegas de fluidos

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Controlar el ingreso y salida de producto a bodega.				
2	Solicitar a producción producto para stock de los mismos.				
3	Ingresar en sistema Q-System el producto recibido de producción.				
4	Preparar y despachar los productos para la empresa La Fragua.				
5	Coordinar con la unidad de Control de Calidad el traslado de los productos en mal estado a bodega de desecho.				
6	Realizar el inventario final de la bodega de fluidos.				
7	Mantener ordenada la bodega.				
8	Corroborar que los documentos de despacho estén correctos en concepto de producto y cantidad.				
9	Informar a Jefe de Bodegas y Gerente de Mercadeo y Ventas de los productos que están próximos a vencer.				
10	Entregar reporte de productos al encargado del turno de noche.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Supervisor de bodega de congelados

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Realizar la apertura de bodega de congelados.				
2	Cargar camiones departamentales de helado con producto.				
3	Firmar vales del departamento de producción de producto recibido.				
4	Supervisar la carga de producto a camiones.				
5	Velar por el buen estado de la bodega.				
6	Supervisar labores de empleados a su cargo.				
7	Coordinar con recursos humanos el equipo apropiado para el trabajo en bodega de congelados.				
8	Realizar inventario final de la bodega de congelados.				
9	Coordinar con producción el uso de bodegas auxiliares para el almacenaje de producto.				
10	Verificar la cadena de frío en camiones de despacho.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Bodeguero de 32 calle

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Recibir contenedores con producto importado.				
2	Llevar control del equipo de refrigerado.				
3	Coordinar la adecuada seguridad y saneamiento de la bodega.				
4	Elaborar requerimiento de compra de material o papelería necesaria para la bodega.				
5	Notificar del servicio preventivo de extinguidotes a jefe de bodega.				
6	Coordinar el servicio de cuadrilla para descarga de producto importado.				
7	Llevar control de producto terminado, materia prima y promociones.				
8	Supervisar labor de limpieza de la bodega.				
9	Ingresar a sistema Q-System movimientos de inventarios.				
10	Llevar control de la hora de entrada y salida del personal de bodega.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de bodega de canastas

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

PARTE 2

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Realizar conteo de canastas en vehículos de la empresa, al momento de despacho de producto.				
2	Elaborar vales de salida de canastas por piloto.				
3	Recibir y contar canastas vacías por parte de los vehículos de la empresa.				
4	Llevar control de entradas y salidas de canastas por piloto.				
5	Elaborar reporte de movimientos diarios de canastas.				
6	Realizar labor de limpieza en el área de canastas.				
7	Entregar canastas sucias a los colaboradores de limpieza de canastas.				
8	Recibir las canastas limpias, de los colaboradores de limpieza				
9	Controla el servicio preventivo y correctivo a montacargas.				
10	Controla el deterioro y hace el requerimiento oportuno de ellas a compras.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de bodega de materia prima

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Efectuar inventario de producto.				
2	Informar de faltantes al jefe de bodegas.				
3	Mantener ordenado el producto de bodega.				
4	Realizar labor de limpieza en el área de trabajo.				
5	Cubrir los puestos de colaboradores de bodega.				
6	Recibir producto en bodega.				
7	Realizar rotación de inventario de producto por fecha.				
8	Apoyar en el despacho de producto.				
9	Realizar inventario final de producto.				
10	Control de servicio preventivo y correctivo a montacargas.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de bodega

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Efectúa el inventario de producto eficientemente.				
2	Mantiene ordenado el producto de bodega.				
3	Realiza la labor de limpieza en el área de trabajo.				
4	Realiza la rotación de inventario de producto por fecha.				
5	Prepara el producto para ruta departamental de forma efectiva.				
6	Lleva control de producto de insumos.				
7	Realiza los requerimientos de stock de producto a tiempo.				
8	Realiza el requerimiento de papelería o material para el área de bodega.				
9	Operara cuidadosamente el montacargas para movimiento de producto dentro de la bodega.				
10	Controla el servicio preventivo y correctivo a montacargas.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: _____ Jefe de compras

