



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360°
CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS CÍA. LTDA., UBICADA
AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017**

Proyecto de Investigación previo a la Obtención del Título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos - Personal

Autora: Rengel López Amparo Patricia

Tutora: Ing. Ana Gordillo

Quito, Octubre 2017



ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 25 de Septiembre de 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) RENGEL LOPEZ AMPARO PATRICIA de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360º CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS CÍA. LTDA., UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017 una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

ING. GORDILLO ANA
Tutor del Proyecto

ING. VALVERDE MAYRA
Lector del Proyecto



DIRECCIÓN DE CARRERA

Adm. R.R.H.H. y Marketing

ING. FRANKLIN CEVALLOS
Director de Escuela

ING. GALO CISNEROS
Coordinador de la Unidad de Titulación

Matriz:
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño
Teléfono: 2255460 / 2269900
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

Campus 1:
Calle Logroño Oe 2-84 y
Av. de la Prensa (esq.)
Edif. Cordillera
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

Campus 2:
Bracamoros N15-163 y
Yacuambi (esq.)
Telf.: 2262041

Campus 3:
Av. Brasil N46-45 y
Zamora
Telf.: 2246036

Campus 4:
Yacuambi
Oe2-36 y
Bracamoros

DECLARATORIA

Declaro que la Investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Amparo Patricia Rengel López

C.C. 1720275310

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Amparo Patricia Rengel López portadora de la cédula de ciudadanía signada con el N° 1720275310 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice:

“En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra para fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado “Elaboración de un Instructivo de

Evaluación de Desempeño por Competencias utilizando el método 360° con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Ingeniería y Medio Ambiente Cía. Ltda., ubicada al Norte del Distrito Metropolitano de Quito, 2017, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

f) _____

NOMBRE: Patricia Rengel López

CÉDULA: 1720275310

Quito, 25 de septiembre 2017

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos van primero a Dios quien me dio la oportunidad de poder culminar una meta más con éxito, quien me dio la fortaleza para seguir adelante a pesar de todas las adversidades que se presentaron en todo el camino.

También agradezco al Instituto Cordillera quien abrió las puertas de su institución para darme una oportunidad de crecimiento profesional y personal, y a cada uno de los maestros y a mi tutora quienes supieron impartir sus valiosos conocimientos los mismos que se encuentran reflejados dentro de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios quien me dio vida y fuerzas para culminar este meta, a mi papito quien en vida su sueño era verme con un título y una profesión y que ahora desde el cielo me envió su bendición para no desfallecer y terminar con un sueño hecho realidad, a la persona que amo y amaré, quien siempre ha estado a mi lado en las buenas pero sobre todo en las malas, quien con sus palabras de aliento y consejos me ha sabido apoyar para que siga adelante, a mi amor eterno Christian Rengifo, a mi mami quien ha estado a mi lado, pero sobre todo a mis dos pilares fundamentales en mi vida mis hijas Alisson y Tiffany quienes con una sola mirada, una señal de cariño han hecho que no pierda las fuerzas para seguir adelante y darles el ejemplo de que a pesar de los problemas o las dificultades del camino uno puede salir adelante.

ÍNDICE

Pág. No.

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	¡Error! Marcador no definido.
DECLARATORIA	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	ii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
CAPITULO I	14
ANTECEDENTES	14
1.01 CONTEXTO.....	14
1.01.01 MACRO	15
1.01.02 MESO	16
1.01.03 MICRO	18
1.02 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.03 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (MATRIZ “T”).....	21
1.03.01 ANÁLISIS DE LA MATRIZ “T”	23
CAPÍTULO II	24
INVOLUCRADOS	24
2.01 MAPA DE INVOLUCRADOS	24
2.02 MATRIZ DE INVOLUCRADOS	26
CAPÍTULO III	32
PROBLEMAS Y OBJETIVO	32
3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS	32
3.01.01 ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS	35
3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS	35
3.02.01 ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	36
CAPITULO IV	38
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	38
4.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	38
4.01.01 ANÁLISIS DE MATRIZ DE ALTERNATIVAS.....	41
4.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	46
4.02.01 CONTEXTUALIZACIÓN GRÁFICA.....	50
4.02.02 ANÁLISIS DE MATRIZ DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	50
4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	53
4.03.01ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	55
4.04 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	57
CAPITULO V	60
PROPUESTA	60
5.01 ANTECEDENTES	60
5.01.01 OBJETIVO GENERAL	61

5.01.02 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
5.01.03 ALCANCE DE LA PROPUESTA	61
5.01.04 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	62
5.02 ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO	62
5.03 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	62
5.03.01 TIPOS DE COMPETENCIAS	63
5.04 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	64
5.04.01 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64
5.04.02 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
5.04.03 POBLACIÓN.....	67
5.04.04 HERRAMIENTA.....	68
5.04.04.01 MODELO DE ENCUESTA	69
5.04.04.02 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	71
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	84
5.05 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	85
5.05.01 MISIÓN	85
5.05.02 VISIÓN	85
5.05.03 ORGANIGRAMA	86
5.05.04 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN.....	88
5.05.05 ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO	88
5.05.05.01 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	88
5.05.05.02 Competencias Especificas	90
5.05.06 PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	91
GLOSARIO DE COMPETENCIAS	92
5.05.07 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	92
5.05.08 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	95
MANUAL DE FUNCIONES.....	98
5.06 MANUAL DE FUNCIONES	99
5.06.01 OBJETIVO.....	99
5.06.02 ALCANCE.....	99
5.06.03 DESCRIPTIVO DE PERFILES	100
5.06.03.01 GERENTE GENERAL	100
5.06.03.02 ASISTENTE DE GERENCIA	103
5.06.03.03 GERENTE TÉCNICO	106
5.06.03.04 RESPONSABLE TÉCNICO	109
5.06.03.05 RESPONSABLE DE LA CALIDAD.....	111
5.06.03.06 COORDINADOR DE EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	115
5.06.03.07 TÉCNICO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	118
5.06.03.08 TÉCNICO SIG	121
5.06.03.09 COORDINADOR DE MONITOREO AMBIENTAL	124
5.06.03.10 LABORATORISTA	127
5.06.03.11 TÉCNICO DE CAMPO I	130

5.06.03.12 TÉCNICO DE CAMPO II.....	133
5.06.03.13 TÉCNICO DE CAMPO III.....	136
5.06.03.14 COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	139
5.06.03.14 TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS.....	142
5.06.03.15 TÉCNICO DE SSO	145
5.06.03.15 TÉCNICO DE SISTEMAS	148
5.06.03.16 CONTADOR	151
5.06.03.17 ASISTENTE CONTABLE	154
5.06.03.18 AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	157
5.06.03.19 MENSAJERO	160

**INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
MÉTODO 360°..... 163**

5.07 INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MÉTODO 360° BAJO COMPETENCIAS	164
5.07.01 OBJETIVOS.....	164
5.07.02 ALCANCE.....	164
5.07.03 PERSONAL PARA PROVEER RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO	164
5.07.04 RESPONSABILIDADES.....	165
5.07.05 DISPOSICIONES	165
5.07.06 DEFINICIONES.....	166
5.07.06.01 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	166
5.07.06.02 EVALUACIÓN DE 360°	166
5.07.06.03 EVALUACIÓN DE 360° EN UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS	167
5.07.06.04 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MÉTODO 360°	167
5.07.07 POLÍTICAS DEL INSTRUCTIVO	168
5.07.08 PROCEDIMIENTO.....	168
5.07.08.01 EVALUACIÓN DEL PERSONAL	169
5.07.08.02 SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	170
5.07.09 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	170
5.07.09.01 RETROALIMENTACIÓN.....	171
5.07.10 INSTRUCCIÓN PARA LOS EVALUADORES	172
5.07.10.01 PERFIL DEL EVALUADOR.....	172
5.07.10.02 RECOMENDACIONES AL EVALUADOR.....	172
CAPITULO VI..... 179	
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	179
6.01 RECURSOS	179
6.01.01 RECURSOS HUMANOS.....	179
6.01.02 RECURSOS AUDIOVISUALES	179
6.01.03 INFRAESTRUCTURA	180
6.01.04 MATERIAL DE APOYO.....	180
6.02 PRESUPUESTO.....	180
6.02.01 PRESUPUESTO DE LA SOCIALIZACIÓN.....	181
6.03 CRONOGRAMA.....	181
CAPITULO VII	183
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 183	

7.01 CONCLUSIONES	183
7.02 RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFÍA.....	187
ANEXOS.....	190
ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA.....	191
ENCUESTAS REALIZADAS.....	196

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág. No.
TABLA 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA MATRIZ "T"	22
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	28
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	40
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	48
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	58
TABLA 6 GÉNERO	72
TABLA 7 PREGUNTA N.º 1	73
TABLA 8 PREGUNTA N.º 2	74
TABLA 9 PREGUNTA N.º 3	75
TABLA 10 PREGUNTA N.º 4.....	76
TABLA 11 PREGUNTA N.º 5	77
TABLA 12 PREGUNTA N.º 6.....	78
TABLA 13 PREGUNTA N.º 7	79
TABLA 14 PREGUNTA N.º 8	80
TABLA 15 PREGUNTA N.º 9	81
TABLA 16 PREGUNTA N.º 10	82
TABLA 17 NIVEL DE PONDERACIÓN	91
TABLA 18 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	171
TABLA 19 FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	174
TABLA 20 PRESUPUESTO	181

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág. No.
FIGURA 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	25
FIGURA 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	34
FIGURA 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS	37
FIGURA 4 PONDERACIÓN TOTAL OBJETIVOS.....	50
FIGURA 5 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	54
FIGURA 6 GÉNERO.....	72
FIGURA 7 PREGUNTA N°1.....	73
FIGURA 8 PREGUNTA N°2.....	74
FIGURA 9 PREGUNTA N°3.....	75
FIGURA 10 PREGUNTA N°4.....	76
FIGURA 11 PREGUNTA N°5.....	77
FIGURA 12 PREGUNTA N°6.....	78
FIGURA 13 PREGUNTA N°7.....	79
FIGURA 14 PREGUNTA N°8.....	80
FIGURA 15 PREGUNTA N°9.....	81
FIGURA 16 PREGUNTA N°10.....	82
FIGURA 17 ORGANIGRAMA.....	87
FIGURA 18 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	89
FIGURA 19 EVALUACIÓN 360°.....	166
FIGURA 20 PROCEDIMIENTO	169
FIGURA 21 CRONOGRAMA	182

RESUMEN EJECUTIVO

Elaborar un instructivo de evaluación de desempeño por competencias utilizando el método 360^a para la Compañía ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores en base al cumplimiento de los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

La investigación realizada se hizo en base a que la empresa no cuenta con evaluaciones objetivas y sustentadas de sus colaboradores, lo que no ha permitido visualizar las falencias que puedan tener para poder desarrollar las actividades encomendadas, ni poder realizar un feedback de las mismas.

Para la realización de este instructivo se determinó el problema central, es decir el porqué de esta investigación, donde se evidencio los problemas existentes dentro de la empresa, y así poder tomar correctivos o implementar planes de acción lo que permita mejorar el clima laboral.

ABSTRACT

Elaborate an instruction of evaluation of performance by competences using the method 360^a for the Company ABRUS ENGINEERING AND ENVIRONMENT CÍA. LTDA, with the purpose of improving the productivity of the collaborators based on the fulfillment of the objectives proposed in a determined time.

The investigation was made based on the fact that the company does not have objective and sustained evaluations of its collaborators, which has not allowed to visualize the shortcomings that they may have to be able to carry out the activities entrusted, nor to be able to make a feedback of the same ones.

For the realization of this instruction the central problem was determined, that is to say the reason of this investigation, where the problems existing within the company were evidenced, and thus to be able to take corrective measures or to implement action plans that allow to improve the work climate.

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.01 Contexto

Con los cambios constantes que ha sufrido el país, las empresas han tenido que tomar decisiones precisas y acertadas para así poder lograr alcanzar los objetivos propuestos, sin tener que prescindir de su personal y poder lograr un crecimiento organizacional y con esto buscar que sus colaboradores crezcan de manera profesional mediante un clima laboral agradable y amistoso que permita el desarrollo normal de las actividades a desarrollarse dentro de la compañía.

La evaluación de desempeño considerada como una herramienta o mecanismo para evaluar la productividad y desempeño de los colaboradores ha tomado un auge dentro de las empresas para la toma de acciones y mejoras dentro de la misma, pero no ha sido vista de buena manera por parte de los colaboradores, lo toman como un mecanismo de toma de decisiones de desvinculación de las empresas.

La finalidad del presente proyecto es buscar la mejora de la productividad de los colaboradores mediante la realización de una evaluación objetiva para mediante esta herramienta conocer cuáles son las debilidades o falencias que mantienen los colaboradores para poder realizar sus actividades con la más alta calidad cumpliendo con los parámetros solicitados dentro del Sistema de Gestión de la Calidad que mantiene la Empresa.

1.01.01 Macro

A nivel Ecuador se han encontrado varias investigaciones sobre la aplicación de una evaluación de desempeño bajo competencias, dando a notar que la mayoría ha tenido resultados positivos, dando como respuesta el empoderamiento del personal con la empresa y esta a su vez retribuyendo el esfuerzo que realizan los colaboradores mediante motivación intangible.

Mejora la comunicación entre el directivo y los subordinados, de tal manera que permite una mejor comprensión de las responsabilidades generando un empoderamiento y compromiso con la empresa, a más de eso permite que los colaboradores entiendan que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo que lo beneficiará a él como a la organización. (Limonés Quintero , pág. 63)

Análisis:

Al realizar una evaluación del desempeño beneficia tanto a la organización como a los colaboradores, permite conocer más a fondo las responsabilidades o actividades que deben realizar y así poder cumplir con los objetivos propuestos; a la vez implementa una comunicación organizacional clara y precisa entre áreas de trabajo y empoderar a los colaboradores con las metas propuestas o establecidas por la Compañía.

El éxito de toda organización depende del talento humano y mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas no solo se pueden tomar oportunamente acciones y emprender planes orientados al logro de resultados, se busca también: la satisfacción laboral, desarrollo y promoción, el involucramiento en el trabajo y el compromiso con la organización; cuando el colaborador se siente identificado con lo que hace, repercutirá en su rendimiento. (Acosta Cárdenas, pág. 10)

Análisis:

Al implementar una evaluación de desempeño y tomar a tiempo acciones correctivas y de mejora en base a los resultados obtenidos se puede realizar un feedback y así motivar e involucrar a los colaboradores dentro del cumplimiento de los objetivos propuestos que permitan llevar al éxito a la Compañía; es decir, hacer sentir a los colaboradores que son parte de los mejoramientos y crecimiento que busca la empresa.

Al no tener identificadas, detalladas y sociabilizadas de manera objetiva o real las funciones o actividades que debe realizar cada uno de los cargos, el colaborador no podrá sentirse identificado con lo que realiza y por ende no culminará o entregará el bien o servicio a satisfacción del cliente tanto interno o externo.

A sí mismo, al no contar con una herramienta de medición de rendimiento no podemos identificar las falencias de conocimientos que tienen los colaboradores para realizar su actividad lo que desencadenara en mayores tiempos muertos y baja productividad.

1.01.02 Meso

Aquí se realizará un análisis de investigaciones en empresas a nivel Quito, donde verificaremos los resultados obtenidos sobre la evaluación de desempeño.

Un sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias adecuadamente construido ofrecerá muchos beneficios a la empresa, tales como planear carreras para el personal, detectar necesidades de capacitación, mejorar el rendimiento del empleado, encontrar una persona para un puesto, etc., sin embargo, cuando un

ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017

sistema es implementado y conducido inapropiadamente, podría afectar la subjetividad y productividad de los empleados. (Espinoza Granda & Gómez Navarrete, pág. 141)

Análisis:

Al querer implementar una evaluación de desempeño a los colaboradores se debe tomar en cuenta que primero se deberá sociabilizarlo para que no exista resistencia y sepan el motivo por el cual se está realizando; los beneficios que se pueden llegar a conseguir en base a los resultados y planes de acción que se tomarán con la prioridad de mantener al personal vinculado a la empresa, pero con la identificación de las competencias que mantienen cada uno y poderlas explotar.

La evaluación al desempeño si influye de manera positiva en la satisfacción laboral, en base a los resultados obtenidos permiten fortalecer la productividad de los colaboradores de manera satisfactoria tanto de manera personal como organizacional; se debe realizar un estudio o investigación de campo para poder diseñar una evaluación de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa y en base a los conocimientos que tienen actualmente los colaboradores concatenando con las competencias que poseen.

La evaluación al desempeño si influye de manera positiva en la satisfacción laboral de los servidores públicos que laboran en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, porque las competencias que han sido evaluadas se han fortalecido permitiendo que su desempeño alcance un nivel más satisfactorio tanto de forma personal como organizacional. (Pinza Neira , pág. 103)

Análisis:

En la empresa al realizar una evaluación de manera objetiva y cuantitativa, permite que se tomen acciones correctivas de manera real, y así poder diseñar un plan de capacitaciones, planes de carrera o compensaciones que motiven al personal a seguir comprometido con la empresa y con su trabajo; de la misma manera se beneficia la empresa al evidenciar una mayor productividad lo que permitirá mayores ganancias, pero sobre todo proporcionar a sus colaboradores una estabilidad laboral.

1.01.03 Micro

En este punto realizaremos un análisis de los resultados obtenidos en investigaciones o estudios realizados en el sector de Servicios.

El Diseño e Implantación de un Sistema de Evaluación de Desempeño utilizando la metodología de 360°, apoyará en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos; pero sobre todo permite evaluar destrezas, habilidades, conocimientos, aptitudes es decir competencias, para posteriormente analizar fortalezas y debilidades de los trabajadores, y trabajar sobre las mismas, siempre buscando mantener o mejorar su desempeño y productividad. (Andrade Viñan , pág. 135)

Análisis:

Se debe diseñar perfiles basados en competencias donde se indique cuáles son las que se requieren según las actividades desarrolladas dentro del cargo que existen dentro de la empresa, o a su vez poder determinar que conocimientos debemos desarrollar para llegar a los objetivos propuestos, y así poder verificar que debilidades debemos desarrollar y que fortalezas deben crecer aún más.

Conocer cuales fortalezas o debilidades que mantienen cada uno de sus colaboradores, mediante esta evaluación podremos desarrollar planes de capacitación en base a los requerimientos reales de cada uno y así poder tener como resultado, colaboradores comprometidos con la organización, motivados, pero sobre todo aumentar la productividad.

La versatilidad que se puede manejar dentro del proceso de evaluación con las competencias laborales y la introducción de esta herramienta es fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su rentabilidad, su posicionamiento como organización tanto con clientes internos como externos, y los llevara a la modernidad corporativa. (Ramírez Vizúete, pág. 115)

Análisis:

La Compañía al implementar y mantener de manera continua la realización de una evaluación de desempeño no solo permitirá que tenga mayor rentabilidad sino también mantendrá a sus empleados en constante retroalimentación; además de la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, se podrá alcanzar los objetivos y reconocimientos esperados.

1.02 Justificación

El presente proyecto busca entregar a la Compañía una herramienta de evaluación de desempeño a los colaboradores, la misma que se aplicaría de manera objetiva y clara detectando las falencias que tiene actualmente en conocimientos y/o motivacionales, permitiendo así desarrollar planes de acción inmediatas en beneficio de la organización y de los colaboradores que les permitan crecer de la mano.

En la actualidad la evaluación de desempeño es un proceso que ha permitido el crecimiento personal y profesional de los colaboradores; así también la productividad y rentabilidad de las Empresas, permitiendo la realización de las actividades con personal competente y claro en las funciones entregadas sin tener tiempos muertos y manteniendo un clima laboral agradable.

Se busca poder implementar a corto plazo un instructivo de evaluación de desempeño que permita medir la productividad del personal y tomar acciones correctivas positivas que permitan al colaborador sentirse motivado mediante ascensos, recompensa, bonificaciones, entrenamientos.

Para poder medir el desempeño se debe considerar tres aspectos muy importantes que son: cumplimiento de actividades, competencias y cumplimiento de normas de seguridad industrial y ocupacional.

Este proyecto se identifica con el Objetivo N° 9 del Plan Nacional del Buen Vivir donde indica:

Los principios y orientaciones para el socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 274)

Al elaborar una evaluación de desempeño dentro de la Compañía se busca garantizar a los colaboradores su bienestar emocional, motivacional, estabilidad laboral como crecimiento personal y profesional dentro de la misma Compañía cumpliendo con lo detallado en el Objetivo N°9 del Plan Nacional del Buen Vivir.

Garantizar al personal la estabilidad laboral al realizar este tipo de evaluaciones y no tomarlos como una herramienta de toma de decisiones para despidos de personal, sino que lo tomen como una alternativa de crecimiento o plan de carrera dentro de la Compañía.

1.03 Definición del Problema (Matriz "T")

La matriz "T" o matriz de fuerzas bloqueadoras permite determinar cuáles son las posibles causas que limiten el desarrollo del proyecto. Según la matriz "T" lo que se pretende alcanzar dentro de la empresa se visualiza en su situación actual y la situación mejorada, la cual es el objetivo que cumplir.

Tabla 1 Definición del Problema Matriz "T"

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad	Baja productividad de los Colaboradores de la compañía Abrus Cía. Ltda.				Desarrollar un instructivo para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño
FUERZA IMPULSADORA	I	PC	I	PC	FUERZA BLOQUEADORA
Elaboración de una evaluación de desempeño bajo competencias a 360°	1	4	5	2	Desinterés por parte del supervisor y subordinado
Elaborar un plan de carrera, remuneración, promoción y desarrollo personal y profesional	1	4	4	2	Falta de planificación o desinterés por parte de los mandos superiores
Planificar capacitaciones de acuerdo a las deficiencias según el cargo	1	4	4	2	Falta de recursos económicos para inversión en capacitaciones al personal

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

1.03.01 Análisis de la Matriz "T"

Dentro de esta matriz se puede observar una baja productividad por parte de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda., posee una situación empeorada que determina el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad, la misma que puede ser mejorada mediante el desarrollo de un instructivo para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

También puede ser causada por ejemplo por falta de elaboración de evaluaciones de desempeño por competencias utilizando el método de 360° donde se indicará a los colaboradores el propósito de dicha evaluación y no sientan temor del mismo, es por eso que esta fuerza impulsadora tiene un rango bajo (1) de calificación. Se puede observar que una fuerza bloqueadora sería el desinterés por parte del supervisor y subordinado.

Otra fuerza impulsadora que propone este proyecto es elaborar a corto plazo un plan de carrera, remuneración, promoción y desarrollo personal y profesional, al igual tiene una ponderación baja (1), en la actualidad no existe este tipo de incentivos para el personal, la fuerza bloqueadora para este planteamiento puede ser la falta de planificación y desinterés por parte de los mandos superiores, puesto que se requerirá de recursos económicos y por el temor del personal que no está afianzado totalmente en la empresa lo que hace que ellos no den mayores conocimientos sobre las actividades a realizarse.

Con respecto a la planificación de capacitaciones de acuerdo con las deficiencias según el cargo para así poder mejorar el desempeño en cada una de sus funciones su mayor fuerza bloqueadora sería la falta de presupuesto para inversión en capacitaciones al personal, en la actualidad las capacitaciones que se requieren para el tipo de actividad económica que realiza la empresa lo imparten instituciones claves tanto a nivel nacional como internacional.