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para superar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Mantener activa la cadena de suministros para la elaboración de los productos de la empresa.				
2	Verificar precios, en concurso de proveedores locales.				
3	Coordinar con Gerencia de planta la compra de materia prima.				
4	Supervisar el ingreso de importaciones a la empresa.				
5	Implementar procedimientos de control en el departamento.				
6	Realizar el presupuesto del departamento de compras.				
7	Verificar especificaciones de los productos.				
8	Determinar calidad y cantidad para despacho de productos.				
9	Revisar que la información de las órdenes de compra sea correcta.				
10	Atender requerimientos de materia prima, suministros y servicios de la empresa.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Realizar compras por medio de caja chica del departamento.				
2	Visitar a proveedores por pedidos urgentes de materia prima y suministros.				
3	Realizar labor de archivo de órdenes de compra.				
4	Recibir facturas de proveedores de recepción.				
5	Compaginar cada factura con el soporte correspondiente (contraseña, requerimiento, cotizaciones, orden de compra ingreso a bodega).				
6	Mantiene su motocicleta limpia y en buen estado.				
7	Realizar labor de soporte administrativo al departamento.				
8	Realiza encomiendas de manera responsable y eficiente				
9	Realiza el corte de caja chica a tiempo y debidamente cuadrada				
10	Mantiene actualizada la agenda de proveedores y control de precios				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de compras

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Solicitar cotización de requerimientos de compra.				
2	Elaborar en sistema las órdenes de compra.				
3	Realizar labor de seguimiento de recepción de producto en bodega.				
4	Revisar facturas de proveedores para efectos de pago.				
5	Controlar el movimiento de caja chica del departamento.				
6	Controlar las importaciones de materia prima y de repuestos.				
7	Elaborar prorrateo de importaciones.				
8	Efectuar tramite del pago de póliza de importaciones				
9	Controlar la existencia de suministros de limpieza y papelería para el departamento.				
10	Coordinar la llegada del contenedor de producto importado.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: _____ Jefe de transportes

Nombre del evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para superar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Supervisar la logística y distribución de productos por medio de la flotilla de vehículos a nivel local y departamental.				
2	Realizar presupuesto del departamento.				
3	Llevar control del consumo de combustible, servicios a vehículos y compra de repuestos para cada vehículo en particular y de la flota en general.				
4	Dar seguimiento a las actividades administrativas y operativas del personal a su cargo.				
5	Revisar y autorizar la liquidación de facturas canceladas.				
6	Llevar control del rendimiento por kilometraje de la flotilla de vehículos.				
7	Asignar de acuerdo a peso y volumen los vehículos para despacho.				
8	Llevar el control pormenorizado de servicios y reparaciones que efectúe el taller mecánico de la empresa.				
9	Atender solicitudes de agencias departamentales relacionadas con transportes.				
10	Realizar visitas a las agencias departamentales con la finalidad de verificar las condiciones de la flota de vehículos.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Supervisor de turno

Nombre del evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Supervisar que el producto despachado a cada vehículo sea el correcto en cantidad y descripción				
2	Coordinar el despacho de recargas (Pedidos adicionales de clientes)				
3	Revisar que la totalidad de las canastas entregadas a los pilotos sean devueltas				
4	Coordinar la recolección de canastas en depósitos, supermercados e instituciones				
5	Asignar de acuerdo al volumen de producto el vehículo adecuado				
6	Revisar la temperatura de las unidades				
7	Supervisar el despacho de combustible a las unidades				
8	Coordinar la devolución de producto para deshecho o para bodega				
9	Revisar que no quede producto dentro de los vehículos				
10	Supervisar que todos los pedidos sean despachados				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar administrativo

Nombre del evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Controlar la entrega de viáticos a pilotos departamentales.				
2	Efectuar la liquidación de caja chica a contabilidad.				
3	Realizar el requerimiento de compra de suministros de oficina y limpieza.				
4	Efectuar liquidación de facturas en coordinación con caja general.				
5	Archivar papelería de la unidad.				
6	Elaborar reporte de facturas pendientes de liquidar.				
7	Elaborar solicitud de cheques.				
8	Llevar el control de compras por medio de caja chica.				
9	Llevar control de vacaciones del personal de transportes.				
10	Recibir y trasladar papelería de la unidad de transportes a las demás áreas administrativas.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Supervisor de flota