CAPÍTULO II

INVOLUCRADOS

2.01 Mapa de Involucrados

El mapeo de involucrados da a conocer a todos aquellos actores como los ciudadanos, entidades o empresas que están inmersos o afectados por el problema descrito y sus potenciales soluciones.

Dentro del mapeo podremos dar a conocer a quienes consideramos que se encuentran inmersos o involucrados dentro de la realización de este proyecto, cual es influencia o impacto para poder cumplir el objetivo o finalidad de la investigación.

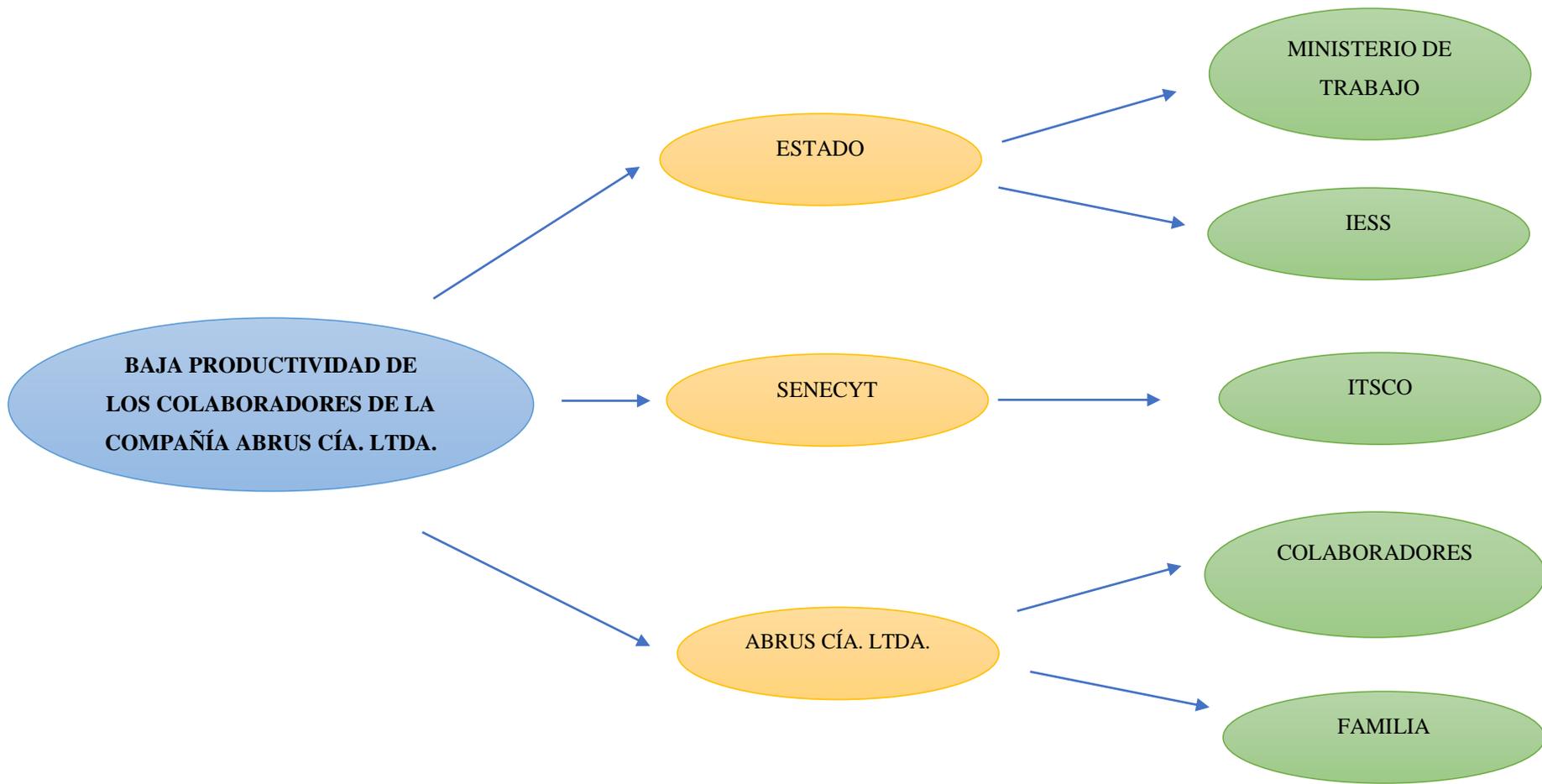


Figura 1 Mapeo de Involucrados

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

2.02 Matriz de Involucrados

Para realizar el Mapeo de Análisis de involucrados se determina el problema central que es la baja productividad de los colaboradores de la compañía al no existir un instructivo de evaluación de desempeño, para lo cual se realiza una investigación de campo en donde determinamos los involucrados directos e indirectos en el problema existente, por lo que se determina lo siguiente:

Como primer involucrado directo, se toma en cuenta al Ministerio de trabajo que es el órgano rector y el encargado de hacer cumplir leyes y reglamentos en cuanto a sueldos, derechos y obligaciones de cada uno de los trabajadores.

El IESS se involucra directamente ya fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia, busca el bienestar tanto de los trabajadores como de sus familias.

El ITSCO es un involucrado directo, entrega a sus estudiantes actualización de conocimientos los mismos que son implementados dentro de la realización de proyectos de investigación, desarrollo e innovación a ser propuestos dentro de nuestros lugares de trabajo o empresas externas, permitiéndonos así un crecimiento personal y profesional.

Compañía Abrus Cía. Ltda., es un involucrado directo dentro del problema encontrado, este produce una baja productividad y descuido en las actividades de cada área existentes dentro de la empresa.

La familia siendo un punto importante dentro de los estados de ánimo y motivacionales de los trabajadores, se busca generar un entorno más saludable y agradable en el hogar.

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Ministerio de Trabajo	Garantizar el trabajo digno, donde exista un convenio adecuado y respeto mutuo entre empleado y empleador y Estabilidad Laboral	Alto índice de rotación de personal	* Código de Trabajo * Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	Reducir y/o eliminar los índices de rotación de personal	Reformas de leyes laborales y deficiente control en los procesos de auditorías a la empresa
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Promover en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.	Alto índice de stress laboral	* Instructivos * Ley de Seguridad Social * Resoluciones	Reducir enfermedades profesionales	Desconocimiento de los servicios de salud y falta de personal
Abrus Cía. Ltda.	Mejorar el desempeño de los Colaboradores	Baja productividad en las actividades de cada área	* Reglamento Interno de Trabajo. * Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional	Promover un buen clima laboral y de equidad de todo el personal	Falta de planificación y presupuesto anual para dar capacitaciones al personal
Familia	Generar un entorno más saludable y agradable en el hogar	Trabajadores desmotivados que han bajado la productividad	Objetivo N°9 del PNVB, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas	Fortalecer el rendimiento laboral sean beneficiados que se evidencian en los resultados obtenidos	Disfunción individual, familiar y social
ITSCO	Adquirir nuevos conocimientos para tener crecimiento profesional	Desinterés del estudiante	* Económicos	Implementar el proyecto dentro de la institución donde se labora	Falta de concentración por ende abandono de carrera

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado; Patricia Rengel

Al realizar la Matriz de Involucrados se determinan las variables que tendrán mayor influencia en el proyecto, considerando que se trata de quienes se vinculan de manera directa con el problema percibido, dentro de estas se establecen las siguientes:

Ministerio de trabajo quien es el encargado de garantizar el trabajo digno, donde exista un compromiso adecuado y respeto mutuo entre empleado y empleador, estabilidad laboral. Este Ministerio a percibido como un problema la existencia de un alto índice de rotación de personal durante un período determinado.

Los recursos, mandatos o capacidades con las que cuenta serían mediante el Plan Nacional del Buen Vivir donde busca garantizar el trabajo digno en todas sus formas, es decir, que los trabajadores deben realizar sus actividades en un ambiente seguro respetando las obligaciones y derechos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo en concordancia con el Código de Trabajo vigente, el único interés es que exista una reducción en el índice de rotación de personal.

Un conflicto potencial que se tiene son las reformas de leyes laborales y deficiente control en los procesos de auditorías a la empresa, es decir, no realizan una auditoría exhaustiva para conocer el problema a fondo y llegar al punto de porque surgió el problema.

Compañía ABRUS CÍA. LTDA., es donde se ha podido observar este problema de bajo desempeño de los trabajadores, la empresa busca mejorar la productividad en la realización de las actividades de cada área, este problema está causando perjuicios a la misma, tales como la pérdida de recursos económicos en producto que se desperdicia por negligencia, así como en capacitaciones innecesarias en personal que puede abandonar la empresa.

El interés que tiene sobre este proyecto es promover un buen clima laboral y de equidad de todo el personal, es decir, que el personal se sienta parte de la empresa manifestando su buen desempeño y colaboración.

El conflicto potencial que mantiene es la falta de planificación y presupuesto anual para dar capacitaciones al personal, al no realizar esto no se puede asignar los recursos necesarios o saber las falencias que posee cada colaborador dentro de las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo.

Como cuarto involucrado esta la familia, punto importante dentro de los trabajadores quienes buscan generar un entorno más saludable y agradable en el hogar. El principal problema percibido en los de trabajadores desmotivados es la baja productividad al no existir un sistema de retroalimentación o compensaciones por su desempeño.

Este problema se basa en el Objetivo N°9 del PNVB, se establece que:

El trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas, no ver a las personas solo como un instrumento de trabajo sino como el ser humano desarrollándose de manera profesional y personal. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

El interés sobre este proyecto es fortalecer el rendimiento laboral y sean beneficiados con los resultados obtenidos, que se encontrarán motivados y por ende provocaran dentro de su familia una estabilidad emocional fuerte, al no mantener bien al personal puede causar un conflicto de disfuncionalidad familiar y social lo que provocara un bajo desempeño del personal.

Como último involucrado tenemos al ITSCO quien aporta al estudiante la adquisición de nuevos conocimientos y crecimiento profesional los cuales son desarrollados dentro de un proyecto a implantarse en la Compañía.

Un conflicto potencial que puede desarrollarse es la falta de presupuesto que provoca el abandono de la carrera.

CAPÍTULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVO

3.01 Árbol de problemas

Se puede definir al árbol de problemas como una herramienta práctica que permite identificar con mayor precisión y objetividad el problema percibido dentro de la empresa, en el cual se especifican las causas, efectos y la relación que tiene con el mismo considerando tres enfoques: estructural, indirecto, directo.

“El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión” (Navas M., 2010)

El árbol de problemas nos ayuda a identificar y analizar el problema central que tiene la empresa referente al tema de investigación señalando cuales son las causas primordiales por las cuales se está dando la problemática y los efectos negativos que está provocando en el comportamiento y desempeño en el personal, dándonos como una herramienta para buscar estrategias de solución al problema.

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema, por tanto, es

complementaria y no sustituye, a la información de base. (Martínez & Fernández, 2008)

Análisis

Al usar este tipo de técnica permite identificar las causas del problema central y cuáles son sus efectos, para así poder identificar que estrategias o alternativas se deben tomar para poder cumplir los objetivos propuestos por la Compañía.

Esta información nos sirve para poder realizar un análisis como empresa de las causales o principales problemáticas por las cuales la productividad del personal es baja complementando con una evaluación de clima laboral, la que ayudara a ver la relación que conllevan y buscar soluciones objetivas y coherentes a corto plazo.

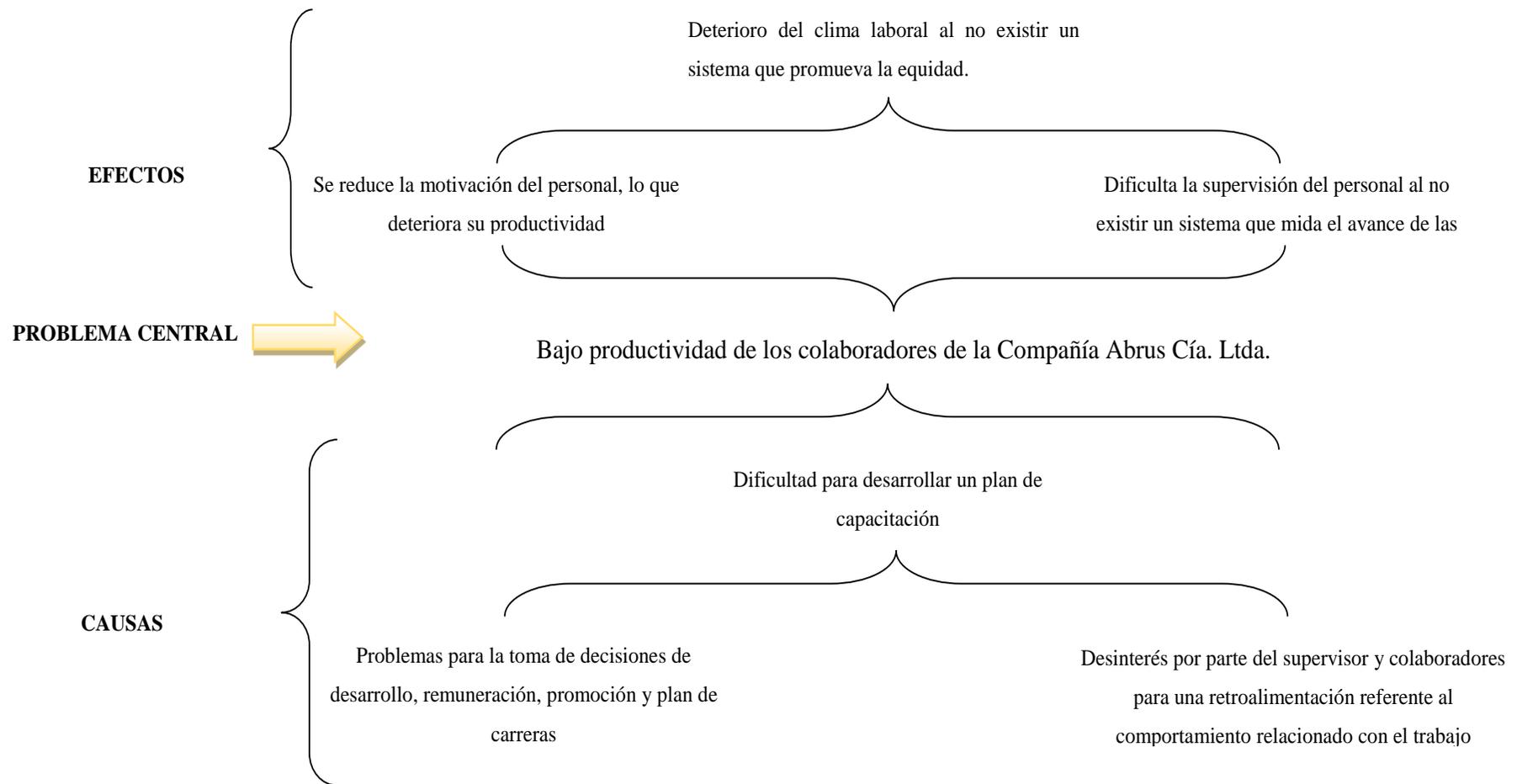


Figura 2 Árbol de Problemas

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

3.01.01 Análisis del árbol de problemas

Al no existir un empoderamiento total por parte de los colaboradores, al carecer de una retroalimentación, así como el seguimiento de procesos de mejoramiento para avanzar y capitalizar las experiencias en beneficio propio, ha desencadenado en el problema central que es la baja productividad de los colaboradores.

Como causas principales tenemos que existe problemas en la toma de decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carrera al no existir un medidor de desempeño, actualmente se la está realizando empíricamente, otra de las causas sería el desinterés por parte del supervisor para que se reúnan y revisen el comportamiento relacionado en el trabajo, lo que desencadena en la dificultad para desarrollar un plan de capacitaciones bajo competencias, ubicar al personal en el puesto real mediante una buena selección de personal y capacitarlo según los requerimientos que demande el cargo.

Los efectos que provocaría sería la desmotivación del personal afectando la productividad al no contar con las herramientas necesarias para la elaboración de las actividades. También existe dificultad de supervisión al personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, estableciendo desventajas en el clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

3.02 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas, permite identificar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así las causas se convierten en medios y los efectos en fines, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, se

deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen. (Martínez & Fernández, 2008)

Análisis

Esta técnica permite revertir el problema central negativo a un objetivo principal positivo, con la finalidad de tener recursos reales para poder solucionar los conflictos que no permitan a los colaboradores tener una mejor productividad, y poder así empoderar al máximo a estos con la empresa.

Al definir las soluciones se debe tomar en cuenta que estos deben ser objetivos, es decir, que se los pueda realizar en un tiempo determinado, pero sobre todo que sean socializados con los colaboradores para que se sientan parte de la solución.

3.02.01 Análisis del árbol de objetivos

El objetivo general de este proyecto que mediante una evaluación de desempeño utilizando el método de 360° se pretenda mejorar la productividad del personal de la Compañía Abrus Cía. Ltda., facilitando la toma de decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carrera e Interés por parte del supervisor y colaboradores para establecer retroalimentación y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo, lo que nos lleva a desarrollar un plan de capacitaciones y por cada cargo que exista dentro de la empresa.

Con el fin de incrementar la motivación del personal, lo que aumentara su productividad y facilitar la supervisión del personal al implementar una herramienta que mida el avance de las acciones y así promover un clima laboral adecuado con la aplicación de una herramienta que promueva la equidad.

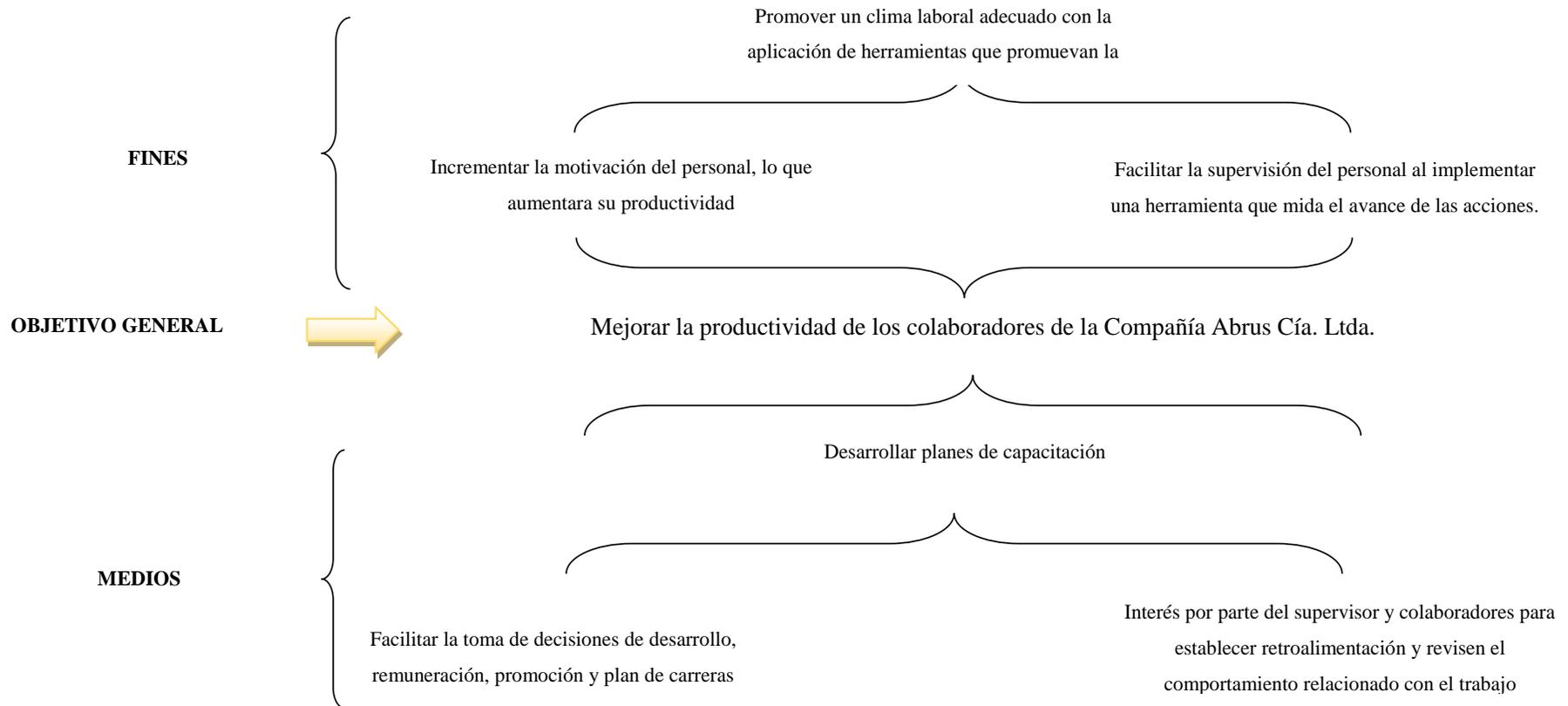


Figura 3 Árbol de Objetivos

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas permite establecer el objetivo principal del proyecto, así como identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados, desde los puntos de vista técnico y económico. El objetivo principal del proyecto representa un cambio social, cuyo logro en sí mismo la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria. (Medianero Burga & Maúrtua, 2016)

Análisis

Esta matriz es una herramienta que nos permite dar una valoración cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones con la finalidad de cumplir con los objetivos y estrategias planteadas por la organización.

Se toman en cuenta las principales alternativas y se las califica de acuerdo al cumplimiento para lograr el propósito del proyecto. Basados en eso se han identificado cuatro objetivos importantes los mismos que se obtuvieron mediante el árbol de objetivos y matriz T.

El análisis de alternativas diseña las estrategias que se pueden efectuar para lograr alcanzar el objetivo propuesto. Para poder diseñar esta matriz se deberán

valorar las alternativas que se plantean dentro de la elaboración del proyecto de la siguiente manera:

- ✓ Impacto sobre el propósito
- ✓ Factibilidad Técnica
- ✓ Factibilidad Financiera
- ✓ Factibilidad Social
- ✓ Factibilidad Política

Los componentes son valores sobre 5 puntos, la misma que son sumados y registrados dentro de la última columna y mediante esto podremos clasificarlos mediante ponderación alta, media y baja.

Los factores que se deben considerar para establecer la calificación son los siguientes:

- ✓ Disponibilidad de los recursos
- ✓ Tiempo de ejecución
- ✓ Evaluación de los riesgos y que tan factible es la implementación del proyecto
- ✓ Saber el impacto que tendrá dentro de los involucrados directos

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
Facilitar la toma de decisiones de desarrollo humano, remuneración, promoción y plan de carrera.	5	4	4	5	5	23	MEDIA ALTA
Interés por parte del supervisor y colaboradores para establecer retroalimentación y comportamiento relacionado con el trabajo	5	5	5	5	5	25	ALTA
Desarrollar planes de capacitación	5	4	4	5	5	23	MEDIA ALTA
Mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda.	5	5	5	5	5	25	ALTA
TOTAL	20	18	18	20	20	96	

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

4.01.01 Análisis de Matriz de Alternativas

Al terminar de realizar esta matriz se puede evidenciar que el resultado obtenido es favorable teniendo un puntaje alto, esto determina la efectividad de cumplimiento de dichas alternativas, el principal objetivo es de crear un instructivo de evaluación de desempeño el mismo que a corto plazo sea implementado dentro de la organización.