Nombre del evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Llevar control de kilometraje de la flotilla de la empresa.				
2	Llevar control de servicios de la flotilla.				
3	Realizar plan preventivo de servicios a la flotilla de vehículos.				
4	Llevar control de reclamo del seguro de vehículos.				
5	Coordinar el pago de calcomanías y placas de la flotilla de la empresa.				
6	Controlar el historial de uso de llantas a la flotilla de la empresa.				
7	Llevar control de vales de gasolina entregados a vehículos departamentales.				
8	Entrevistar y realizar pruebas prácticas a candidatos del puesto de piloto.				
9	Revisar niveles de aceite, llantas, carrocería, vidrios, limpieza de las unidades antes de salir a realizar los despachos (Muestra).				
10	Controlar la existencia de combustible para uso de la flotilla de vehículos.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Revisar el nivel de aceite, combustible, llantas, limpieza, sistema eléctrico, temperatura del vehiculo a utilizar.				
2	Revisar el producto que se esta recibiendo de bodega vrs. descripción en factura.				
3	Organizar la ruta de despacho en base a las facturas por cliente y horario.				
4	Visitar a clientes para dejar el producto solicitado.				
5	Devolver las canastas utilizadas diariamente a bodega de canastas.				
6	Notificar a la unidad de Aseguramiento de calidad del producto devuelto por los clientes.				
7	Lavar el vehiculo bajo su cargo.				
8	Revisar fecha del producto y que el empaque este en buenas condiciones.				
9	Trasladar el producto devuelto según la instrucción de Aseguramiento de calidad (área de deshechos, bodegas).				
10	Archivar copia de liquidación de ruta de despacho.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de piloto

Nombre del evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Contar producto entregado de bodegas.				
2	Acondicionar en el vehiculo las canastas con el pedido de los clientes.				
3	Ayudar a organizar la ruta de despacho por cliente y horario.				
4	Colocar hielo al producto que va en las canastas.				
5	Bajar y acondicionar el producto donde el cliente indique.				
6	Realizar conteo del producto entregado con cada cliente.				
7	Ayudar a bajar las canastas para devolución en bodega de canastas.				
8	Ayudar a bajar el producto devuelto para bodega o área de deshecho.				
9	Realizar limpieza del vehículo asignado.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el numero de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Jefe de recursos humanos

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para superar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Planificar, dirigir y controlar la aplicación de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.				
2	Responsable del desarrollo, promoción del programa de comunicación interna				
3	Organizar las labores del área de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.				
4	Elaborar planes de carrera dentro de la empresa (Traslado y promociones).				
5	Coordinar el proceso de evaluación del desempeño para colaboradores de la empresa.				
6	Realizar las revisiones de perfiles, descripción de puestos y evaluación del personal.				
7	Realizar la revisión de las escalas de sueldos.				
8	Supervisión de la cafetería que presta sus servicios a los colaboradores de la empresa.				
9	Elaborar reportes y estadísticas del área de Recursos Humanos				
10	Llevar el control de los teléfonos celulares del plan corporativo con TIGO.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de recursos humanos

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Realiza el proceso de reclutamiento de manera eficiente, proveyendo el personal idóneo para la empresa				
2	Realiza el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, logrando se adapten lo mas pronto posible a su puesto				
3	Coordinar la logística para desarrollar todos los eventos programados de capacitación a nivel empresa.				
4	Coordinar con entidades de Capacitación externas (INTECAP, Cámara de Comercio, Cámara de Industria, y Empresas de Capacitación privadas) para desarrollar el programa y plan de capacitación elaborado.				
5	Apoya la coordinación de las diversas actividades a desarrollar en la empresa como: día de la secretaria, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa, celebración del convivio navideño y otros que se requieran.				
6	Tramitar la elaboración de gafetes de identificación del personal				
7	Coordina el envío de contratos de trabajo de personal de nuevo ingreso al Ministerio de trabajo.				
8	Enviar papelería para trámites varios con relación a contratos corporativos en la Empresa TIGO y llevar el control de contratos corporativos con TIGO y el personal de la Empresa.				
9	Tramite del carné del IRTRA				
10	Realizar otras funciones relacionadas con el puesto que le sean asignadas por el Jefe inmediato				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Coordinador de nóminas y planillas