El primer objetivo que se observa en la matriz de alternativas es el de facilitar la toma de decisiones de desarrollo humano, remuneración, promoción y plan de carrera, con una categoría alta sobre el propósito del proyecto, puesto que se pueden alcanzar logros y compensaciones y un desempeño eficiente y eficaz.

Cuanto a la factibilidad técnica se aprecia que su ponderación es media alta evidenciando que la compañía cuenta con los recursos necesarios para la implementación de este programa, enriqueciendo un cambio de actitud del personal,

La factibilidad financiera para este proyecto es medio alto, actualmente los ingresos que mantiene la empresa por el giro de negocio no son elevados, pudiendo realizar ajustes para alcanzar este objetivo y así poder mantener al personal motivado.

Este proyecto cuenta con el apoyo de los principales accionistas de la Compañía ABRUS CÍA. LTDA., este es muy importante para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y aún más si cuentan cada uno de ellos con el apoyo de sus familias, creando un desempeño positivo de los colaboradores en la

consecución del objetivo, estos parámetros hacen que la factibilidad social cuente con una categoría alta.

La factibilidad política es alta dentro de la matriz, buscando motivar al personal para mejorar su desempeño y así promover la armonía emocional tanto en el trabajo como en su ambiente familiar.

Como resultado la sumatoria de los indicadores, se obtiene un total de 23 puntos, los mismos que corresponden a una categoría media alta que manifiesta un impacto positivo y viable para el proyecto.

El análisis del segundo objetivo en la matriz busca lograr el interés por parte del supervisor y colaboradores para establecer retroalimentación y comportamiento relacionado con el trabajo, se puede observar que tiene un alto impacto sobre el objetivo general, al mantener una herramienta de supervisión o medidor de desempeño podemos buscar la manera de retroalimentar las falencias que poseen los colaboradores y poder cumplir con las metas propuestas dentro del período establecido.

La factibilidad técnica de este objetivo es alto, puesto que las necesidades que tiene la Compañía conjuntamente con los horarios especiales que mantiene hace difícil mantener una supervisión continua de las actividades que realiza cada trabajador, pero mediante el sistema de gestión que mantiene la empresa permitirá realizar una re evaluación a la parte operativa mediante reportes de campo y toma de datos, actividad que no es aplicada para todo el personal; restringe en cierta

medida a la compañía su aporte técnico para la realización y cumplimiento de este objetivo.

En cuanto a la factibilidad financiera para cumplir con este objetivo es alta, dando a conocer que la empresa cuenta con recursos económicos limitados, invierte en gastos de viajes de coordinadores o jefes para la supervisión de las labores del personal, incurriendo en el descuido de las actividades que deben realizar en oficina.

La factibilidad social evidencia un puntaje alto, tanto la Compañía, colaboradores y las propias familias se encuentran interesados en encontrar una solución a este problema, mediante la realización de una buena evaluación de desempeño se podrá lograr buscar las deficiencias de conocimientos actuales que posee el personal ya sí buscar una mejor retroalimentación de su equipo de trabajo.

Por último, la factibilidad política es alta dentro de la matriz, busca motivar al personal para mejorar su desempeño y promover la armonía emocional tanto en el trabajo como en su ambiente familiar, cabe detallar que dentro del Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 9 donde indica:

Se debe garantizar el trabajo digno en todas sus formas, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y económica. (Senplades, 2013)

En conclusión, como resultado obtenemos 25 puntos, lo cual ubica a este objetivo en una categoría de factibilidad alta dentro de la realización de este proyecto.

El tercer objetivo dentro de esta matriz es desarrollar planes de capacitación obteniendo un impacto alto, al dar capacitaciones según el cargo a desempeñar cada colaborador se podrá conseguir una mejor productividad y se puede lograr la toma de conciencia de sus responsabilidades y mantener una constante actualización tecnológica.

La factibilidad técnica se encuentra en un impacto medio alto, al contar con los recursos para implementar este proyecto, y con personal experimentado en las actividades que realiza, sin embargo, hace falta actualización de conocimientos, para desarrollar actividades por cargo, evitando la monotonía que conlleva a un bajo desempeño y desperdicio de recursos materiales y económicos.

En cuanto a la factibilidad financiera tiene un rango medio alto, dado que la empresa actualmente pasa por una crisis económica, y por su giro de negocio no cuentan con un presupuesto destinado a capacitaciones, haciendo que la compañía se abstenga de realizar una nueva inversión económica y de tiempo.

Factibilidad social tiene un rango alto, con la actualización de los conocimientos del personal permitirá que las actividades a desarrollarse tengan el resultado deseado y por ende el desempeño de los colaboradores aumentará sintiéndose más confiados en la reubicación de sus actividades siendo beneficioso para la empresa que aumentará la productividad.

La factibilidad política tiene un rango alto dentro de la matriz, al existir el cumplimiento de los derechos laborales, se fortalecen los esquemas de formación ocupacional y capacitación, la estabilidad y seguridad, dará como resultado que exista un real empoderamiento institucional.

Los resultados que arrojan estos indicadores suman 23, ubicándola en una categoría media alta dentro del proyecto.

El objetivo general y principal dentro del proyecto es mejorar la productividad de los colaboradores de la Empresa Abrus Cía. Ltda., tiene una ponderación alta, al mejorar la productividad de la Compañía y por ende generará una mayor rentabilidad.

La factibilidad técnica tiene una ponderación alta, por el momento no se mantiene una herramienta para poder medir las deficiencias que mantiene el personal, y para poder ejecutar se debe realizar un estudio riguroso, pero sobre todo considerar el tiempo necesario para llevar a cabo con éxito.

El financiamiento de este proyecto tiene una ponderación alta, la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación, sin embargo, por el momento se encuentra centrada en otros problemas prioritarios.

En cuanto a la factibilidad social la ponderación es alta, tanto los trabajadores como las familias ven al desempeño como un factor importante para el cumplimiento de los objetivos.

Factibilidad política refleja una ponderación alta, el gobierno promueve el trabajo digno, que implica que ésta sea una fuente de realización personal y que constituye la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas, es decir, que existen políticas que promueven el bienestar de los trabajadores para que de esta manera exista la debida motivación y por ende un buen trabajo para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El total de este indicador es de 25 puntos, indicador que determina un nivel alto dentro de este proyecto.

En base a los resultados arrojados por esta matriz indica que es importante desarrollar un plan de mejora dentro de la empresa, lo que justifica la realización de este proyecto.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos

La matriz de análisis de impacto de los objetivos identifica los elementos del entorno que podrían afectar las estrategias a corto, mediano y largo plazo de la empresa y la consideración que habrá que dársela a cada uno.

Mediante esta matriz se determina a cada una de las estrategias convertidas en objetivos analizando la factibilidad asumiendo como resultado una alta aceptabilidad por parte de la gerencia en la ejecución del proyecto, el mismo que califica los siguientes aspectos:

- ✓ **Factibilidad de lograrse:** que es lo que se ha logrado

- ✓ **Impacto de género:** impacto que tendrá sobre todos los colaboradores de la empresa.
- ✓ **Impacto ambiental:** impacto que tendrá dentro del medio ambiente donde se desenvuelve cada uno de los colaboradores a la ejecución de sus actividades.
- ✓ **Relevancia:** los resultados obtenidos al implementar los objetivos propuestos.
- ✓ **Sostenibilidad:** cuál es la afectación de la implementación del objetivo dentro de la organización.

De acuerdo con el puntaje establecido se considera de la siguiente manera:

- ✓ 25 – 15 = Alto
- ✓ 14 – 8 = Medio
- ✓ 8 – 0 = Bajo

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍA
Facilitar la toma de decisiones de desarrollo humano, remuneración, promoción y plan de carreras	La importancia es la de preservar el capital intelectual y humano identificando las competencias que tienen y ubicándolos en los puestos de trabajo indicados para aprovechar su potencia	Equiparar la carga laboral logrará que cada trabajador indistintamente desarrolle el 100% de su potencial talento y su rendimiento y desempeño sean elevados	Al mantener al trabajador en un buen clima laboral se encontrará una armonía tanto laboral como familiar	Incentivar el desarrollo de los empleados mediante la retroalimentación	Se realizará una evaluación periódica donde se analizará el reconocimiento actitudinal y aptitudinal de los colaboradores	25	Alta
	5	5	5	5	5		
Interés por parte del supervisor y colaboradores para establecer retroalimentación y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo	Que cada trabajador tenga una retroalimentación sobre la evaluación realizada y determinar los puntos débiles en pos de mejora	Incrementa el bienestar y desempeño de los colaboradores al sentir que son tomados en cuenta en su superación	Se fortalecen la comunicación entre altos mandos y el cliente externo	Identificar problemas potenciales de los colaboradores y determinar acciones correctivas con los directores en forma individual; que permita el desarrollo	Realizar un análisis periódico del cumplimiento de objetivos mediante el buen desempeño de los colaboradores	24	Alta
	4	5	5	5	5		
Desarrollar planes de capacitación	Desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo modifica sus actitudes	Desarrollo de habilidades del personal para el mejor desempeño de las funciones	Proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad de los colaboradores.	Incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa	Realizar una evaluación de impacto de la capacitación recibida	24	Alta
	5	5	5	4	5		

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍA
Mejorar la productividad del personal de la Compañía Abrus Cía. Ltda.	Dar a conocer mediante el manual de funciones las actividades que deben de realizar, procedimientos que deben seguir y cuáles son las políticas que deben respetar	Tratar con equidad a todo el personal esto evita que se pueda sentir injustamente tratado y que se genere el descontento y, por tanto, una disminución en la productividad	Brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles buen clima laboral y asignarles una buena remuneración de acuerdo a sus capacidades y recursos del trabajador	Dar a conocer a los empleados que es lo que esperamos de ellos como también que ellos sepan que pueden esperar de la empresa	Hacer una retroalimentación, señalar sus errores o bajo rendimiento y proponer mejoras y soluciones	24	Alta
	4	5	5	5	5		
Elaboración de un Instructivo de Evaluación de Desempeño por competencias utilizando el método 360°	18	20	20	19	20	97	

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

4.02.01 Contextualización Gráfica



Figura 4 Ponderación total objetivos

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA.

Elaborado: Patricia Rengel

4.02.02 Análisis de Matriz de Impacto de los Objetivos

Dentro de esta matriz se puede observar que el primer objetivo es facilitar la toma de decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras, es importante para la finalidad del proyecto, tomando en cuenta que podemos mantener el capital humano e intelectual bien motivado, se puede alcanzar los objetivos deseados.

Esto también fomenta un buen clima laboral dentro de la empresa y los colaboradores concientizaran que la Compañía evalúa los resultados que demuestran en sus funciones permitiendo un crecimiento personal y económico, buscando que el personal desarrolle el 100% de su potencial talento y su desempeño sea elevado.

Este objetivo se encuentra en una categoría alta, con una ponderación de 22 puntos, que indica la factibilidad de lograrse, de acuerdo con cada variable establecida en la matriz.

El objetivo estratégico número dos busca el Interés por parte del supervisor y colaboradores para establecer retroalimentación y revisión sobre la evaluación realizada y así determinar los puntos débiles en pos de mejora, donde se busca incrementar el bienestar y desempeño de los colaboradores al sentir que son tomados en cuenta en su superación profesional y personal.

Al identificar los problemas potenciales de los colaboradores, determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; los supervisores pueden dar al Departamento de Recursos Humanos las necesidades de búsqueda de retroalimentación del personal en las falencias que pueden tener y a la vez verificar cual era el problema para el cumplimiento de desempeño y cumplimiento de los objetivos.

La suma de las puntuaciones dadas a cada variable para este objetivo da como resultado una categoría alta con 23 puntos que favorecen la realización y cumplimiento de lo propuesto en el proyecto.

El tercer objetivo estratégico propone desarrollar planes de capacitaciones por cargo, lo cual permitiría desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización.

Al realizar un plan anual de capacitaciones, se podrá destinar un presupuesto para la ejecución de los mismo, permitiendo al personal tener un crecimiento

personal y profesional en cuanto a las funciones que se encuentra realizando, reduciendo los tiempos muertos, desperdicios económicos los que generan una gran pérdida a la empresa.

La suma de las variables para este objetivo es de 23 puntos, ubicándolo en una categoría alta que demuestra la factibilidad de lograrse.

Para finalizar se analiza el objetivo general del proyecto, que es mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda., buscando la equidad dentro de todo el personal evitando que se pueda sentir injustamente tratado y que se genere descontento, por tanto, una disminución en la productividad.

Brindarles buenas condiciones de trabajo, hará que el personal sea más productivo, pero sobre todo si se les considera parte de las decisiones a tomar o del tipo de evaluaciones que se realizarán, donde solo se buscara darles a conocer los errores que están cometiendo, y dar retroalimentación proponiendo mejoras y soluciones.

Al evidenciar que los colaboradores acogen de buena manera los cambios propuesto en la Compañía puede ser positivo, en vista de dar a conocer lo que se espera por parte de los colaboradores y viceversa, buscando así las propuestas de mejoras y soluciones.

El recurso humano es un pilar fundamental en la empresa, ellos son los encargados de fortalecer la productividad y el crecimiento de la empresa, mediante las capacidades intelectuales que posee cada uno y sintiéndose parte de la empresa y no solo una herramienta más de ella.

4.03 Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias es una herramienta organizacional disciplinada y claramente definida; en esta estrategia se realiza un resumen de los fines directos transformándola en la finalidad principal del proyecto seguido del propósito que se abstrae del problema central.

Mediante esta matriz se asigna el presupuesto general el mismo que será abarcado por cada una de las estrategias que se irán implementando, es decir; cada estrategia tiene un valor económico establecido para no afectar al presupuesto general.

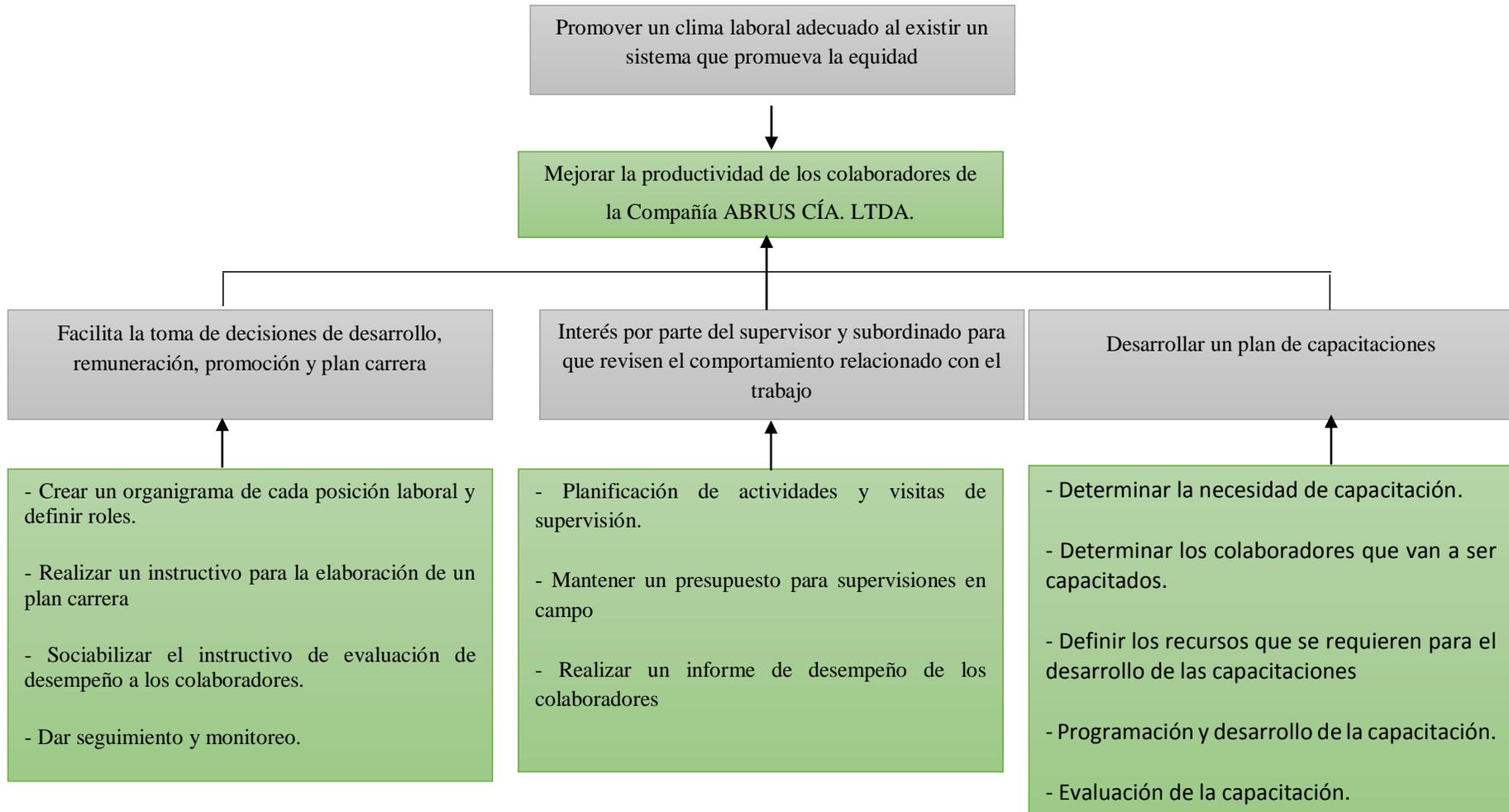


Figura 5 Diagrama de Estrategias

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA.

Elaborado: Patricia Rengel

4.03.01 Análisis de Diagrama de Estrategias

Para cumplir con el objetivo específico que se plantea en este proyecto que es facilitar la toma de decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carrera, se realizarán las siguientes actividades:

- Crear un organigrama con cada posición laboral y definir roles
- Realizar un procedimiento para la elaboración de un plan de carrera
- Sociabilizar el instructivo de evaluación de desempeño a los colaboradores
- Dar seguimiento y monitoreo

Crear un programa de plan de carrera y desarrollo será de gran ayuda para mantener al equipo de trabajo motivado y brindarles una visión de oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Para el segundo objetivo estratégico que es de buscar el interés por parte del supervisor y subordinado para que se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo, se proponen las siguientes actividades:

- Planificación de actividades y visitas de supervisión
- Mantener un presupuesto para supervisiones en campo
- Realizar un informe de desempeño de los colaboradores

Las actividades buscan que los supervisores tomen un tiempo para poder verificar las actividades que realiza el personal que está a su mando, y poder connotar las deficiencias que tienen al momento de cumplir los objetivos y tomar acciones correctivas y de mejora.

Para el tercero y último objetivo estratégico de desarrollar un plan de capacitaciones por cargo, se definen las siguientes actividades:

- Determinar la necesidad de capacitación
- Definir el personal que va a ser capacitado
- Definir los recursos para la implementar la capacitación
- Programación y Desarrollo de la Capacitación
- Evaluación de la capacitación

A través de la capacitación se busca mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad del servicio, generando conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.

Estas actividades permitirán cumplir con el objetivo general y central del proyecto, el cual es: Mejorar el desempeño del personal de la Compañía Abrus Cía. Ltda., y por consiguiente dará paso a cumplir con los objetivos que está ha propuesto, lo cual avala y justifica el presente proyecto.

4.04 Matriz de Marco Lógico

El marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un solo marco o matriz. Es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?). (Weblinks, 2017)

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

	RESUMEN DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	ACTIVIDADES	RES PRE
FINALIDAD	Promover un clima laboral adecuado con la aplicación de una herramienta que promueva la equidad	Porcentaje encuesta de clima laboral año 2017 contra 2019	Observación directa del comportamiento del personal	Se considera propuesta para implementar en la Compañía	* Realizar pausas activas * Talleres motivacionales * Planes de carrera	* Infrae * Comp * Infocu * Papel
PROPÓSITO	Mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda.	Porcentaje de evaluación de desempeño año 2017 contra 2019	Informes de cumplimiento de cronograma entregados por coordinadores de área	Entusiasmo de los trabajadores por mejorar su calidad de ambiente de trabajo	* Evaluación de desempeño * Plan de capacitaciones	* Papel * Comp
COMPONENTE	Facilitar la toma de decisiones de desarrollo humano, remuneración, promoción y plan carrera	Porcentaje de satisfacción de los trabajadores antes y después de la implementación del proyecto	Encuestas realizadas a los colaboradores para conocer su satisfacción en el medio laboral	Aceptación por parte de la Gerencia	* Crear un organigrama funcional * Realizar un instructivo para elaboración de plan carrera * Sociabilizar el instructivo de evaluación de desempeño a los colaboradores * Dar seguimiento y monitoreo	* Comp * Papel * Impre
	Interés por parte del supervisor y subordinado para que revisen el comportamiento relacionado con el trabajo	Porcentaje de la capacidad de realizar de manera adecuada sus actividades contra la eficacia de los mismos	Informes por parte de los supervisores manifestando el desempeño de las actividades de sus subordinados	Charlas asertivas entre los directores y trabajadores para mejorar la confianza y comunicación	* Planificación de actividades y visitas de supervisión. * Mantener un presupuesto para supervisiones en campo * Realizar un informe de desempeño de los colaboradores	* Comp * Papel * Impre * Viatic supervis
	Desarrollar un plan de capacitaciones	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones año 2017 contra 2019	Realización de evaluaciones a los colaboradores para conocer el nivel de conocimientos que han	Aprobación de un presupuesto por parte de la Gerencia	* Determinar la necesidad de capacitación. * Determinar los colaboradores que van a ser capacitados. * Definir los recursos que se requieren para el desarrollo de las capacitaciones	* Comp * Papel * Impre

FINALIDAD	Promover un clima laboral adecuado con la aplicación de una herramienta que promueva la equidad	Porcentaje encuesta de clima laboral año 2017 contra 2019	Observación directa del comportamiento del personal	Se considera propuesta para implementar en la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar pausas activas * Talleres motivacionales * Planes de carrera
PROPÓSITO	Mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda.	Porcentaje de evaluación de desempeño año 2017 contra 2019	Informes de cumplimiento de cronograma entregados por coordinadores de área	Entusiasmo de los trabajadores por mejorar su calidad de ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación de desempeño * Plan de capacitaciones
COMPONENTE	Facilitar la toma de decisiones de desarrollo humano, remuneración, promoción y plan carrera	Porcentaje de satisfacción de los trabajadores antes y después de la implementación del proyecto	Encuestas realizadas a los colaboradores para conocer su satisfacción en el medio laboral	Aceptación por parte de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> * Crear un organigrama funcional * Realizar un instructivo para elaboración de plan carrera * Sociabilizar el instructivo de evaluación de desempeño a los colaboradores * Dar seguimiento y monitoreo
	Interés por parte del supervisor y subordinado para que revisen el comportamiento relacionado con el trabajo	Porcentaje de la capacidad de realizar de manera adecuada sus actividades contra la eficacia de los mismos	Informes por parte de los supervisores manifestando el desempeño de las actividades de sus subordinados	Charlas asertivas entre los directores y trabajadores para mejorar la confianza y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación de actividades * visitas de supervisión. * Mantener un presupuesto para supervisiones en campo * Realizar un informe de desempeño de los colaboradores
	Desarrollar un plan de capacitaciones	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones año 2017 contra 2019	Realización de evaluaciones a los colaboradores para conocer el nivel de conocimientos que han adquirido	Aprobación de un presupuesto por parte de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> * Determinar la necesidad de capacitación. * Determinar los colaboradores que van a ser capacitados. * Definir los recursos que se requieren para el desarrollo de capacitaciones * Programación y desarrollo de capacitación.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes

ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., es una compañía que tiene como objetivo el incremento de la productividad de sus colaboradores buscando que se mantenga un ambiente agradable de trabajo para la realización de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos ya sean estos a corto o largo plazo, pero manteniendo la calidad en los servicios entregados.

Se busca con la evaluación de desempeño bajo competencias utilizando el método de 360° el rendimiento global de los colaboradores y conocer cuáles son las debilidades o deficiencias de actualización de conocimientos que tienen cada uno dentro de las actividades que desarrollan.

Abrus al encontrarse en una buena posición dentro del mercado de la Consultoría Ambiental desea seguir manteniendo personal competente y empoderado de las funciones que realiza y en base a las encuestas realizadas dentro de la empresa ha tomado la decisión de diseñar y posteriormente socializar e implementar una evaluación de desempeño completo para que no exista resistencia o mala actitud por parte de los colaboradores.

La evaluación de desempeño es una herramienta importante dentro de cualquier organización que desea aplicarla, mediante este sistema podremos conocer las fortalezas y debilidades de eficiencia y eficacia que posee cada uno de los colaboradores, al realizar sus tareas y deberes, y mediante los resultados obtenidos podremos saber qué puntos debemos reforzar o retroalimentar.

5.01.01 Objetivo General

Elaborar un Instructivo de Evaluación de Desempeño por competencias utilizando el método 360° con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda., para el desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

5.01.02 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar e implementar a corto plazo una evaluación de desempeño de 360°.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Motivar a los colaboradores al comunicarles su desempeño e involucrándolos en los objetivos de la organización.
- ✓ Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

5.01.03 Alcance de la propuesta

El instructivo de Evaluación de desempeño por competencias mediante el método de 360° está dirigido tanto al personal administrativo como operativo donde busca que se facilite el trabajo entre estos departamentos mediante una comunicación asertiva y una retroalimentación entre ellos y los altos mandos.

Al no existir un sistema de evaluación integral, objetiva y funcional. No existe un registro histórico laboral que refleje el rendimiento y el comportamiento de cada miembro de la Compañía a través del tiempo en el cual se puedan identificar un estándar, una mejora o mantenimiento de nivel de competencia y de comportamientos observables a través de la ejecución de cada una de las actividades esenciales del puesto.

5.01.04 Importancia de la propuesta

Esta propuesta se efectúa de acuerdo con el estudio realizado, donde se evidencio que los colaboradores que hacen parte de Abrus Cía. Ltda., tienen algunos vacíos de conocimientos en algunos procedimientos utilizados en la realización de sus funciones, lo que acarrea consecuencias negativas para la Compañía; servirá como un plan para solucionar los problemas de evaluación de desempeño a 360° lo que permite hacer partícipes a todos los miembros de la organización lo cual obligará a un cambio profundo en la cultura organizacional de toda la Compañía.

5.02 Orientación para el estudio

Las orientaciones teóricas para el estudio tomadas en cuenta en el presente proyecto se relacionan con el objetivo de informar sobre los componentes conceptuales que las identifican.

5.03 Definición de Competencias Laborales

Es la capacidad real y demostrada de sus conocimientos, habilidades y actitudes para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

5.03.01 Tipos de Competencias

Para el desempeño laboral competente existen las siguientes competencias:

✓ **Competencias Básicas**

Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información. (USM, 2016)

✓ **Competencias Conductuales:**

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. (USM, 2016)

✓ **Competencias Funcionales:**

Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

(USM, 2016)

5.04 Descripción de la Metodología

La investigación que se realizará para la Compañía ABRUS CÍA. LTDA., es el tipo de investigación descriptivo que permite describir las características propias de la Compañía y analizar cuantitativamente la información obtenida a través de los instrumentos diseñados y aplicados para esta investigación.

5.04.01 Tipo de Investigación

La investigación está enfocada en diseñar un Instructivo de Evaluación de Desempeño bajo competencias utilizando el método 360° para la Compañía ABRUS CÍA. LTDA., con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores.

El objetivo fundamental es la descripción de un modelo de evaluación de desempeño por competencias para cada uno de los cargos administrativos y operativos que se encuentra definido en la estructura organizacional de ABRUS CÍA. LTDA., así como definir los comportamientos que una persona debe tener para lograr un mayor éxito en su puesto de trabajo con el fin de que la empresa conjuntamente de desempeño contribuya en el posicionamiento en el mercado de la Consultoría Ambiental.

El tipo de aplicación en este proyecto será:

Cuantitativa. - es un método empleado en la investigación que usa como plataforma datos numéricos o cuantificables para hacer generalizaciones sobre un fenómeno. Los números se originan de escalas de medición

objetiva para las unidades de estudio a analizar llamadas variables.
(Ramirez, lifeder.com, 2016)

Análisis:

Este tipo de investigación permitirá detallar los resultados de los datos recolectados mediante escalas de medición y así poder probar si nuestra hipótesis planteada es cierta o no, con el fin de poder seguir desarrollando el proyecto planteado en base a resultados encontrados dentro de la investigación.

Exploratoria. - investigación sobre un objeto de estudio que resulte desconocido para el investigador o incluso también para el resto de la comunidad profesional del campo en que se realice la investigación, careciendo entonces de antecedentes que puedan orientar la investigación emprendida. (E-Cultura Group, 2016)

Análisis:

Desarrollar un tema que no ha sido implementado o conocido por la organización, buscando antecedentes de aplicación y resultados para poder así plantear a la gerencia y dar a conocer los beneficios que podrían alcanzar al implementar este proyecto, buscando como campo primordial que los colaboradores se encuentren satisfechos y no temerosos a la aplicación.

Descriptiva. - llamada también investigación estadística, describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de las personas que le rodea, ya

que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y procesos y personas. (Wikipedia, 2017)

Análisis:

Se deberán conocer y describir las actitudes de cada uno de los colaboradores, para así poder tener una investigación de que se requiere para poder implementar una evaluación basada en competencias, debemos también respetar cada una de las creencias y costumbres que posee cada colaborador.

5.04.02 Diseño de la Investigación

Para la realización de la propuesta de la elaboración de un Procedimiento de Evaluación de Desempeño por competencias utilizando el método 360° para la Compañía ABRUS CÍA. LTDA., es fundamental conocer la misión, visión y la política, de la misma manera la estructuración de los perfiles de cada uno de los cargos que tiene la empresa.

Otra de las actividades que se realizará será la estructuración de los diferentes formatos para el registro de solicitud de personal, selección de personal basado por competencias, inducción y entrenamiento de los cargos, descripción de perfil de cargo de competencias, funciones y responsabilidades y evaluación de desempeño basado por competencias.

Para la determinación de las competencias organizacionales y específicas que serán incluidas en cada uno de los perfiles de cargo, se llevara a cabo un taller didáctico en compañía del equipo directivo y los líderes de los procesos quienes conocen de cerca toda la operación de la organización.

Dentro de las actividades de la identificación de las competencias se determinará un diccionario de competencias específicas y organizacionales de acuerdo al cargo y jerarquía, dejando en claro las competencias y sus diferentes criterios de medición a la hora de aplicar la evaluación de desempeño como parte de la propuesta y mejoramiento de la investigación realizada para la Compañía ABRUS CÍA. LTDA.

5.04.03 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Fernández S. & Díaz S., 2001)

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudio son de 18 trabajadores que pertenecen a la Compañía ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., de la ciudad de Quito.

✓ Personal Administrativo	8
○ Asistente Administrativo	3
○ Recursos Humanos	1

○ SSO	1
○ Sistemas y Logística	1
○ Servicios Generales	1
○ Mensajero	1
✓ Personal Operativo	10
○ Coordinador	2
○ Técnico de Evaluaciones	2
○ Técnico de GIS	1
○ Técnicos de Monitoreo	4
○ Laboratorista	1

Para realizar esta investigación se da a notar que no contamos con una población extensa motivo por el cual no se calcularía la muestra.

5.04.04 Herramienta

Para la realización de recolección de datos utilizaremos la encuesta tipo cuestionario, la misma que será aplicada a los colaboradores.

Encuesta. - son un medio de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas, las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se quieran alcanzar. (QuestionPro, 2017)

Análisis

Esta herramienta a utilizar permitirá conocer que conocen los colaboradores acerca de la aplicación de una evaluación de desempeño, y mediante la tabulación de los datos podemos saber si habrá o no resistencia a la aplicación de la misma, y cuales son su visión dentro de la empresa como si están satisfechos con el clima laboral que tienen actualmente.

5.04.04.01 Modelo de Encuesta

INSTITUTO TECNOLÓGICO "CORDILLERA"
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL

Encuesta Nro.	Hora de Inicio:	Fecha:															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">M</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">F</td> <td></td> </tr> </table>	1	M		2	F		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DD</td> <td style="text-align: center;">MM</td> <td style="text-align: center;">AAAA</td> </tr> </table>				DD	MM	AAAA
1	M																
2	F																
DD	MM	AAAA															

Buenos días, soy estudiante del Instituto Tecnológico Cordillera de la Carrera de Administración de Recursos Humanos y Personal. El día de hoy estamos encuestando para conocer sus opiniones acerca del tema sobre la Creación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

Objetivo: Medir el desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en su rendimiento.

Cuestionario:

Marque con una X la respuesta que considere correcta:

1. ¿Existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal?

- (1) Si
- (2) No

2. ¿Su ingreso a la Compañía fue realizada por?

Proceso de selección	1
Ingreso directo por recomendación personal	2
Otros	3

3. ¿Conoce Ud., en que consiste una Evaluación de Desempeño Laboral?

- (1) Si
- (2) No

4. ¿Conoce el objetivo de realizar una Evaluación de Desempeño?

- (1) Si
- (2) No

5. ¿En su empresa realizan el proceso de Evaluación de Desempeño?

- (1) Si
- (2) No

6. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

- (1) Si
- (2) No

7. ¿Cree Ud., que el clima laboral influye en el desempeño laboral?

(1) Si

(2) No

8. ¿Conoce Ud., el descriptivo de funciones de su cargo?

(1) Si

(2) No

9. ¿Existe al interior de la Compañía un procedimiento que permita desarrollar sus competencias profesionales?

(1) Si

(2) No

10. ¿Existe un plan de desarrollo en función de su desempeño profesional?

(1) Si

(2) No

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

5.04.04.02 Análisis e Interpretación de Resultados

Este punto refleja el análisis e interpretación de resultados mediante la aplicación del método estadístico, mecanismo importante para el procesamiento de datos tabulados.

Para empezar la encuesta vamos a conocer cuantas personas tenemos dentro de la organización según su género.

Tabla 6 Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	11	61.1	61.1	61.1
Femenino	7	38.9	38.9	100.0
Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

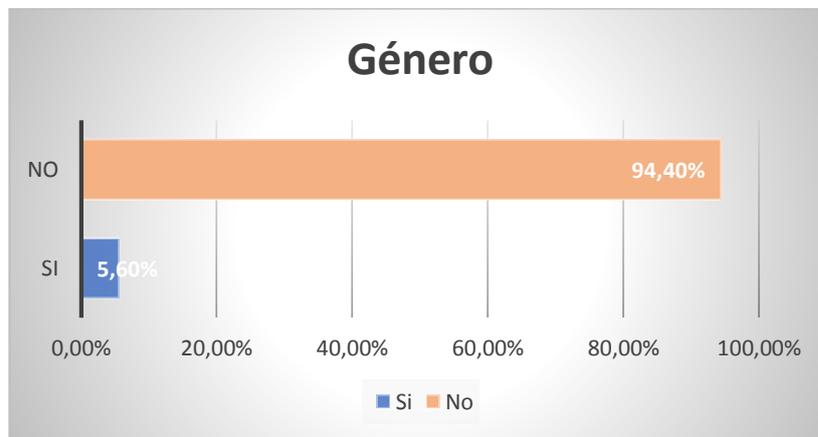


Figura 6 Género

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Se puede constatar que la población a quien se realizó encuestas fue realizada a un 61.10% personal masculino y un 38.9% personal femenino.

Tabla 7 Pregunta N.º 1

¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	13	72.2	72.2	72.2
	No	5	27.8	27.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

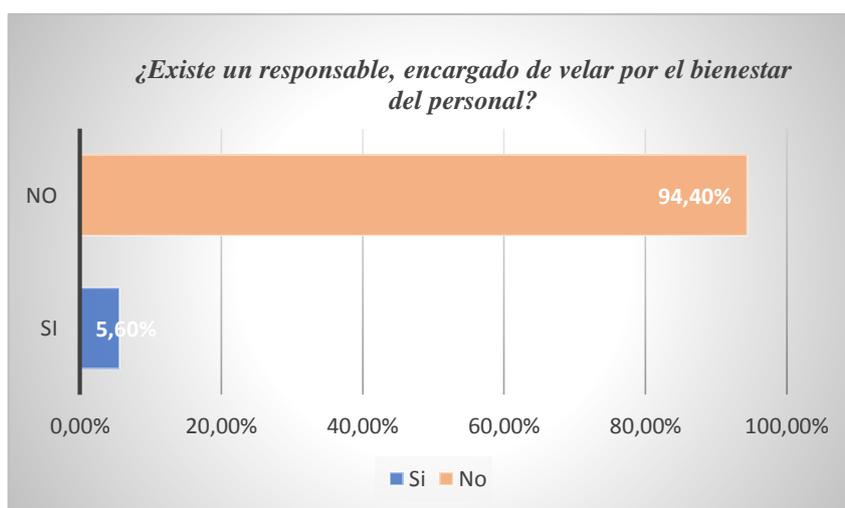


Figura 7 Pregunta N°1

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La pregunta número uno hace referencia, si existe actualmente una persona responsable de velar por su bienestar, de los cual se puede observar que la mayoría con un 72.20 % si sienten la presencia de una persona que vela por su bienestar mientras que el 27.8% asegura que no existe o sienten la presencia de esta persona.

Tabla 8 Pregunta N.º 2

¿Su ingreso a la compañía fue realizado por?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Proceso de selección	8	44.4	44.4	44.4
Ingreso directo por recomendación personal	7	38.9	38.9	83.3
Otros	3	16.7	16.7	100.0
Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

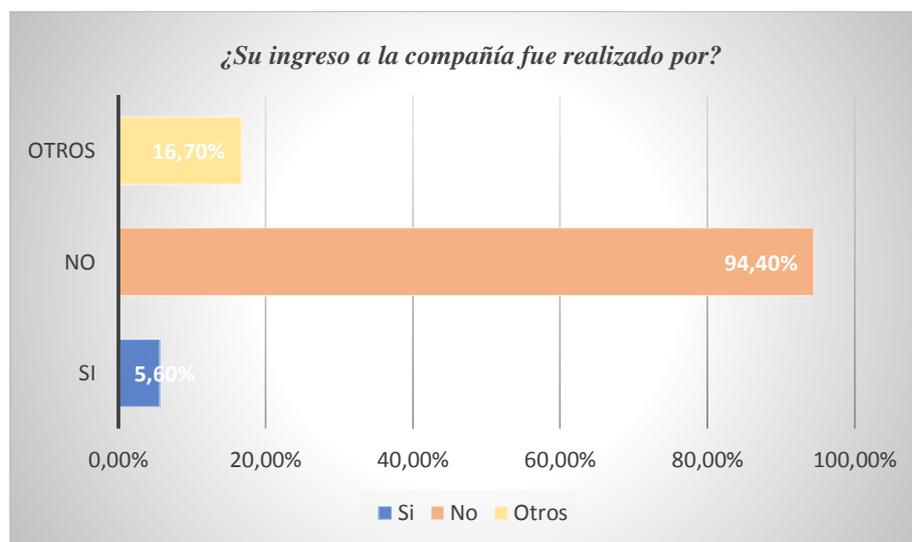


Figura 8 Pregunta N°2

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La pregunta número dos se refiere a como fue el proceso de vinculación a la Compañía donde se observa que el 44.4% fue mediante un proceso de selección, un 38.9 ingreso directo por recomendación personal y un 16.7% por otro tipo de vinculación.

Tabla 9 Pregunta N.º 3

¿Conoce Ud. en que consiste una Evaluación de Desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	66.7	66.7	66.7
	No	6	33.3	33.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

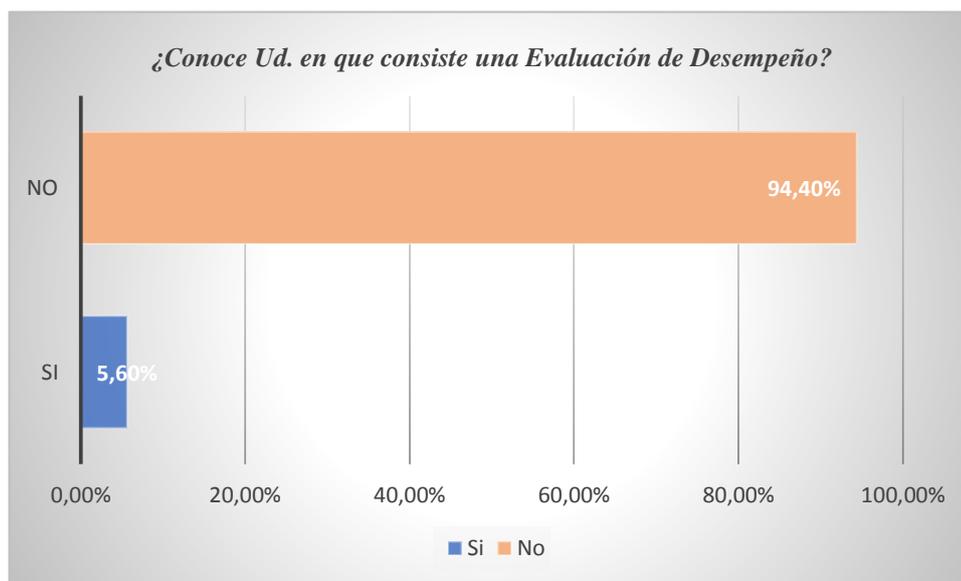


Figura 9 Pregunta N°3

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La pregunta número 3 se refiere a que si tiene conocimiento a que se refiere una Evaluación de Desempeño, donde se observa que el 66.7% sabe la definición de Evaluación de Desempeño mientras que el 33.3% no tiene conocimiento.

Tabla 10 Pregunta N.º 4

¿Conoce el objetivo de realizar una Evaluación de Desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	13	72.2	72.2	72.2
	No	5	27.8	27.8	100.0
Total		18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

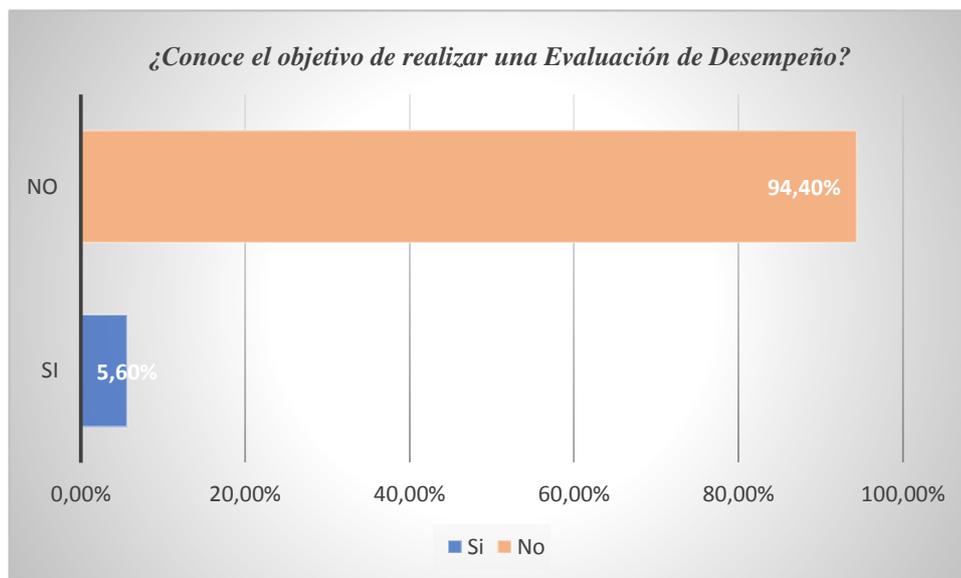


Figura 10 Pregunta N°4

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La tercera pregunta se refiere en que si el personal conoce cuál es el objetivo de la realización de una Evaluación de desempeño donde se puede observar que el 77.2% sabe cuál es el objetivo mientras que el 27.8% no tiene claro la finalidad de este.

Tabla 11 Pregunta N.º 5

¿En su empresa realizan el proceso de Evaluación del Desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	38.9	38.9	38.9
	No	11	61.1	61.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL



Figura 11 Pregunta N°5

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La quinta pregunta tiene el objetivo de saber si el personal piensa que si les realizan una evaluación de desempeño, del que se puede observar que el 38.9% piensan que si les realizan mientras que el 61.1 no siente que realizan una evaluación de desempeño.

Tabla 12 Pregunta N.º 6

¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	22.2	22.2	22.2
	No	14	77.8	77.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL



Figura 12 Pregunta N°6

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La sexta pregunta se refiere a que, si el personal se siente que es reconocido y motivado por su buen desempeño, donde se puede observar que el 22.2% si se siente ningún tipo de reconocimiento mientras que el 77.8% no siente ningún tipo de reconocimiento ni motivación por su buen desempeño.

Tabla 13 Pregunta N.º 7

¿Cree Ud. que el clima laboral influye en el desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	18	100.0	100.0	100.0
No	0	0	0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

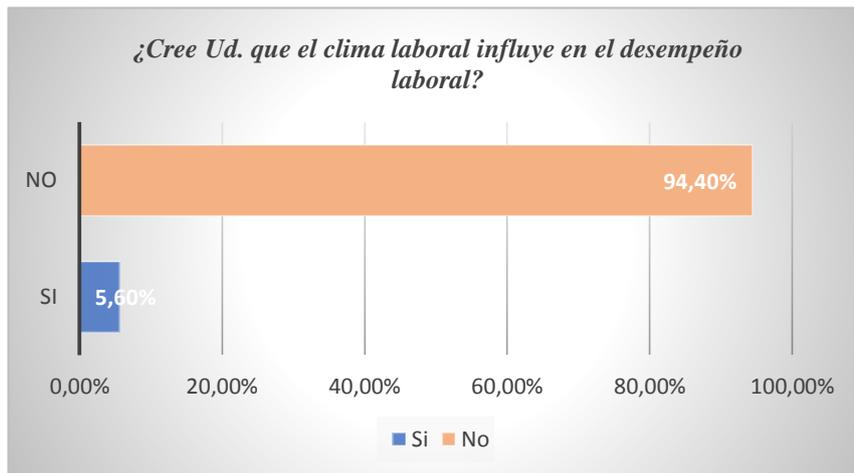


Figura 13 Pregunta N°7

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La séptima pregunta se refiere a que si el clima laboral influye sobre el buen desempeño de las actividades que realiza donde se puede observar que el 100% del personal piensa que si influye en su desempeño.