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Hacer informe mensual a la Gerencia General y auditoria interna de los cuadros de nominas con los soportes respectivos				
2	Hacer informe mensual a cada Gerencia de área, sobre el comportamiento de ingresos, deducciones y líquidos por empleado.				
3	Establecer la cantidad de plazas y empleados que hay en la organización en forma mensual.				
4	Revisar y autorizar la nomina en forma quincenal.				
5	Validar reporte de horas extras con el jefe inmediato del área involucrada.				
6	Revisar el 100% de los ingresos y deducciones de las nominas				
7	Revisión del Cálculo de comisiones de vendedores ruteros y pre-vendedores.				
8	Coordinar el control de pagos de colocadores externos por medio de cheque.				
9	Hacer informe mensual a la gerencia general detallando el estatus de los colaboradores				
10	Revisar la planilla por servicios profesionales prestados a la empresa.				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de “X” que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de nóminas y planillas

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Realizar todo el proceso para la elaboración de nóminas y planillas, quincenal y mensualmente.				
2	Realizar el cálculo de las vacaciones anuales del personal				
3	Elaborar la planilla por servicios profesionales prestados a la empresa.				
4	Calculo de prestaciones laborales por indemnizaciones.				
5	Tramites de Carnets del IGSS.				
6	Archivar documentos y gestiones de recursos humanos				
7	Tramitar el cheque para pago de la planilla mensual del IGSS.				
8	Control de pagos de colocadores externos por medio de cheque				
9	Elaborar la solicitud de cheque para personal de ventas en supermercados por concepto de pasajes				
10	Calculo y pago de la nomina del bono 14 y nomina de aguinaldos				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el numero de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Recepcionista

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Atender a personas que visitan la empresa.				
2	Atender planta telefónica.				
3	Realizar labor de pago a proveedores.				
4	Realizar labor de recepción de documentos de la empresa.				
5	Trasladar la documentación recibida al departamento que corresponda.				
6	Controlar stock de producto para obsequio a clientes y personal.				
7	Realizar llamadas externas a personal de la empresa.				
8	Controlar correlativo de documento de recepción (contraseña) a clientes.				
9	Llevar control de llamadas a personal administrativo				
10	Realizar vales de producto para obsequio a clientes y personal.				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelent	Bueno	Regular	Deficient
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del puesto: Auxiliar de limpieza

Nombre del Evaluado: _____

Jefe inmediato superior: _____

PARTE 1

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Calidad: Grado de exactitud y la nitidez de las tareas realizadas por el recurso humano.				
2	Disciplina: Forma en que se sujeta a las normas, reglas y políticas de la empresa.				
3	Adaptabilidad / Flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.				
4	Iniciativa / Juicio: Acción independiente e interdependiente para realizar un trabajo, uso de su propio juicio para sobrepasar obstáculos, escoger opciones que lograrán los objetivos deseados en la forma más efectiva.				
5	Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento y complementación de tareas ya sea asignadas, implicadas o no asignadas.				
6	Puntualidad y Asistencia: Llegar puntualmente al trabajo, sesiones u otras responsabilidades, completa las asignaciones a tiempo.				
7	Organización / Planeación: Prioriza las tareas, horarios, coordina el tiempo y recursos para completar las asignaciones.				
8	Relaciones Interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal.				
9	Trabajo en Equipo: Participa activamente en reuniones de grupo.				
10	Actitud: Disposición de ánimo manifiesto en el empleado (motivación).				

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

PARTE 2

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla que crea se adapte mejor al desempeño de la persona en cada factor.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Realizar labor de limpieza en oficinas administrativas				
2	Realizar labor de lavado de ventanas y puertas				
3	Realizar atención al cliente externo				
4	Mantener existencia de agua potable en dispensadores				
5	Realizar compra de abarrotes para atender reuniones de visitas y directores				
6	Controlar el Stock de productos de limpieza				
7	Administrar café y azúcar en el área de cafetería y garita de seguridad				
8	Realizar mantenimiento al jardín				
9	Adornar áreas en eventos especiales				
10	Atender reuniones en casos especiales				

PARTE 3

Instrucciones: Coloque en cada una de las casillas el número de "X" que calificó en cada una de las partes de esta evaluación.

RECuento DE CALIFICACIONES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1. DEBERES Y RESPONSABILIDADES				
2. FACTORES GENERALES DE DESEMPEÑO				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR:				
FECHA DE EVALUACIÓN:				