Tabla 14 Pregunta N.º 8

¿Conoce Ud. el descriptivo de funciones de su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	66.7	66.7	66.7
	No	6	33.3	33.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

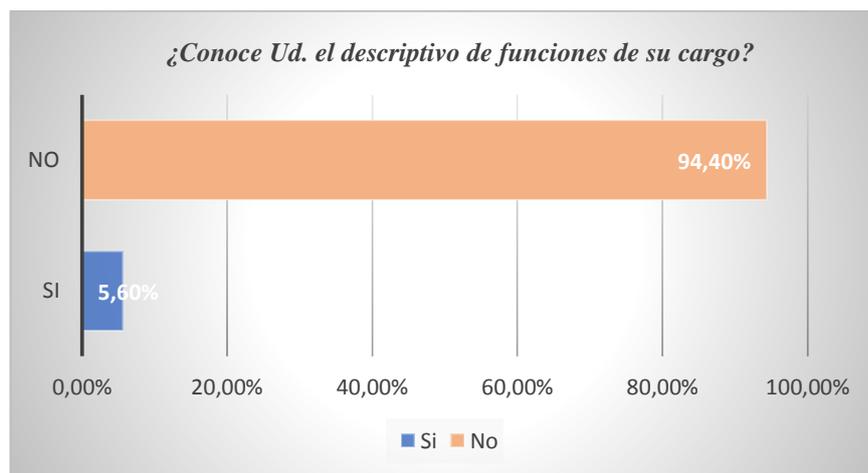


Figura 14 Pregunta N°8

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La octava pregunta se refiere si al momento de vincularse a la empresa le dieron una inducción sobre su perfil de actividades según el cargo que realiza, donde se observa que el 66.7% conoce su descriptivo de funciones, mientras que el 33.3% no tiene claro cuáles son sus funciones.

Tabla 15 Pregunta N.º 9

¿Existe al interior de la Compañía un procedimiento que permita desarrollar sus competencias profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	33.3	33.3	33.3
	No	12	66.7	66.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL

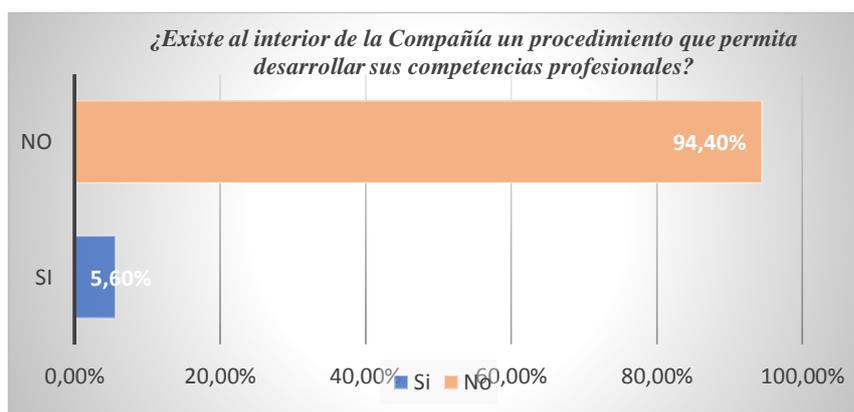


Figura 15 Pregunta N°9

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

En la pregunta novena se refiere a que si dentro de la Compañía existe un procedimiento de desarrollo de las competencias profesionales, donde se observa que el 33.3% piensa que, si existe, mientras que el 66.7% manifiesta que no existe un procedimiento.

Tabla 16 Pregunta N.º 10

¿Existe un Plan de Desarrollo en función de su Desempeño profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	1	5.6	5.6	5.6
	No	17	94.4	94.4	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

FUENTE: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

ELABORADO: PATRICIA RENGEL



Figura 16 Pregunta N°10

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

Análisis

La décima pregunta se refiere a que si existe un plan de desarrollo en función del desempeño profesional, donde se observa que el 5.6% piensa que si existe mientras que el 94.4% indica que no existe un Plan de Desarrollo.

La encuesta realizada dentro de la Compañía ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., da a notar que se debe realizar una evaluación de desempeño para así poder realizar planes de acción, mediante el cual se tome en

cuenta la parte motivacional al trabajador, dar un buen clima laboral que incide en el buen desempeño de estos.

Se debería considerar realizar un plan de incentivos para los colaboradores, los mismos que no deberán ser necesariamente económicos, como por ejemplo plan carrera, plan de capacitaciones de acuerdo al cargo que se encuentre realizando.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

5.05 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



La gestión del Recurso Humano por competencias consiste precisamente en gestionar, plantear, planificar, organizar, gestionar, controlar, transformar la totalidad de los subsistemas de personal en función de las capacidades propias que debe poseer las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto.

El presente diccionario por competencias se encuentra basado en el Libro de *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario”* de Martha Alles.

5.05.01 Misión

Permitir un entendimiento común y una comprensión rápida y eficaz de las competencias identificadas, para orientar los procesos de gestión de las personas.

5.05.02 Visión

Mantener personal competente con las competencias necesaria para desarrollar cada una de sus actividades según su cargo.

5.05.03 Organigrama

El Organigrama de la Empresa se deberá actualizar bajo autorización de Gerencia General cuando existan cambios en la estructura organizacional por supresión, movimiento o crecimiento de cargos.

A fin de asegurar el funcionamiento óptimo y la comunicación fluida tanto interna como externa en cada uno de los servicios que realiza el personal de ABRUS Cía. Ltda., bajo el Sistema de Gestión (SG), es necesario definir las funciones relevantes características de cada cargo, en base a la estructura organizacional, la misma que se representa a continuación:

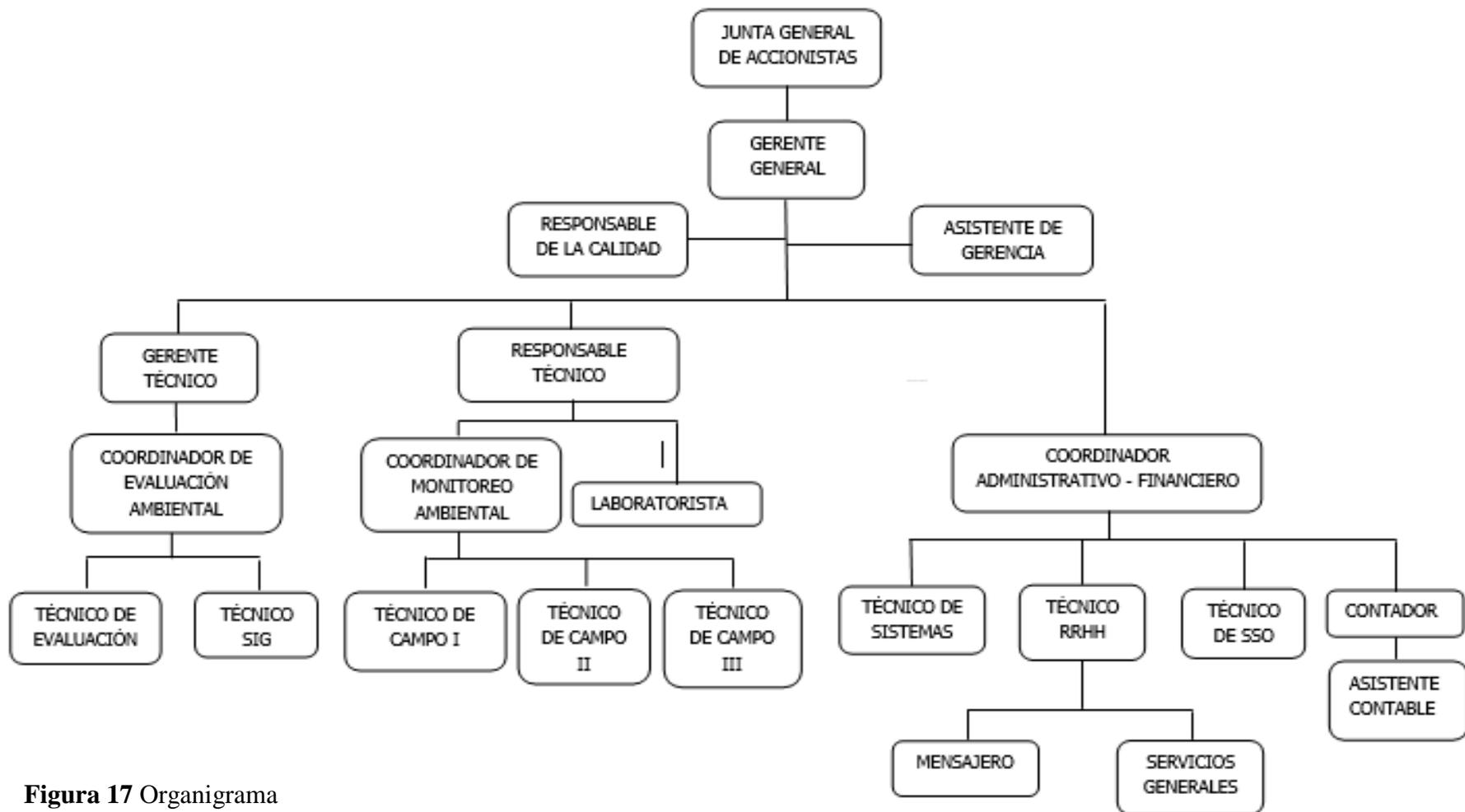


Figura 17 Organigrama

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Soraya Fatuly

5.05.04 Metodología de Elaboración

El Diccionario de Competencias fue realizado cumpliendo los siguientes pasos:

- Definición de competencias.
- Definición de los grados de competencia.
- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas.

5.05.05 Estructura del Diccionario

El diccionario propuesto identifica dos tipos de competencias:

5.05.05.01 Competencias Organizacionales

Competencias puntuales que deben tener cada uno de los colaboradores para el cumplimiento o logro de la misión, visión y objetivos organizacionales propuestos por la empresa; para poder proponer las competencias se analizó la misión y visión ya establecida de donde sobresalieron las competencias que requiere el colaborador para el cumplimiento de las metas quedando de la siguiente manera:

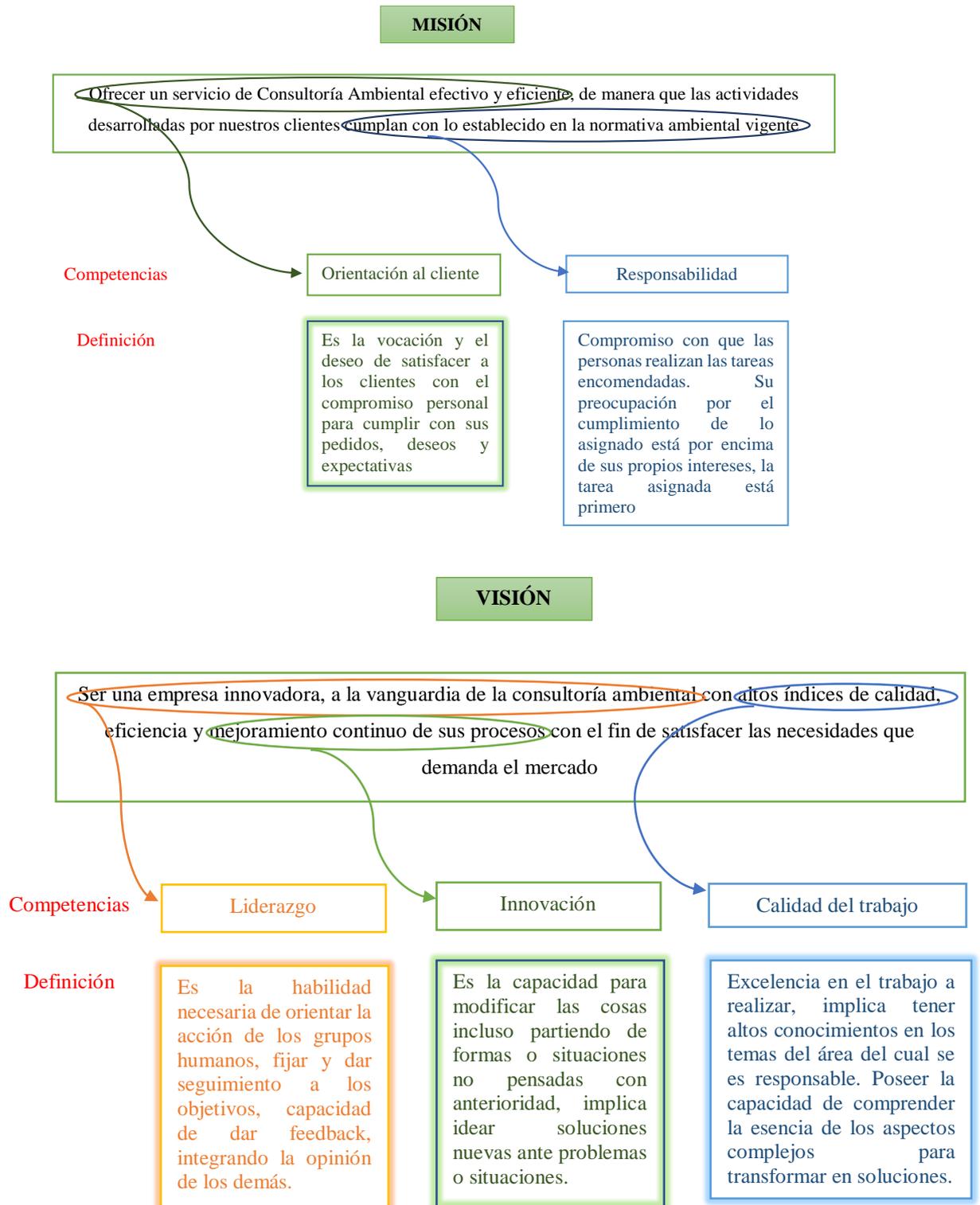


Figura 18 Identificación de Competencias

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

Para el desarrollo del diccionario se propone las siguientes competencias que son las fundamentales para alcanzar los objetivos:

- Orientación al Cliente
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Innovación
- Calidad del Trabajo

5.05.05.02 Competencias Específicas

Son características o rasgos particulares que se necesita para un trabajador eficiente en un puesto determinado. Se consideran habilidades, actitudes, o conocimientos específicos requeridos para desempeñar una tarea específica:

- Comunicación
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y organización
- Habilidad Analítica

Las competencias antes expuestas se la proponen en base al giro del negocio y a las actividades que realiza Abrus, tiene un horario y actividades demandantes que requieren actitudes y habilidades concretas al momento de realizar las funciones designadas en cada uno de los cargos.

5.05.06 Ponderación de las Competencias

En las competencias organizacionales y específicas se marcan tres grados de nivel, donde cada una de ellas se describe los comportamientos que debe demostrar una persona ocupante de un cargo:

Tabla 17 Nivel de Ponderación

NIVEL	
A	Alto o desempeño superior
B	Bueno, por sobre el estándar
C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

5.05.07 Competencias Organizacionales

Son las competencias que deben tener todos los colaboradores dentro de su perfil para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos:

5.05.07.01 Orientación al Cliente	
<p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas.</p>	
NIVEL	
A	<p>Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.</p>
B	<p>Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades que el/los cliente/s manifiesta en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades. Mantiene una actitud de total disponibilidad, brindando más de lo que éste espera. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.</p>
C	<p>Impulsa el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>

5.05.07.02 Responsabilidad	
Asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primera.	
NIVEL	
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
C	Respeto los tiempos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.

5.05.07.03 Liderazgo	
Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.	
NIVEL	
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Establece objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. Puede determinar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado
C	Tiene escasa capacidad para dirigir al grupo a su cargo. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

5.05.07.04 Innovación

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

NIVEL

A	Indica una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca. Emplea soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
C	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

5.05.07.05 Calidad del Trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

NIVEL

A	Entiende y domina todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Comprende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender. Capta adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
C	Sabe temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, demuestra poco interés por aprender. Realiza su trabajo sin considerar estándares de calidad.

5.05.08 Competencias Organizacionales

5.05.08.01 Comunicación	
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	
NIVEL	
A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es valorado en su área de trabajo por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
C	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

5.05.08.02 Tolerancia a la Presión	
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
NIVEL	
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
B	Habitualmente logra los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Consigue los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
C	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

5.05.08.03 Trabajo en Equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

NIVEL

A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos
C	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

5.05.08.04 Capacidad de Planificación y de Organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL

A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
C	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

5.04.08.05 *Pensamiento Analítico*

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

NIVEL

A	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
B	Ejecuta análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
C	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

MANUAL DE FUNCIONES

ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y
MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO, 2017

5.06 Manual de Funciones

El manual de funciones por competencias laborales es un instrumento de administración de personal en el cual se plasman las funciones y las competencias laborales que requiere cada uno de los cargos descritos dentro del organigrama establecido por la Empresa, los cuales deberán ser actualizados, eliminados o creados o creados bajo las siguientes premisas:

Cuando se presente la necesidad de crear un nuevo cargo, cuando se deba actualizar información respecto a funciones o perfil duro, cuando se elimine un cargo, se deberá contar con la autorización de Gerencia General para cualquier cambio de las condiciones descritas.

5.06.01 Objetivo

El manual de funciones está desarrollado con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la ABRUS, el mismo que pretende definir los perfiles por competencias para cada cargo

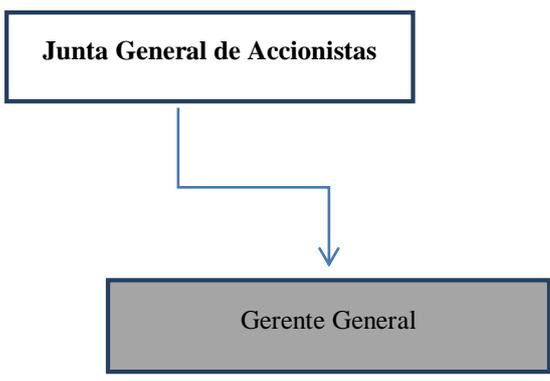
Este documento permitirá dar a conocer las funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores sin que haya duplicidad de tareas o tiempos muertos, logrando una mayor productividad y eficiencia.

5.05.02 Alcance

Este Manual de Funciones aplica a todo el personal vinculado laboralmente a la Empresa.

5.06.03 Descriptivo de Perfiles

5.06.03.01 Gerente General

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
ÁREA:	Gerencia
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Junta General de Accionistas
REEMPLAZO:	Presidente de la Junta General de Accionistas
SUPERVISA A:	Gerente Técnico, Responsable Técnico, Coordinador Administrativo-Financiero, Asistente de Gerencia.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Administrar, dirigir y controlar la Empresa mediante la utilización de estrategias: Comerciales, Talento Humano, Financieras y Control de Calidad para asegurar la estabilidad y crecimiento de la empresa.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Junta General de Accionistas] --> B[Gerente General] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
GERENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar las estrategias empresariales liderando el proceso de planificación estratégica con base en las políticas establecidas por los accionistas. 	

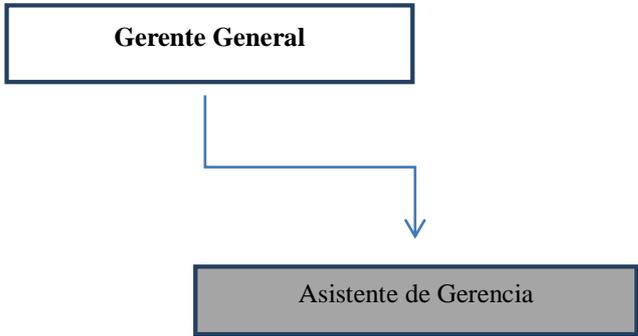
- Administrar y disponer de los recursos económicos y humanos para mantener el Sistema de Gestión, determinar las políticas administrativas y de calidad y evaluar la ejecución y cumplimiento de resultados fijados
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General para el buen manejo de la compañía y de las demás atribuciones que le confieren los estatutos, la ley y la Junta General de Socios
- Representar a la Empresa de manera legal, judicial y empresarial.
- Coordinar licitaciones y contratos de servicios con énfasis en el análisis técnico y económico garantizando la rentabilidad de la participación de la Empresa.
- Aprobar, supervisar y participar de los procesos afines a Recursos Humanos según se requiera con énfasis en la contratación, desvinculación de personal y asignación de cargos.
- Establecer y negociar acuerdos de cooperación con los clientes, mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.
- Analizar y aprobar los diferentes documentos generados: Reglamento Interno de trabajo, reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional, procedimientos del Sistema de gestión y demás requerimientos.
- Aprobar la programación de auditorías internas, analizar las mejoras y efectuar seguimiento a los planes de acción, ser el responsable de la liberación del producto final.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título de tercer nivel en Ing. Ambiental, Biología, Geográfica, Civil o afines a Medio Ambiente			
Experiencia requerida	5 años de experiencia			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Sistema Integrados de Gestión. • Office • Administración y finanzas. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo		X		
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación		X		
Tolerancia a la Presión		X		

Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Habilidad Analítica		X		
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				
PAUTAS GENERALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS. • Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior. • Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable. • Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión. 				
Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de Funciones correspondiente a mi cargo.				
<hr/> <p style="text-align: center;">Firma</p>				

5.06.03.02 Asistente de Gerencia

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Gerencia
ÁREA:	Administrativa
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Gerente General
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Atender requerimientos de clientes internos y externos mediante el cumplimiento del Sistema de Gestión.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Asistente de Gerencia] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
ASISTENTE GERENCIA.	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y supervisar el envío, recepción y registro de correspondencia interna y externa con el apoyo del mensajero de la Empresa. • Contestar, direccionar y realizar llamadas telefónicas, elaborar comunicaciones escritas y correos electrónicos garantizando un óptimo canal de comunicación interno y externo. • Realizar la revisión actualización y control de documentos afines a la gestión de las gerencias generales, legales y contractuales. 	

- Garantizar la disponibilidad de suministros de oficina y limpieza previa cotización y aprobación por Gerencia mediante el control del inventario.
- Ejecutar actividades administrativas que en razón de la competencia de la Gerencia está decida asignarle.
- Contratar, renovar y administrar las pólizas de seguros de los bienes de la Empresa mediante el contacto y asesoramiento con el proveedor del servicio.

MERCADEO

- Elaborar propuestas de trabajo según los criterios y necesidades establecidos por los clientes en colaboración con la Gerencia General y Técnica.
- Atender de manera telefónica o escrita los requerimientos de servicios de clientes actuales y potenciales y canalizarlos a la Gerencia Técnica y General.
- Publicitar los servicios que oferta la Empresa a potenciales y actuales clientes mediante la utilización de las herramientas y estrategias publicitarias disponibles.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachillerato culminado.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia en funciones administrativa.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Office 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación		X		
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica				X
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				

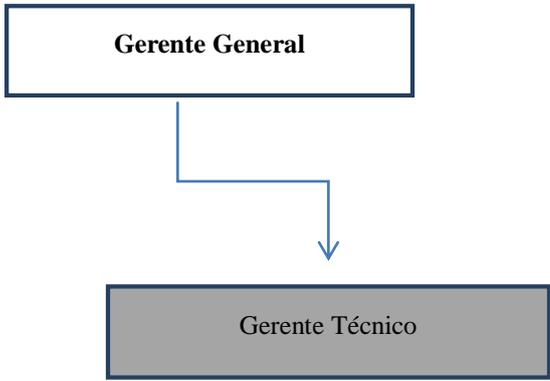
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo con los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.03 Gerente Técnico

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Técnico
ÁREA:	Técnica
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Gerente General.
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	Coordinador de Evaluaciones Ambientales
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
<p>Generar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos técnicos del Sistema de Gestión de calidad para garantizar la ejecución de los servicios bajo los requerimientos establecidos por los clientes.</p>	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Gerente Técnico] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> Definir la metodología técnica, asignar los recursos humanos y tecnológicos, y supervisar el desarrollo y cumplimiento de los servicios. Coordinar los requerimientos técnicos de los clientes determinando los lineamientos para la ejecución del personal técnico en los servicios. Elaborar propuestas técnicas basándose en los términos de referencia considerando los aspectos económicos y técnicos. Supervisar la elaboración de términos de referencia estableciendo y verificando que la metodología corresponda a los lineamientos establecidos por la entidad de control. 	

- Receptar, aprobar y verificar el cumplimiento del cronograma de trabajo y planificaciones del personal de Evaluaciones Ambientales a fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Controlar la calidad de los servicios supervisando las etapas, realizando seguimiento en campo, y revisando los informes presentados por el personal tanto interno como Consultores externos.
- Brindar soporte y asesoría en los aspectos técnicos a la Gerencia General identificando inconvenientes técnicos y oportunidades de mejora en el desempeño de los servicios.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título de tercer nivel en Ing. Ambiental, Biología, Geógrafo o afines a Medio Ambiente.			
Experiencia requerida	2 años de experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Sistema de Gestión. • Evaluaciones y Auditorías Ambientales. • Office. • Normativa y reglamentación Ambiental. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo		X		
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación		X		
Tolerancia a la Presión		X		
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Habilidad Analítica		X		

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

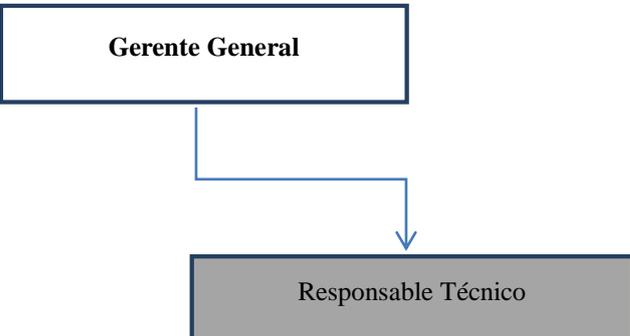
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.04 Responsable Técnico

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Responsable Técnico
ÁREA:	Monitoreo Ambiental
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Gerente General
REEMPLAZO:	Responsable de Calidad
SUPERVISA A:	Coordinador de Monitoreo Ambiental
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Generar, asegurar los procedimientos técnicos y la competencia del talento humano del laboratorio de ensayos.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Responsable Técnico] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los procedimientos, instructivos y formatos específicos de ensayo aplicando las normas técnicas pertinentes, validando las especificaciones de los equipos para definir la aplicabilidad del mismo. • Garantizar el cumplimiento de la planificación y el cronograma establecido de calibración, verificación y mantenimiento de equipos asegurando los recursos técnicos, humanos y económicos pertinentes. • Analizar y evaluar la calidad de los ensayos realizados por el área técnica mediante la revisión en las etapas de monitoreo e informes receptados para ser aprobados de manera primaria o gestionar correcciones en caso de ser requerido y gestionar el producto no conforme en los casos que se presente para garantizar la calidad del servicio. • Capacitar al personal técnico de Monitoreo ambiental según los requerimientos existentes 	

PERFIL DEL CARGO	
Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título superior de tercer nivel.
Experiencia requerida	2 años de experiencia en los campos de los ensayos que ejecuta el laboratorio.
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTE-INEN-ISO/IEC17025:2006. • Office. • Conocimiento de los procedimientos aplicable en Monitoreo Ambiental. • Validación y estimación de la incertidumbre (capacitación mínima de 16 horas por un ente externo al laboratorio o su organización matriz).

Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo		X		
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación		X		
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Habilidad Analítica			X	

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.

- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

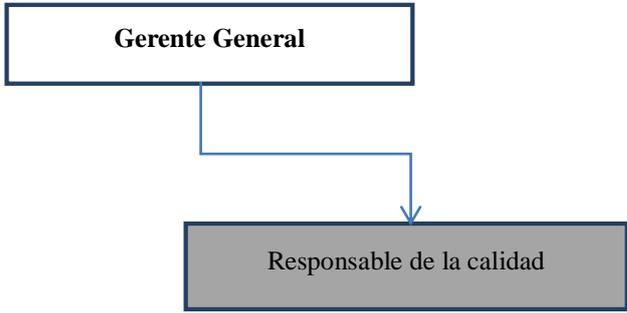
Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.05 Responsable de la Calidad

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y
MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO, 2017**

NOMBRE DEL CARGO:	Responsable de la Calidad
ÁREA:	Gerencia
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Gerente General
REEMPLAZO:	Técnico de SSO
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Asegurar, Mantener y Supervisar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Responsable de la calidad] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y asegurar la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. • Planificar y ejecutar capacitaciones sobre los documentos afines al Sistema de gestión de Calidad. • Informar a la alta dirección a cerca del desempeño del sistema y de las necesidades de mejora y promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente. • Reclutamiento, evaluación y selección de proveedores de laboratorio y ensayos de intercomparaciones. 	

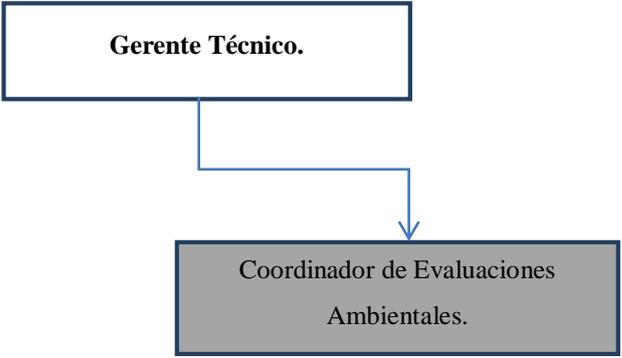
PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título de tercer nivel.			
Experiencia requerida	Mínimo 1 año de experiencia en sistemas de gestión.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTE-INEN ISO 9001-2009. • Norma NTE-INEN ISO-IEC 17025:2006. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo			X	
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				
PAUTAS GENERALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS. • Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior. • Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable. • Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora. 				

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.06 Coordinador de Evaluación Ambiental

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Evaluaciones Ambientales.
ÁREA:	Evaluaciones Ambientales.
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Gerente Técnico
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	Técnico de Evaluaciones Ambientales, Técnico de SIG
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Coordinar, supervisar y ejecutar los procesos operativos y aspectos técnicos para garantizar el cumplimiento de la planificación establecida para la prestación del servicio.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD GT[Gerente Técnico.] --> CE[Coordinador de Evaluaciones Ambientales.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar el trabajo del equipo técnico que participa en la prestación del servicio mediante la planificación semanal de actividades para dar cumplimiento al cronograma establecido. • Informar al Gerente Técnico el avance y novedades existentes durante el desarrollo de los servicios prestados para aplicar soluciones efectivas. • Coordinar aspectos técnicos como alcance y metodología en los informes de los servicios con el Gerente Técnico para dar cumplimiento a la oferta técnica. • Comunicar las directrices técnicas a ser ejecutadas y desarrolladas en los servicios. • Controlar y supervisar el trabajo realizado por los técnicos y el cumplimiento de las directrices para garantizar la calidad del servicio. 	

- Elaborar estudios ambientales mediante la coordinación de actividades y levantamiento de información para generar el informe borrador y solicitar la aprobación por Gerencia Técnica.
- Revisar los informes técnicos de consultores externos para emitir observaciones; evaluar la calidad del trabajo presentado
- Solicitar capacitaciones para el equipo técnico del área acorde a los requerimientos de cada servicio solicitado por el cliente.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Ing. Ambiental, Biólogo, Geógrafo, Geólogo o afines.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia en funciones similares.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Ambiental • Office 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo		X		
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

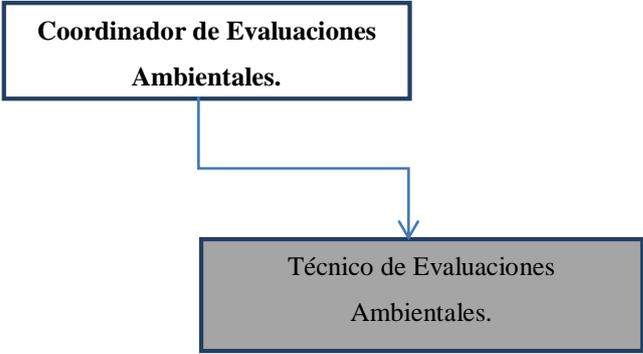
- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo con los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.

- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.07 Técnico de Evaluación Ambiental

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Evaluaciones Ambientales
ÁREA:	Evaluaciones Ambientales.
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador de Evaluaciones Ambientales.
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Realizar estudios y auditorías ambientales mediante el levantamiento de información efectiva en campo, elaboración y corrección de informes cumpliendo con los procedimientos técnicos, formatos y normas legales para garantizar la ejecución y consecución de los servicios.	
ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador de Evaluaciones Ambientales.] --> B[Técnico de Evaluaciones Ambientales.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<p>EVALUACIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar el levantamiento de información efectiva en campo cumpliendo los cronogramas establecidos mediante la aplicación de los procedimientos técnicos, formatos y normas legales para garantizar resultados técnicos confiables Elaborar los informes de estudios y auditorías ambientales en base a la información técnica levantada en campo por consultores externos y la proporcionada por el cliente. Presentar informes técnicos para la revisión, aprobación o corrección de información en base a las observaciones emitidas por el Coordinador o Gerencia Técnica. 	

- Informar al Coordinador de Evaluaciones Ambientales el cumplimiento de las actividades asignadas y novedades existentes en la ejecución de los servicios.
- Revisar los informes técnicos emitidos por los consultores externos para su respectiva evaluación y redacción de observaciones.
- Supervisar el cumplimiento de la metodología establecida contractualmente para el desarrollo del trabajo de los Consultores Externos.
- Enviar el estudio ambiental aprobado por Gerencia Técnica al cliente y dar seguimiento a las observaciones si existieran y que fuesen emitidas por el mismo o entidades de control.
- Obtener los permisos de investigación científica en las direcciones provinciales del Ministerio del Ambiente mediante la entrega de la documentación requerida para la obtención de los mismos y dar el seguimiento respectivo hasta su cierre oficial mediante la presentación de resultados.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Ing. Ambiental, Biólogo, Geógrafo, Geólogo o afines.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia en funciones similares.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Ambiental. • Office 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.08 Técnico SIG

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico SIG (Sistema de Información Geográfica).
ÁREA:	Evaluaciones Ambientales
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador de Evaluaciones Ambientales.
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Generar, procesar y disponer información cartográfica y temática mediante la emisión de mapas y reportes para cumplir con el desarrollo y entrega de los servicios.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador de Evaluaciones Ambientales.] --> B[Técnico SIG.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar, procesar y entregar información cartográfica cumpliendo los cronogramas establecidos mediante la aplicación de los procedimientos técnicos y normas legales para garantizar resultados técnicos confiables. • Elaborar la cartografía base para el desarrollo de los servicios de estudios ambientales por medio de la obtención de las cartas topográficas del IGM, la respectiva revisión y análisis de imágenes satelitales y la revisión de reportes de campo. • Analizar datos obtenidos como resultado de la realización de los servicios para la elaboración de mapas temáticos. 	

- Entregar la información cartográfica aprobada de manera impresa tomando en cuenta las versiones finales.
- Realizar correcciones solicitadas por el Coordinador o Gerente Técnico para evaluar y controlar la calidad del material procesado.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Ing. Geógrafo, Ambiental o Geología.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia en funciones similares.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Cartografía. • Procesamiento de Imágenes. • SIG. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica		X		

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

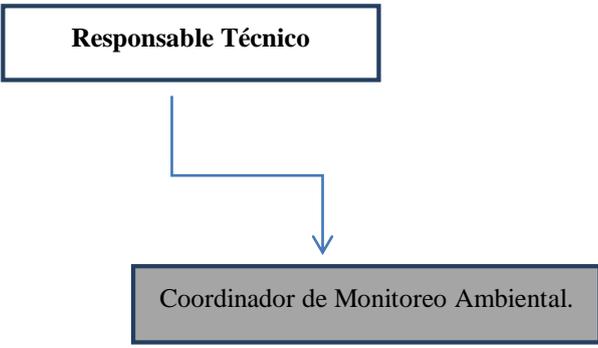
- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.09 Coordinador de Monitoreo Ambiental

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Monitoreo Ambiental
ÁREA:	Monitoreo Ambiental
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Responsable Técnico
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	Técnico de Monitoreo I, Técnico de Monitoreo II Técnico de Monitoreo III, Laboratorista
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Planificar, coordinar y supervisar las actividades del área de monitoreo ambiental de campo y oficina mediante el cumplimiento del sistema de gestión de calidad para entregar un producto final de calidad al cliente.	
ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD RT[Responsable Técnico] --> CMA[Coordinador de Monitoreo Ambiental.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los requerimientos de los clientes brindando respuesta a solicitudes y observaciones realizadas en el trabajo de campo e informes. • Planificar, supervisar y coordinar las actividades de los Técnicos de Monitoreo ambiental en campo y oficina. • Coordinar la ejecución de la programación de monitoreos ambientales planificando y supervisando el cumplimiento del cronograma establecido, materiales, equipos y demás requerimientos del cliente. 	

- Controlar la calidad del producto en su respectivo proceso revisando los reportes e informes de los técnicos de monitoreo y Laboratorista.
- Planificar en conjunto con Recursos Humanos las capacitaciones necesarias a impartir al personal de monitoreo ambiental.
- Mantener y mejorar el Sistema de Gestión en Laboratorio en el área técnica Norma NTE-INEN-ISO-IEC 17025:2006.
- Elaborar, modificar y actualizar procedimientos técnicos e instructivos acorde a los requerimientos del laboratorio previa aprobación del Responsable Técnico

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título de Bachiller			
Experiencia requerida	2 años de experiencia en Monitoreo ambiental.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTE-INEN-ISO 9001-2009. • Norma NTE-INEN-ISO-IEC 17025:2006. • Monitoreo Ambiental (Emisiones de gases, NPS, CA, etc). 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo		X		
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Habilidad Analítica			X	
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				

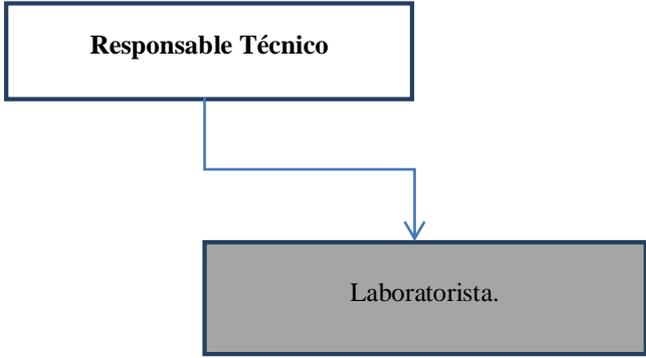
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.10 Laboratorista

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Laboratorista
ÁREA:	Monitoreo Ambiental
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Responsable Técnico
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Tratar muestras de ensayo utilizando los procedimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad para obtener resultados confiables.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD RT[Responsable Técnico] --> L[Laboratorista.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y entregar el material requerido, kits de muestreo para la realización de ensayos de material particulado en fuentes fijas y calidad de aire. Receptar muestras de agua, suelos, filtros de CA, emisiones, HAP's y Voc's previa verificación para su ingreso al laboratorio o envío al proveedor externo de laboratorio. • Procesar muestras de TSP, filtros de calidad de aire y filtros para material particulado de emisiones. • Limpiar el área de trabajo y lavar el material de vidrio y plástico de laboratorio manteniendo el orden respectivo de los materiales utilizados 	

- Procesar la información de datos obtenidos en campo y de informes entregados por el proveedor externo de laboratorio para elaborar informes de monitoreo ambiental.
- Ejecutar los instructivos Calibración interna de balanzas, Instructivo verificación estufa y Manejo de muestras de ensayo MP de FF.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título de tercer nivel.			
Experiencia requerida	6 meses de experiencia en el área de monitoreo ambiental.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Norma NTE-INEN ISO 9001-2009. • Codificación y manejo de Muestras. • Norma NTE-INEN-ISO-IEC 17025:2006. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica		X		

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

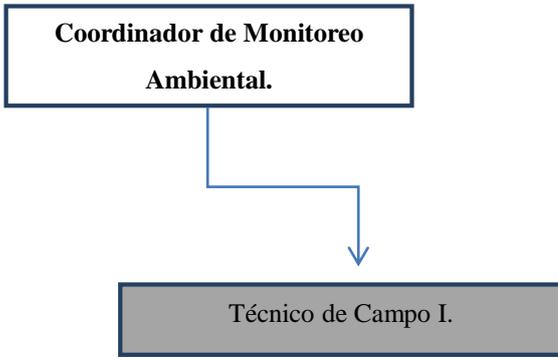
- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.

- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.11 Técnico de Campo I

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Campo I
ÁREA:	Monitoreo Ambiental
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador de Monitoreo Ambiental.
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
<p>Efectuar monitoreo en campo de los parámetros: MP, Gases de combustión, CA, NPS, luminosidad, RNI y muestreo de Aguas y Suelos mediante la aplicación de procedimientos establecidos por el laboratorio y garantizar el funcionamiento de los equipos del laboratorio.</p>	
ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador de Monitoreo Ambiental.] --> B[Técnico de Campo I.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Monitoreo en campo coordinando su ingreso y salida según la planificación y los requisitos establecidos por el cliente. • Ejecutar los ensayos establecidos en los procedimientos revisando antes y en el transcurso de los ensayos los equipos a utilizar identificando el área de trabajo. • Registrar la información obtenida en los formatos de campo respectivos. • Verificar y controlar la calidad de los datos levantados en campo. • Descargar y/o preparar la información o muestras levantadas en campo para su envío a oficina. 	

- Elaborar informe diario de actividades de campo, liquidación de fondos asignados y días de campo a su retorno a oficina.
- Realizar la entrega – recepción y verificación de equipos con el responsable de su custodia
- Asistir en la elaboración de informes de monitoreo ambiental mediante la revisión de hojas de campo y datos fuente para su procesamiento y posterior elaboración de informes
- Procesar la información de datos obtenidos en campo y de informes entregados por el proveedor externo de laboratorio para elaborar informes de monitoreo ambiental
- Verificar y Calibrar los equipos de monitoreo para los diferentes parámetros en función de los procedimientos de calibración establecidos por el laboratorio.
- Garantizar el stock y vigencia de los materiales de referencia, estándares, repuestos y patrones de los equipos de laboratorio
- Administrar los equipos de laboratorio gestionando la adquisición, mantenimiento, calibración y baja cumpliendo con el cronograma establecido.
- Realiza verificaciones y calibraciones internas, gestionar la participación del laboratorio en inter-comparaciones entre laboratorios.
- Controlar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los insumos, equipos y servicios solicitados y adquiridos verificando la operatividad de los equipos.
- Elaborar, modificar y actualizar procedimientos técnicos e instructivos acorde a los requerimientos del laboratorio previa aprobación del Responsable Técnico.
- Mantener orden y limpieza en los laboratorio y área de trabajo

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia en monitoreo ambiental.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	Manejo de Equipos de monitoreo ambiental. Verificación y calibración de Equipos de monitoreo ambiental.			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo		X		

Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

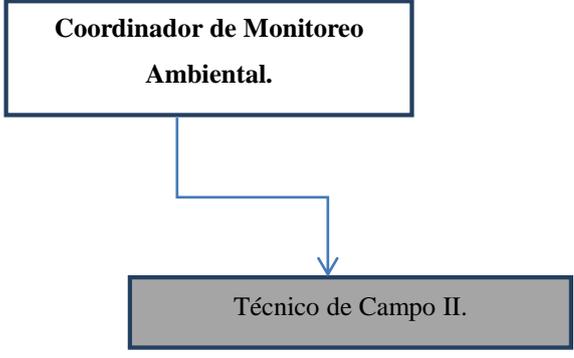
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.12 Técnico de Campo II

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Campo II
ÁREA:	Monitoreo Ambiental.
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador de Monitoreo Ambiental.
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Efectuar monitoreo en campo de los parámetros: MP, Gases de combustión, NPS y muestreo de agua y suelos, mediante la aplicación de procedimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador de Monitoreo Ambiental.] --> B[Técnico de Campo II.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Monitoreo en campo gestionando su ingreso y salida según la planificación y los requisitos establecidos por el cliente. • Ejecutar los ensayos establecidos en los procedimientos revisando antes y en el transcurso de los ensayos los equipos a utilizar identificando el área de trabajo. • Registrar la información obtenida en los formatos de campo respectivos. • Verificar y controlar la calidad de los datos levantados en campo. • Descargar y/o preparar la información o muestras levantadas en campo para su envío a oficina. • Elaborar informe diario de actividades de campo, liquidación de fondos asignados y días de campo a su retorno a oficina. • Realizar la entrega – recepción y verificación de equipos con el responsable de su custodia 	

- Asistir en la elaboración de informes de monitoreo ambiental mediante la revisión de hojas de campo y datos fuente para su procesamiento y posterior elaboración de informes
- Procesar la información de datos obtenidos en campo y de informes entregados por el proveedor externo de laboratorio para elaborar informes de monitoreo ambiental

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia en monitoreo ambiental.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	Manejo de Equipos de monitoreo ambiental.			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica				X

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

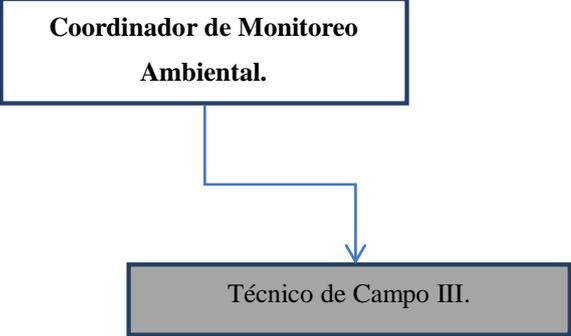
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo con los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.13 Técnico de Campo III

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Monitoreo III
ÁREA:	Monitoreo Ambiental.
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador de Monitoreo Ambiental.
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Efectuar monitoreo en campo de los parámetros: Gases de combustión, y muestreo de agua y suelos, mediante la aplicación de procedimientos establecidos por el laboratorio.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador de Monitoreo Ambiental.] --> B[Técnico de Campo III.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Monitoreo en campo gestionando su ingreso y salida según la planificación y los requisitos establecidos por el cliente. • Ejecutar los ensayos establecidos en los procedimientos revisando antes y en el transcurso de los ensayos los equipos a utilizar identificando el área de trabajo. • Registrar la información obtenida en los formatos de campo respectivos. • Verificar y controlar la calidad de los datos levantados en campo. • Descargar y/o preparar la información o muestras levantadas en campo para su envío a oficina. • Elaborar informe diario de actividades de campo, liquidación de fondos asignados y días de campo a su retorno a oficina. • Realizar la entrega – recepción y verificación de equipos con el responsable de su custodia 	

- Asistir en la elaboración de informes de monitoreo ambiental mediante la revisión de hojas de campo y datos fuente para su procesamiento y posterior elaboración de informes
- Procesar la información de datos obtenidos en campo y de informes entregados por el proveedor externo de laboratorio para elaborar informes de monitoreo ambiental

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller.			
Experiencia requerida	Sin experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	Manejo de Equipos de monitoreo ambiental (a recibir en adiestramiento).			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación				X
Tolerancia a la Presión				X
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización				X
Habilidad Analítica				X

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

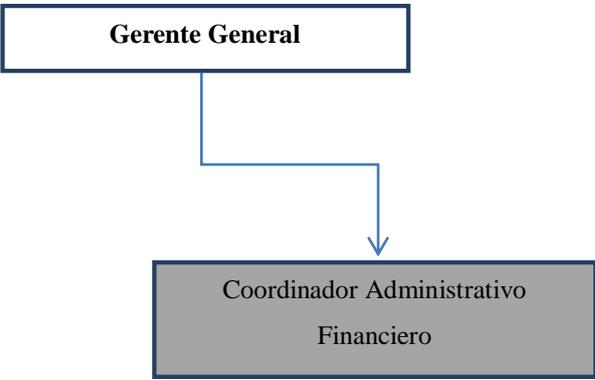
- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa, así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.

- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.14 Coordinador Administrativo Financiero

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador Administrativo Financiero
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Gerente General
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	Técnico de Sistemas, Contador, Técnico de RRHH, Técnico de SSO.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
<p>Coordinar las actividades y funciones del personal administrativo y financiero mediante la implementación y supervisión de la planificación y cronograma de trabajo.</p>	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Coordinador Administrativo Financiero] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<p>Establecer el plan de trabajo del Área conjuntamente con el personal administrativo y financiero para implementarlo y supervisar el cumplimiento de la planificación y cronograma establecido y reportar a Gerencia su avance y resultado obtenido.</p>	

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller.
Experiencia requerida	Sin experiencia.
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Office, • Gestión del Talento Humano, • Conocimientos básicos de SSO, • Bases conceptuales Financieras.

Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo		X		
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

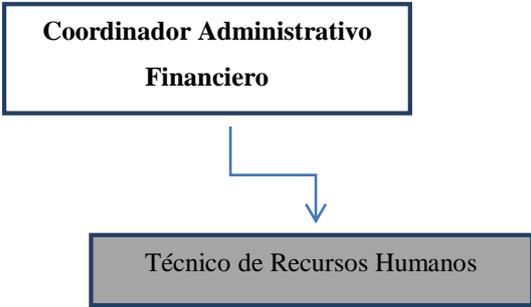
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.14 Técnico de Recursos Humanos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Recursos Humanos
ÁREA:	Administrativa
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo Financiero
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Elaborar, implementar y monitorear la estrategia de Recursos Humanos de la Empresa garantizando la ejecución de los sub-procesos: selección, inducción y capacitación, administración del personal, desarrollo organizacional y logística del personal.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador Administrativo Financiero] --> B[Técnico de Recursos Humanos] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
RECURSOS HUMANOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Vincular al personal idóneo a la empresa mediante la consecución del proceso de selección determinado, utilizando las herramientas disponibles de evaluación. • Garantizar la inducción del personal nuevo o re inducción de personal actual con la colaboración de los responsables de Área • Elaborar, implementar y monitorear el plan de capacitación de la Empresa. 	

- Administrar la nómina del personal atendiendo los requerimientos del cliente interno y con base en la legislación aplicable generando y actualizando formatos de registro y controlando el archivo de documentos afines al personal.
- Garantizar la implementación actividades afines al desarrollo organizacional mediante la evaluación del desempeño de los colaboradores y evaluación de clima laboral. LOGÍSTICA
- Reclutamiento, evaluación y selección de proveedores de logística (hospedaje, alimentación, movilización).
- Elaboración de un contrato de servicios.
- Coordinar la provisión de logística del personal: hospedaje, alimentación, movilización.
- Supervisar el adecuado cumplimiento de los servicios otorgados por parte de los proveedores de hospedaje alimentación y afines a movilización.

COMPRAS

- Reclutamiento, evaluación y selección de proveedores.
- Realizar el proceso de compras de equipos, materiales, insumos, repuestos y demás requerimientos en coordinación con los responsables solicitantes y el departamento contable.
- Realizar la recepción y verificación del bien comprado juntamente con el solicitante.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	Legislación laboral.			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo			X	
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo		X		

Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.15 Técnico de SSO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de SSO
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo Financiero
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Diseñar y promocionar la prevención de riesgos laborales, con un profundo sentido de responsabilidad social y una sólida formación científica y ética.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador Administrativo Financiero] --> B[Técnico de SSO] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
SEGURIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. • Garantizar al personal de la Empresa la dotación de EPI, su adecuado uso, reposición y revisión para realizar trabajo de campo. • Planificar y ejecutar capacitaciones, diálogos y entrenamientos al personal de la empresa sobre temas de seguridad y prevención de riesgos laborales. • Elaborar normas, procedimientos e instructivos de seguridad para trabajos rutinarios y no rutinarios. • Elaborar y actualizar los procedimientos y formatos afines a Riesgos del trabajo • Investigar los accidentes e incidentes de trabajo mediante la aplicación del procedimiento establecido. • Planificar las actividades referentes al comité de seguridad e higiene de la empresa. 	

- Asesorar a la gerencia y al comité de seguridad e higiene sobre la normativa técnico legal en materia de seguridad y salud.

SALUD

- Contribuir al mejoramiento de la salud de los trabajadores en el ámbito laboral, mediante las acciones de referencia, fiscalización y vigilancia, enfatizando las acciones en la promoción de la prevención, en relación con los accidentes y enfermedades de origen laboral.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Título de tercer nivel en Medicina, Ing. Industrial, Ambiental o afines.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de Trabajo. • Higiene y Seguridad. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente		X		
Liderazgo			X	
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

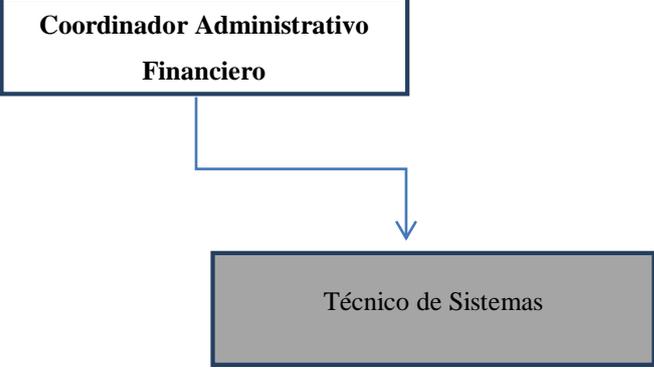
- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.

- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple con los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.15 Técnico de Sistemas

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Sistemas
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo Financiero
REEMPLAZO:	N/A (Proveedor de Servicio externo)
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Brindar soporte técnico informático para mantener operativo el procesamiento de información y comunicación interna y externa de la Empresa mediante el mantenimiento y aprovechamiento de los recursos disponibles.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador Administrativo Financiero] --> B[Técnico de Sistemas] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
SISTEMAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte al usuario final mediante la atención efectiva del requerimiento de los clientes internos y externos. • Administrar los servicios dentro de los servidores Windows, Linux y la red de área local. • Garantizar la operatividad de los equipos informáticos de la Empresa mediante la realización y cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo y la ejecución de los mantenimientos correctivos tanto físicos como lógicos. 	

- Implementar y actualizar los programas informáticos utilizados por los usuarios según las demandas de necesidades existentes.
- Custodiar, controlar y actualizar el inventario de equipos tecnológicos de la empresa mediante la realización de una compilación y registro de los mismos para garantizar la disponibilidad.
- Administrar la plataforma de correo electrónico interno y externo del dominio utilizado por la Empresa para garantizar la comunicación.
- Administrar los terminales, implementar nuevos puntos de red integrándolos al dominio cumpliendo con las políticas de seguridad de la información
- Generar reportes de uso de los servicios: consumo de ancho de banda, correo electrónico, tamaño de buzón, páginas web visitadas.
- Levantar información de equipos por punto de red existente para elaborar un diagrama de infraestructura de la red local.

MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

- Garantizar el óptimo funcionamiento de la infraestructura física de la Empresa mediante el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Coordinar y controlar los servicios del proveedor de telefonía móvil y de los usuarios de la Empresa.

VEHÍCULOS Y CONDUCTORES.

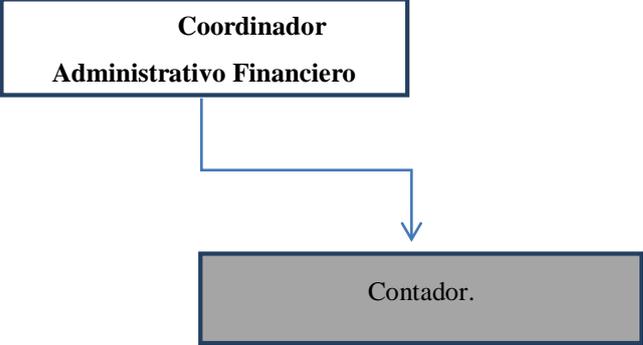
- Garantizar la operatividad de la flota de vehículos de la Empresa mediante la realización y cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo y la ejecución de los mantenimientos correctivos.
- Realizar la renovación y mantenimiento de las obligaciones contractuales de la flota vehicular (revisión vehicular, matriculación, multas, certificados de mantenimiento, permisos y demás necesarios)
- Coordinar y supervisar el servicio de conductores de la flota vehicular conjuntamente con la entrega y recepción de los vehículos.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller.
Experiencia requerida	1 año de experiencia.
Conocimientos o adiestramiento requerido	En sistemas.

Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				
PAUTAS GENERALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS. • Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior. • Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable. • Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora. 				
Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.				
<hr style="width: 25%; margin: 0 auto;"/> Firma				

5.06.03.16 Contador

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Contador
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo Financiero
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	Asistente Contable
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Garantizar el proceso contable mediante el registro y análisis de todas las transacciones financieras para establecer y mantener un control sobre el dinero de la empresa	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador Administrativo Financiero] --> B[Contador.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el proceso de cierre del año fiscal y de indicadores financieros, realizar los estados financieros a presentar a la Superintendencia de Bancos • Revisar y generar los formularios de declaración de impuestos del SRI Elaborar anexos del SRI, RDEP, APS, AID • Supervisar y ejecutar el proceso de pre facturación y facturación para los clientes y cobranza de las facturas • Controlar las cuentas bancarias: Realizar pagos, registrar cobros y conciliar cuentas • Elaborar el flujo de Caja 	

- Registrar los documentos de soporte de los clientes en el sistema contable y estados de cuenta de clientes y proveedores
- Generar los estados de cuenta de clientes y proveedores
- Asesorar financieramente a Gerencia General
- Controlar y verificar las actualizaciones de los activos fijos de la empresa
- Supervisar el proceso de cuadro y pago de la nómina del personal y los registros afines a la salida del personal en el MRL e IESS.

3. PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Ing. en Contabilidad y Auditoría CPA o afines.			
Experiencia requerida	2 años de experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Normas Tributarias. • Normas de Información Financiera. • Ley de Régimen Tributario. 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo			X	
Calidad del Trabajo		X		
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión		X		
Trabajo en Equipo		X		
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Habilidad Analítica		X		
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				

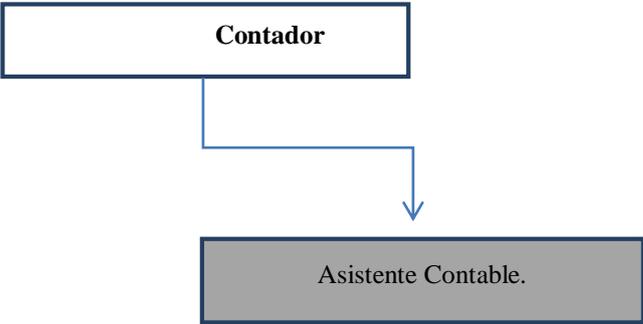
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.17 Asistente Contable

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente Contable
ÁREA:	Administrativa
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Contador
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Asistir en el proceso contable mediante el registro de las transacciones y de un adecuado manejo financiero para cumplir con la obligación ante los ente las instituciones de control	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Contador] --> B[Asistente Contable.] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las liquidaciones de fondos del trabajo realizado en campo por el personal técnico. • Realizar retenciones y liquidaciones de compra cumpliendo con la normativa legal y validar las facturas de los proveedores en el sistema del SRI • Realizar la pre-facturación y posterior cobranza de las facturas a los clientes • Solicitar la aprobación del Flujo de Caja por parte del Gerente general • Ingresar facturas de los proveedores, garantizar el pago a proveedores y la posterior entrega de las retenciones cumpliendo con el cronograma establecido. • Elaborar y verificar los Anexos Transaccionales Simples 	

- Realizar el cuadro de impuestos
- Realizar la rotulación y archivo de la documentación generada por el departamento contable
- Mantener actualizado la base de datos de activos fijos de la Empresa.
- Realizar el cuadro de la nómina del personal consolidando la información emitida por Recursos Humanos para el posterior pago a los colaboradores.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Bachiller en Contabilidad CBA.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación • Contabilidad 			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo				X
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión			X	
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización			X	
Habilidad Analítica			X	
Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS				

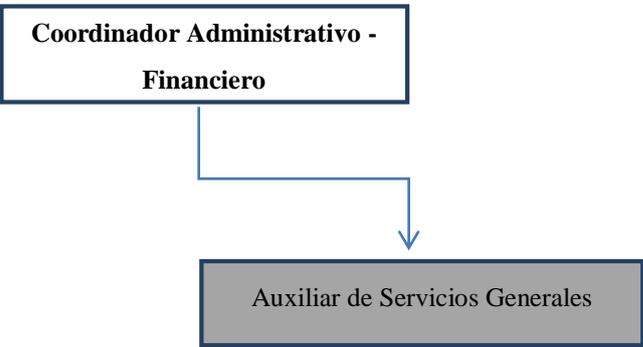
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.18 Auxiliar de Servicios Generales

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Servicios Generales
ÁREA:	Administrativa
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Realizar la limpieza de las instalaciones y mantener la seguridad de la infraestructura física y de los colaboradores de la Empresa.	
POSICIÓN EN ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador Administrativo - Financiero] --> B[Auxiliar de Servicios Generales] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
SEGURIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear las instalaciones e infraestructura física de la Empresa mediante la utilización de los dispositivos tecnológicos disponibles. • Registrar y notificar las novedades respecto al ingreso y salida de personal y bienes de la Empresa. 	
LIMPIEZA	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la Limpieza de las instalaciones de la Empresa cumpliendo con el cronograma establecido y realizar la solicitud y reemplazo de materiales e insumos para mantener un ambiente limpio y saludable. 	

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).		Ciclo Básico.		
Experiencia requerida		Sin experiencia.		
Conocimientos o adiestramiento requerido	N/A			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo	X			
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación				X
Tolerancia a la Presión				X
Trabajo en Equipo				X
Capacidad de Planificación y Organización				X
Habilidad Analítica	X			

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

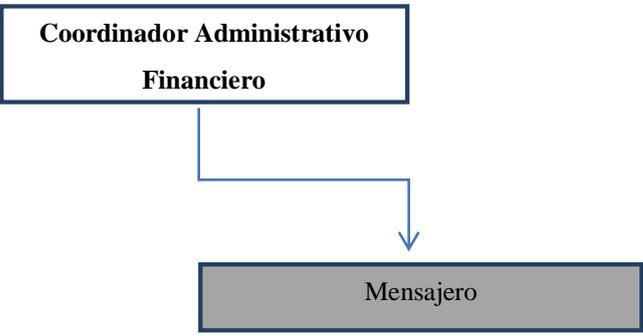
PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.
- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

5.06.03.19 Mensajero

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Mensajero
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUPERVISADO JERÁRQUICO:	Coordinador Administrativo Financiero
REEMPLAZO:	N/A
SUPERVISA A:	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN	
Distribuir correspondencia dentro y fuera de la Empresa utilizando los medios de transportes necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.	
ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Coordinador Administrativo Financiero] --> B[Mensajero] </pre>	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
MENSAJERÍA. <ul style="list-style-type: none"> • Enviar y retirar correspondencia cumpliendo con la planificación y el protocolo de la hoja de ruta. • Revisar el estado del vehículo y sus accesorios e informar al responsable de logística para su mantenimiento • Realizar trámites bancarios, gubernamentales e institucionales requeridos por la empresa y sus representantes. • Ingresar y retirar los vehículos de la empresa al respectivo proveedor para su mantenimiento • Realizar la conducción de los vehículos de la Empresa según la necesidad y disponibilidad de los mismos. 	

LOGÍSTICA

- Brindar soporte al Técnico de Recursos Humanos mediante la ejecución de actividades afines a la consecución de las planificaciones del personal de campo y oficina.

PERFIL DEL CARGO

Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).	Primaria Culminada.			
Experiencia requerida	1 año de experiencia.			
Conocimientos o adiestramiento requerido	Licencia tipo A y B			
Competencias	No requerido	Alto	Bueno	Mínimo
Orientación al Cliente			X	
Liderazgo	X			
Calidad del Trabajo			X	
Comunicación			X	
Tolerancia a la Presión				X
Trabajo en Equipo			X	
Capacidad de Planificación y Organización				X
Habilidad Analítica	X			

Nota: La definición del grado de competencia se encuentra detallado en el instructivo de Desarrollo Organizacional de ABRUS

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ABRUS.
- Realiza tareas normales de su área de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud de la Empresa así como de las disposiciones que emanen en la normativa aplicable.

- Conoce y cumple las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión y registra las solicitudes de mejora.

Yo.....dejo constancia de la recepción y aceptación del Manual de funciones correspondiente a mi cargo.

Firma

INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS MÉTODO 360°

5.07 Instructivo de Evaluación de Desempeño método 360° bajo competencias

La Evaluación de Desempeño busca lograr un cambio dentro de la Empresa de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas del entorno. Permite mejorar las relaciones humanas, brindando así un ambiente laboral adecuado en beneficio del desempeño del trabajador como de la empresa.

5.07.01 Objetivos

Definir los lineamientos de la Evaluación de Desempeño por competencias utilizando el método 360°, del Recurso Humano de Abrus Cía. Ltda.:

- Establecer los factores de rendimiento.
- Determinar el grado de cumplimiento en las responsabilidades asignadas.
- Identificar áreas de mejora.
- Detectar necesidades de capacitación y entrenamientos.

5.07.02 Alcance

Es un proceso obligatorio para ser aplicado al siguiente personal: Gerentes, Coordinadores, Personal de planta, temporal y Consultores Externos.

5.07.03 Personal para proveer retroalimentación de desempeño

Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño semestral del personal, deben ser como máximo cuatro personas, estos deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quien haya desarrollado proyectos o actividades durante su desempeño semestral, teniendo el compromiso

de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los colaboradores a evaluar.

Es responsabilidad del Jefe inmediato superior definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: Superiores, Colegas (pares), Supervisados y/o clientes internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisado durante el presente semestre laborado.

5.07.04 Responsabilidades

El responsable del cumplimiento de la aplicación del Sistema es el Técnico de Recursos Humanos, con el apoyo de las Gerencias y Coordinadores de: Evaluaciones, Monitoreo y Administrativo.

5.07.05 Disposiciones

- La evaluación de 360° debe aplicarse previamente a la Evaluación de Desempeño Laboral.
- El encuestador, debe ser lo más objetivo para asignar las calificaciones de cada competencia, así mismo debe señalar la calificación que mejor describa al evaluado.
- Las hojas resumen de la evaluación se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del Jefe Inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado el file del personal respectivamente.
- El Jefe Inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

5.07.06 Definiciones

5.07.06.01 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta que nos permite ver el desempeño y productividad de los colaboradores en función del cumplimiento de los objetivos o metas propuestas para cada cargo y de manera de área de trabajo, a la vez identificar los problemas que se tienen dentro del grupo de trabajo que no permita culminar o cumplir con las actividades planificadas.

Una evaluación de desempeño nos permitirá evaluar de acuerdo al rendimiento y comportamiento laboral en el cargo y funciones que realicen y a su vez verificar cuales son las debilidades que tiene el colaborador, y así poderlas reforzar mediante la toma de planes de acción y medidas correctivas.

5.07.06.02 Evaluación de 360°

“Evaluación de 360° o feedback 360° consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional” (Alles, 2012)



Figura 19 Evaluación 360°

Fuente: <https://equipo1rrhh.wikispaces.com/Evaluaci%C3%B3n+De+Desempe>

Este es un sistema completo de evaluación donde intervienen todos las personas directas e indirectas inherentes a las funciones que realiza cada uno de los colaboradores, donde se identifican las fortalezas y puntos de mejora.

5.07.06.03 Evaluación de 360° en un esquema de competencias

Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el cargo, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a los colaboradores involucrados. Tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto. (Alles, 2012)

Al tener identificadas las competencias organizacionales y específicas, se deberá tener claro los niveles de ponderación que deberá tener cada una de estas y a la vez saber cuáles son las que necesita cada uno de los cargos para el cumplimiento de sus funciones.

5.07.06.04 Ventajas de la Evaluación de Desempeño método 360°

La implementación de una evaluación de desempeño bajo competencias como base primordial del manejo del personal conlleva una serie de ventajas:

- Permite que exista una comunicación organizacional entendible entre los diferentes colaboradores de las distintas áreas.
- Busca que los colaboradores se empoderen de sus actividades lo que permite la obtención continua de resultados positivos.

- Contribuye en cambios de comportamiento de los colaboradores lo que permite un crecimiento personal y profesional.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

5.07.07 Políticas del Instructivo

Para el cumplimiento de los lineamientos del presente instructivo se establecerán las siguientes políticas las mismas que serán de estricto cumplimiento:

- La evaluación se la realizara de manera semestral.
- Se realizará una sociabilización del instructivo tanto a los colaboradores actuales como a las futuras vinculaciones.
- Esta es una herramienta obligatoria, por tal motivo deberá ser utilizado de acuerdo a las directrices detalladas por el Técnico de Recursos Humanos.
- La alta gerencia facilitara los recursos tecnológicos, materiales y financieros que sean necesarios.
- Se comunicará con previa antelación al personal la realización de la evaluación quienes deberá asistir de manera obligatoria a la hora y día señalados.
- Los colaboradores que a pesar de haber implementado las acciones de mejora su tercera evaluación está por debajo de las expectativas de la empresa, deberá ser desvinculado de la empresa.

5.07.08 Procedimiento

Dentro de este instructivo encontramos los lineamientos y formato a seguir para Evaluación de Desempeño por competencias utilizando el método 360°.

5.07.08.01 Evaluación del Personal

Aplica a todo el personal que se encuentre bajo dependencia y Consultores Externos considerando que el período de prueba culmina a los 90 días se deberá aplicar la Evaluación al cumplir 80 días de labores en la Empresa este será realizado por los responsables a evaluar y deberá obtener un resultado mínimo que se encuentre dentro de las expectativas según la escala descrita en el formato para proceder a dar continuidad con el contrato del colaborador.

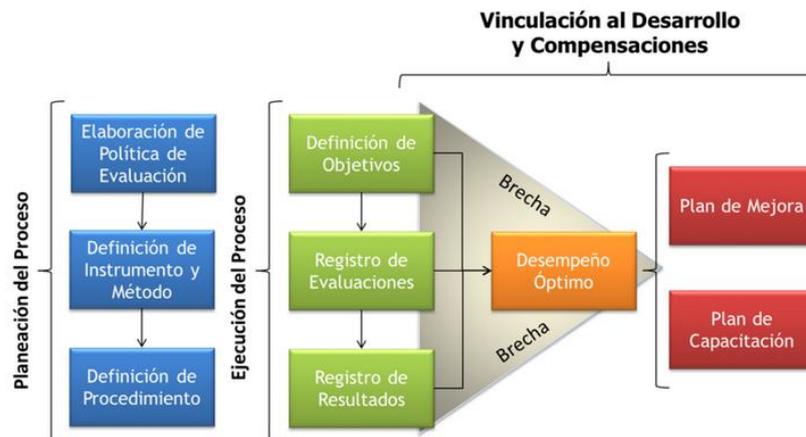


Figura 20 Procedimiento

Fuente: <https://equipo1rrhh.wikispaces.com/Evaluaci%C3%B3n+De+Desempe>

Durante este período de prueba el nuevo colaborador deberá ser supervisado en la ejecución de sus funciones para asegurar que su desempeño este acorde al Sistema de Gestión de Abrus. En lo que respecta al personal que está ya de forma independiente y consultores externos se realizará la evaluación de manera semestral; estos últimos serán considerados para futuros proyectos si cumplen con el puntaje establecido.

5.07.08.02 Sistema de Evaluación

La calificación para realizar la revisión y toma de decisiones en las preguntas que son relacionadas con las competencias se lo realizara en un rango del 1 al 4 detallado de la siguiente manera:

- **4** = Supera las expectativas 82 - 100%
- **3** = Dentro de las expectativas 66 – 81%
- **2** = Por debajo de las expectativas 51 – 65%
- **1** = No cumple \leq 50%

5.07.09 Análisis e Interpretación de los Resultados

Dentro de la evaluación de desempeño la estandarización que se propone para la implementación se la desarrollará con un rango de la siguiente manera:

1. De 82 al 100% significa que los colaboradores tienen el conocimiento y la capacidad necesaria para realizar las funciones que dementan el cargo al que fue asignado.
2. De 66 al 81% significa que los colaboradores necesitan un incentivo para realizar las funciones de manera eficaz, esto se puede lograr mediante la impartición de capacitaciones o cualquier otro tipo de incentivo que pueda entregar la empresa.
3. De 51 al 65% significa que los colaboradores cuentan con un bajo desempeño en la realización de sus funciones, motivo por el cual los colaboradores al momento de realizar una nueva evaluación tendrán la oportunidad de incrementar su puntaje caso contrario será removido de sus funciones lo que significa desvinculación de la empresa.

4. Si cuenta con un puntaje \leq a 50% el colaborador demuestra que no está apto para el cargo y las funciones que se le fueron asignadas.

Tabla 18 Análisis e Interpretación de Resultados

RESULTADOS	ANÁLISIS
De 82 al 100%	Suficientes conocimientos – excelente colaborador
De 66 al 81%	Escaso incentivo para el buen desempeño
De 51 al 65%	Bajo nivel de productividad y desempeño
\leq a 50%	No aceptable para el área

Fuente: ABRUS Cía. Ltda., 2017

Elaborado: Patricia Rengel

5.07.09.01 Retroalimentación

Todo el proceso de evaluación de 360° se deberá realizar una retroalimentación correcta y con un enfoque positivo al evaluado, esta debe verse como un regalo mediante un crecimiento personal y profesional del evaluado, el proceso de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

Una vez hecho el proceso de evaluación se deberá desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en cuatro puntos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado siempre y cuando exista actitud, si una persona no sabe le enseñamos, si no puede la entrenamos, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

5.07.10 Instrucción para los Evaluadores

Facilitar las herramientas y conocimientos necesarias para llevar a cabo la evaluación del desempeño de una manera adecuada y eficaz.

5.07.10.01 Perfil del evaluador

Las personas que evaluarán el desempeño de los demás colaboradores tiene que ser personas observadoras, capaces de ver más allá de lo que se presenta, debe cumplir las siguientes características:

- Ser observadores.
- Ser críticos.
- Ser objetivos.
- Tener un “buen” manejo de sus emociones.
- Personas capaces de enfrentar los cambios.
- Saber comunicar.
- Tener buenas relaciones interpersonales.

5.07.10.02 Recomendaciones al Evaluador

Un buen proceso de administración del desempeño tiene relación directa en el desempeño excelente de los colaboradores, para lograr esto se debe poner cuidado y atención a los siguientes enunciados:

- Sus decisiones deben responder a juicios objetivos e imparciales.
- Cuando evalúe a sus colaboradores deben fijarse en el factor que se está evaluando, no en la persona.
- Tomar en cuenta la ejecución del empleado durante todo el periodo evaluado, evitar fijarse en hechos recientes.

- No ser benevolente, ni severo, evaluar cada factor con imparcialidad.
- Debe evitar discriminación por edad, sexo, religión, color, condición social, filiación política o cualquier otra condición.

Tabla 19 Formato Evaluación de Desempeño

	INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
A) GENERALIDADES	
<p>La evaluación de desempeño deberá ser llenada por el jefe directo del evaluado.</p> <p>La calificación de la misma deberá ser asumida por el evaluador, con responsabilidad y objetividad recordando que los resultados obtenidos deben servir para brindar una retroalimentación al evaluado que permita su desarrollo.</p>	
B) DE LA CALIFICACIÓN	
I. COMPETENCIAS	
<p>Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca</p>	
<p>En la columna "Calificación" deberá indicar la frecuencia en que el evaluado haya presentado las conductas señaladas o algunas equivalentes de acuerdo a las alternativas presentadas.</p> <p>Recuerde considerar para la calificación, la frecuencia en que se han presentado las conductas durante todo el periodo de evaluación correspondiente y no hechos que se hayan pasado anteriores al periodo de evaluación o solo los hechos recientes que por lo general recordamos más sino las conductas de todo el periodo.</p>	
II. CUMPLIMIENTO	
<p>Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:</p> <p>4 = Supera las expectativas: 82% - 100% 3 = Dentro de las expectativas: 66% - 81% 2 = Por debajo de las expectativas: 51% - 65% 1= No cumple: Menor a ≤ 50%</p>	
<p>En el punto II el evaluador deberá considerar los resultados alineados a la consecución de los POI de la gerencia que el evaluado haya realizado durante el periodo de evaluación, considerando puntaje 4 solo para aquellos evaluados que superen significativamente las expectativas teniendo resultados destacados.</p>	

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO

- 4 = Supera las expectativas
- 3 = Dentro de las expectativas
- 2 = Por debajo de las expectativas
- 1 = No Cumple

En el punto III se tienen dos preguntas:

La pregunta 1, asociada a si el evaluado posee todas las competencias requeridas para el puesto, solo se deberá puntuar 4 cuando el evaluado posea competencias por encima de lo establecido y las evidencie en su desempeño.

La pregunta 2 se encuentra asociada al cumplimiento de funciones, siendo el puntaje 4 solo para los evaluados que cumplen sus funciones y adicionalmente realizan actividades que superan sus propias responsabilidades.

VI. DESARROLLO

1. Identificación de oportunidades de mejora en el desempeño del puesto actual.

En la columna "Oportunidades de mejora" deberá indicar los aspectos que considere se encuentren menos desarrollados en el evaluado y que afectan directamente en su puesto de trabajo. Así mismo, en la columna "Actividades Orientadas" deberá señalar que actividades pueden ayudar a mejorar cada uno de los aspectos considerados como menos desarrollados como por ejemplo actividades de capacitación.

2. Identificación de oportunidades de desarrollo para alcanzar nuevos puestos.

Este rubro será completado siempre que se considere al evaluado con potencial para poder ser promocionado a puestos de mayor responsabilidad en un período corto, mediano o largo plazo.

De igual forma, en la columna "Oportunidades de crecimiento" deberá indicar los aspectos que considere se deben fortalecer en el evaluado para poder acceder a nuevos cargos. En la columna "Actividades Orientadas" deberá señalar aquellas actividades que pueden ayudar a fortalecer esos aspectos que han podido ser identificados como por ejemplo la asignación de algunas tareas.

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
DATOS GENERALES	
Evaluado: _____	
Área: _____	Tiempo de Servicio: _____
Cargo: _____	evaluación: _____
Motivo de Evaluación: _____	
I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca	
COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Calificación
1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean	
2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.	
3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.	
COMPETENCIA 2: LIDERAZGO	Calificación
1. Establece objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance	
2. Escucha a los demás y es escuchado	
3. Capacidad para dirigir el grupo a su cargo	
COMPETENCIA 3: CALIDAD DE TRABAJO	Calificación
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.	
2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.	
3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.	
COMPETENCIA 4: COMUNICACIÓN	Calificación
1. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar estrategias de comunicación	
2. Se comunica sin ruidos evidente con otras personas tanto en forma oral y escrita	
3. Sus respuesta escritas u orales son bien interpretadas	
COMPETENCIA 5: TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Calificación
1. Alcanza los objetivos propuestos en situaciones de presión de tiempo	
2. Su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia	
3. Actúa con eficacia para responder y trabajar con alto desempeño	
COMPETENCIA 6: TRABAJO EN EQUIPO	Calificación
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.	
2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	
COMPETENCIA 7: CAPACIDAD, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Calificación
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.	
2. Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	
3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	
COMPETENCIA 8: HABILIDAD ANÁLITICA	Calificación
1. Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad	
2. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	
3. Establece prioridades para las tareas según su importancia	

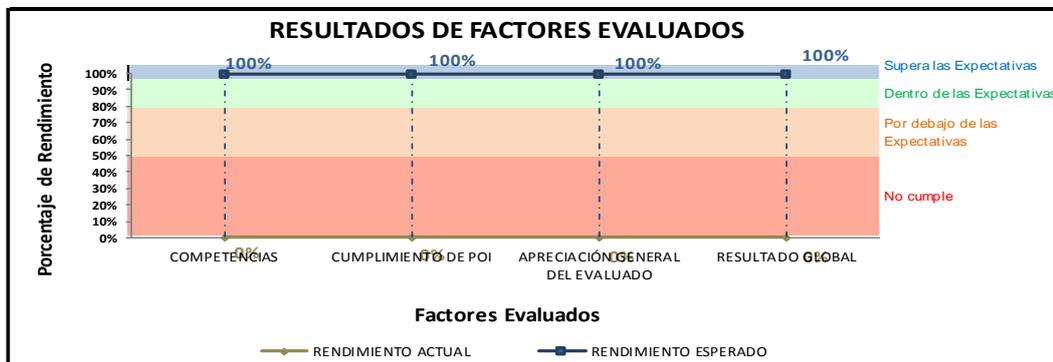
II. CUMPLIMIENTO			
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1 = No cumple: Menor a 50%			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área			
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1 = No Cumple			
ASPECTOS EVALUADOS			Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.			
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.			
IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%		
II. CUMPLIMIENTO	50%		
III. A PRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			
V. COMENTARIOS			
VI. DESARROLLO			
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		ACTIVIDADES ORIENTADAS	
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS			
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO		ACTIVIDADES ORIENTADAS	
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente de Área	

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUADO: 0

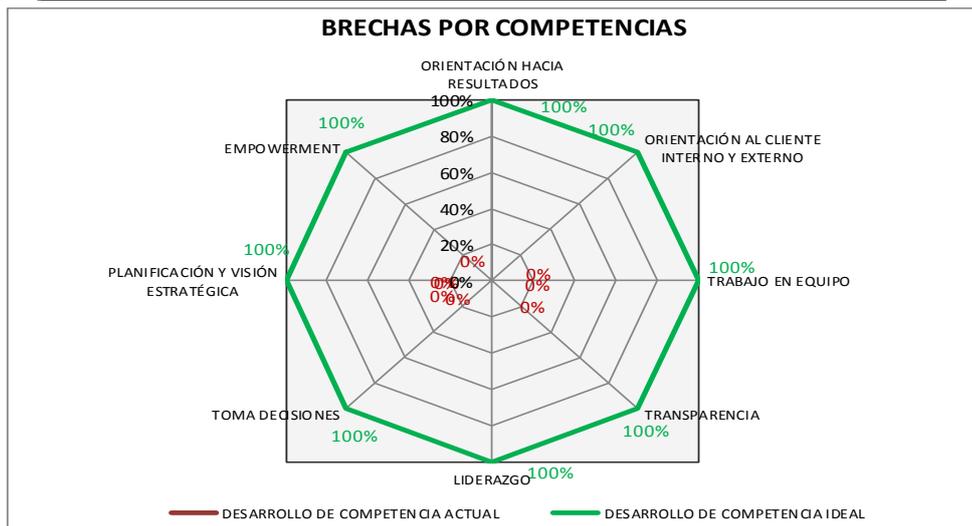
PERÍODO DE EVALUACIÓN: 0

I. RESULTADOS GENERALES



II. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	0%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	0%
TRABAJO EN EQUIPO	0%
TRANSPARENCIA	0%
LIDERAZGO	0%
TOMA DECISIONES	0%
PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA	0%
EMPOWERMENT	0%



III. COMPROMISOS ASUMIDOS

Sello y Firma del Jefe Directo

Firma del Evaluado

CAPITULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos Humanos

- Población: 18 personas
- Director: 1 persona
- Investigador: 1 persona
- Asesores: 2 personas

6.01.02 Recursos Audiovisuales

- Infocus
- Pantalla
- Computador Portátil
- Memory Flash
- Cámara Digital

6.01.03 Infraestructura

- Sala de reuniones – capacitaciones
- Sillas (23)
- Vasos (23)
- Servilletas
- Cafetera (1)

6.01.04 Material de Apoyo

- Cuadernillo de notas
- Esfero azul

6.02 Presupuesto

El presupuesto que se va a utilizar para la implementación y socialización del presente proyecto es de \$2521.00, dando a conocer que todo lo solicitado será dotado por la Compañía Abrus Cía. Ltda., cuenta con la infraestructura y suministros necesarios para la realización del mismo.

Tabla 20 Presupuesto

ÍTEM	CANTIDAD	COSTO
Cartuchos de Impresora	2	19.00
Hojas de Papel Bond	500	3.50
Internet	2	3.00
Infocus	1	Empresa
Pantalla	1	Empresa
Alquiler de la sala	1	Empresa
Alquiler de sillas	23	Empresa
Cafetera	1	15,00
Vasos	23	23.00
Servilletas	1	3.50
Cuadernos	23	Empresa
Esferos	23	Empresa
Computador Portátil	1	Empresa
Cámara Digital	1	Empresa
Nota: todos los rubros fueron provistos por la empresa	TOTAL	67,00

Fuente: ABRUS CÍA. LTDA., 2017

Elaborado por: Patricia Rengel

6.02.01 Presupuesto de la Socialización

El presupuesto de la socialización que tendrá el capacitador para entrenar a los involucrados tendrá un costo de \$ 100,00.

6.03 Cronograma

Para la realización de esta propuesta se hizo un calendario de trabajo o actividades con las fechas previstas desde el comienzo con las actividades relevantes para el desarrollo de la investigación.



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

El sistema de evaluación actual que lleva la empresa no permite realizar una evaluación de manera objetiva y real, no existe ningún tipo de registro o evidencia que permita verificar índices de cumplimiento o deficiencias que mantienen los colaboradores; es por esa razón que es imprescindible implementar una herramienta que arroje resultados reales con los cuales se podrán tomar decisiones asertivas.

El presente instructivo de evaluación permitirá a la empresa la implementación de un sistema de evaluación de desempeño confiable y lograr la unión funcional del proceso lo que permitirá alcanzar las metas esperadas, al lograr esto se deberá dar un seguimiento continuo para que el impacto que tenga dentro de los colaboradores sea de una manera positiva y se sientan comprometidos con los objetivos de la organización.

La correcta implementación del sistema de evaluación de 360° propuesto, mediante una sociabilización clara y precisa sobre la metodología a utilizarse y cuál es el fin del mismo hará que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se sientan comprometidos con la empresa y permitirá mejorar el clima laboral.



Con los resultados que arrojen al implementar la evaluación de desempeño se debería elaborar un Instructivo de Motivación laboral para los colaboradores, donde se puede detallar planes de capacitación, plan carrera, remuneración y de incentivos, el mismo que beneficiara tanto a los colaboradores quienes se empoderaran de sus funciones y buscaran su autoeducación; es decir crecimiento personal y profesional, y a la vez la organización permitirá que tenga una mayor productividad y rentabilidad.

Esta investigación permitirá ver a la Gerencia y Directivos cual son las debilidades que actualmente tiene la empresa, y saber que se debe mantener colaboradores altamente calificados y competentes en las funciones que realizan, mediante una capacitación continua y fortalecimiento de las competencias que posee cada uno.



7.02 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa implemente y ponga en práctica la evaluación de desempeño por competencias a 360° como modelo piloto para la Compañía, para verificar el comportamiento de los colaboradores al aplicarlas y cuáles son los resultados que arrojan.

Es recomendable que ABRUS CÍA. LTDA., aplique esta evaluación de desempeño para así poder medir el potencial que mantiene su personal tanto en conocimientos y competencias, y evaluar el desarrollo y compromiso que tienen tanto con el área de trabajo como con la organización.

Se recomienda que los involucrados en la realización de la evaluación tengan una capacitación y sociabilización del instructivo, donde deberán respetar las políticas establecidas, pero sobre todo saber que la evaluación debe ser imparcial y objetiva en función del cumplimiento de las funciones encomendadas.

Es factible que la empresa al conocer los primeros resultados de esta evaluación, piense en implementar planes carrera, bonificaciones, remuneraciones y un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades que se tienen, más no de manera subjetiva, se debe de tomar en cuenta que no todos requieren la misma capacitación para realizar sus funciones, esto incurriría en una pérdida de recursos económicos y de tiempo.

Se recomienda realizar la evaluación de desempeño semestralmente, esto permitirá ver a corto plazo los resultados obtenidos al tomar planes de acción



inmediatas y saber qué es lo que hace falta hacer para el mejoramiento de la realización de las actividades y el cumplimiento de las metas.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Cárdenas, L. P. (2011). Análisis, diseño y propuesta del subsistema de Evaluación de Desempeño para el personal administrativo financiero de la Gerencia de Exploración y producción Quito de la Empresa EP Petroecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.

Alles, M. A. (2012). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Andrade Viñan , V. Y. (2012). Diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa GlobalChem Cía. Ltda. Quito, Ecuador.

Capuano, A. M. (2008). Evaluación de desempeño. Cuyo.

E-Cultura Group. (17 de Octubre de 2016). *El pensante* . Obtenido de <https://elpensante.com/>

Editorialmd. (15 de Noviembre de 2015). *Competencias definicion y tipos de competencias*. Obtenido de <https://www.editorialmd.com/blog/competencias-definicion-y-tipos-de-competencias>

Espinoza Granda, W. R., & Gómez Navarrete, J. d. (Abril de 2015). Sistema de Evaluación del Desempeño de 360° por competencias, como mecanismo para mejorar la calidad en las operaciones de empresas constructoras de la Provincia de Pichincha. Quito, Pichincha, Ecuador.

Fernández S., P., & Díaz S., P. (06 de 03 de 2001). *Fisterra.com*. Recuperado el 04 de 03 de 2017, de Atención primaria en la red: <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>



- Limones Quintero , F. A. (Enero de 2016). Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para la Empresa Playa Almendro. Esmeraldas, Ecuador.
- Martinez, R., & Fernández, A. (2008). Árbol de problemas y áreas de intervención. México-CEPAL.
- Medianero Burga, D., & Maúrtua, M. d. (2016). *Diseño de proyectos sociales*. Macro.
- Navas M., M. (Octubre de 2010). *UNAP*. Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de <http://investigacionmnavas.blogspot.com/2010/11/unidad-5-lectura-arbol-de-problemas.html>
- Pinza Neira , L. (2014). La evaluación por competencias en relación a la satisfacción laboral de los servidores públicos del cuerpo de ingenieros del ejército matriz Quito durante el periodo 2011. Quito, Ecuador.
- QuestionPro. (2017). Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Ramirez , J. (s.f.). *Lideder.com*. Obtenido de <http://www.lifeder.com/investigacion-cualitativa-cuantitativa/>
- Ramírez Vizúete, K. A. (02 de Marzo de 2015). La evaluación del desempeño de 360 grados basada en competencias y su influencia en los índices de productividad del período abril 2014 - julio 2014 en el área de talento humano de Consulting&Tax. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ramirez, J. (2016). *lifeder.com*. Obtenido de <http://www.lifeder.com/investigacion-cualitativa-cuantitativa/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de Junio de 2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito, Pichincha, Ecuador.



Senplades. (24 de 06 de 2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito, Pichincha, Ecuador.

USM. (Abril de 2016). *Competencias Laborales* . Obtenido de http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Weblinks. (2017). Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de http://www.cedec.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=56:marco-logico-cedec&catid=38:informacion

Wikipedia. (28 de Julio de 2017). *La enciclopedia libre*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion_descriptiva



ANEXOS

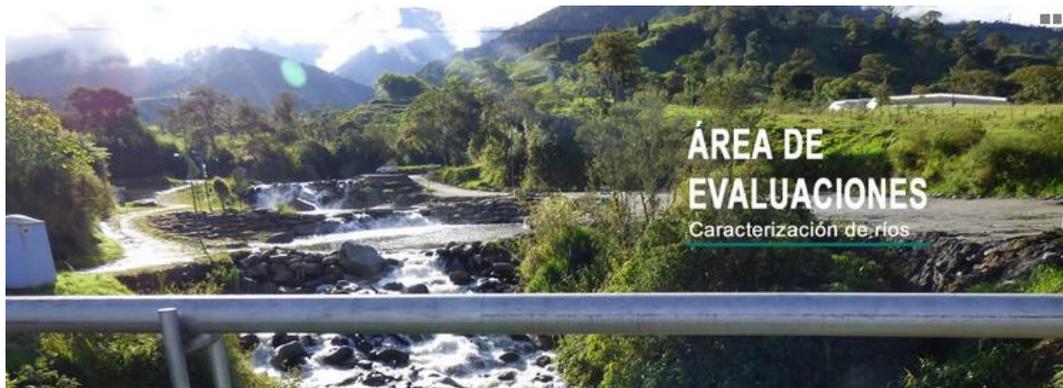
ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA.



ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017



**ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y
MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO, 2017**







ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2017



ENCUESTAS REALIZADAS

**ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS UTILIZANDO EL MÉTODO 360° CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA ABRUS INGENIERÍA Y
MEDIO AMBIENTE CÍA. LTDA., UBICADA AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO, 2017**



Quito, 19 de junio 2017

Señores
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
Presente.

De mi consideración

En calidad de Gerente General de la Empresa ABRUS Ingeniería y Medio Ambiente Cía. Ltda., hago constar que he revisado y aprobado el proyecto con el tema "Elaboración de un Instructivo de Evaluación de Desempeño por competencias utilizando el método 360° con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores de la Compañía Abrus Cía. Ltda., ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito", el cual fue elaborado por la Señorita Patricia ~~Bengel~~ López.

El presente documento se expide para fines que la interesada crea conveniente

Atentamente,



Ing. Iván López A., M. Sc.
GERENTE GENERAL



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Proyecto de tesis final.pdf (D30273592)
Submitted: 2017-08-28 23:10:00
Submitted By: mercadeo@abrus.com.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

PROYECTO FINAL JUNIOR MOREIRA (FINAL).pdf (D26741722)
1. TESIS CON ANEXOS COMPLETA...!!!.docx (D18940939)
https://prezi.com/q2iuidlpao-_/_copy-of-competencias-profesionales-transferibles/
<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>
https://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion_descriptiva

Instances where selected sources appear:

30