



FACULTAD DE POSTGRADO

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“PROPUESTA DE SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
BOCADELI DE TEGUCIGALPA”**

SUSTENTADO POR:

ALEYDA BALESKA HERRERA AGUILERA 11513299

DENISSE ALEJANDRA MONTES CORTES 11543168

TEGUCIGALPA M.D.C., 25 MARZO DEL 2017.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

**SECRETARIO GENERAL ROGER
MARTÍNEZ MIRALDA**

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

FACULTAD DEPOSTGRADO

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA BOCADELI
DE TEGUCIGALPA”**

NOMBRESDELOSMAESTRANTE

S:

ALEYDA BALESKA HERRERA

AGUILERA

DENISSE ALEJANDRA MONTES

CORTES

Resumen

En este proyecto de graduación se realizó un análisis de la problemática, los objetivos generales y específicos de la investigación, se actualizaron los descriptores de puestos de la empresa con el objetivo de contar con la información necesaria para elaborar el instrumento a proponer de evaluación de desempeño, como respaldo de los planteamientos realizados se colocaron teorías de sustento. La metodología se realizó a través de un enfoque cualitativo y para sustentar la investigación se hizo un grupo focal como instrumento para determinar las variables claves a considerar por ambas partes, empresa y colaboradores. Se elaboró la evaluación de desempeño en base a competencias y enfocada en la retroalimentación. Al determinar dichas variables, se hizo una propuesta de proyecto el cual consistió en crear un instrumento adaptado a la empresa.

Palabras claves: Competencia, Descriptor de puesto, Evaluación de desempeño, Grupo focal y retroalimentación.

GRADUATE SCHOOL

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA BOCADELI
DE TEGUCIGALPA”**

**NOMBRES DE
LOS MAESTRANTES:
ALEYDA BALESKA HERRERA
AGUILERA
DENISSE ALEJANDRA MONTES
CORTES**

Abstract

This graduation project consists of an analysis of the main problems with regard to personnel evaluation, as well as of the general and specific objectives of the research itself. The company's job descriptors were updated for sole purpose of obtaining the necessary information required to formulate a proposal for a performance evaluation form. To sustain the approaches, theories of support were used. The methodology was carried out through a qualitative approach and to support the research a focus group was formed as an instrument to determine the key variables to be considered by both parties, company and collaborators. The competency-based performance evaluation was developed which is focused on feedback. In determining these variables, a project proposal was presented which consisted in formulating an instrument adapted to the company.

Key Words: Competencies, job description, performance evaluation, focus group, feedback.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C., 01 de Febrero del 2017.

Lic. Jessica Bethsabe Funes Gonzales

Jefe Administrativo Contable

Bocadeli de Tegucigalpa

Colonia Policarpo Paz, a la par de Todo Llantas, frente a la torre de la Polo.

Estimada Licenciada Jessica Funes,

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Entrevistas cara a cara con los colaboradores de la empresa para actualizar los descriptores de los distintos puestos con que cuentan, además de desarrollar un grupo focal con el liderazgo de la organización y proporcionarnos la información histórica de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, con el único fin académico, para realizar nuestro proyecto de investigación.

A la espera de su aprobación nos suscribimos de usted.

DEDICATORIA

Dedicamos con mucho respeto y cariño el presente proyecto de graduación a Dios y a nuestras familias, por el apoyo incondicional mostrado durante este periodo de aprendizaje para cumplir este logro.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios quien nos dio la oportunidad de vida y ha permanecido a nuestro lado en el camino dándonos fuerzas, entendimiento, seguridad y paz; a nuestros papas por el apoyo incondicional dándonos amor, comprensión, paciencia y sobre todo ánimos para seguir adelante con nuestros estudios; a la empresa Bocadeli de Tegucigalpa que nos abrió sus puertas y nos dio la oportunidad de realizar nuestro proyecto de investigación con ellos, a la Licenciada Patricia Villalta por sus consejos, apoyo y asesoría para poder entregar un trabajo de excelencia.

Aleyda Herrera

Denisse Montes

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVO GENERAL	3
1.4 JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.2. TEORÍA DE SUSTENTO	8
2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
2.2.2. DESCRIPTORES DE PUESTOS	10
2.2.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	12
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	16
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	19
2.4.1. DESCRIPTORES DE PUESTOS	19
2.5 MARCO LEGAL	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA	21
3.1 METODOLOGÍA 1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	22
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	22
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	23
3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	25
3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	25
3.2 METODOLOGÍA 2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	26
3.2.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	26
3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	27
3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	28

3.2.5	PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	29
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS		30
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	30
4.1.1	BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	30
4.1.2	PRODUCTOS QUE ELABORA	31
4.2	PROCESO ACTUAL	31
4.2.1	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	31
4.2.2	ANÁLISIS DE PERSONAL.....	32
4.3	MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	33
4.3.1	JUSTIFICACIÓN.....	33
4.3.2	APLICACIÓN	34
4.3.3	RESULTADOS	34
4.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
4.5	PROPUESTA DE MEJORA	38
4.6	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	41
4.6.1	CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	41
4.6.2	DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN	41
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		43
5.1	CONCLUSIONES	43
5.2	RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA		46
ANEXOS.....		48
1.	DESCRIPTOR DE PUESTO	47
	AUXILIAR DE BODEGA	48
2.	DESCRIPTOR DE PUESTO	52
	ENCARGADO DE BODEGA	52
3.	DESCRIPTOR DE PUESTO	56
	SERVICIOS GENERALES	56
4.	DESCRIPTOR DE PUESTO	59

AUXILIAR CONTABLE	59
5. DESCRIPTOR DE PUESTO	64
CAJERO	64
6. DESCRIPTOR DE PUESTO	68
JEFE ADMINISTRATIVO CONTABLE	68
7. DESCRIPTOR DE PUESTO	74
COORDINADORA DE RECURSOSHUMANOS	74
8. DESCRIPTOR DE PUESTO	81
JEFE DE VENTAS	81
9. DESCRIPTOR DE PUESTO	89
LIQUIDADOR.....	89
10. DESCRIPTOR DE PUESTO	93
PUBLICISTA.....	93
11. DESCRIPTOR DE PUESTO	97
SUPERVISOR DE FLOTA	97
12. DESCRIPTOR DE PUESTO	101
SUPERVISOR DE VENTAS DE DETALLE	101
13. DESCRIPTOR DE PUESTO	106
SUPERVISOR DE VENTAS MAYOREO	106
14. DESCRIPTOR DE PUESTO	111
VENDEDOR JUNIOR	111
15. MANUAL DE POLITICAS	117
16. INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	123

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación consistió en la propuesta para implementación de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, el cual fue adaptado a la operación a nivel de la zona Centro Sur de Honduras, que cuenta con las ciudades de Tegucigalpa, Comayagua, Danlí, Olancho y Choluteca.

En el mismo proyecto de investigación se actualizó la información contenida de los descriptores de puesto con que cuenta la empresa, con el fin de que la información de funciones y responsabilidades en dichos descriptores fuera real y la que, a la fecha cumplieran los colaboradores en cada puesto. También se refleja otras técnicas para la recolección de información como un grupo focal desarrollado con una muestra de los puestos de liderazgo en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, con el objetivo de tomar esta información para elaborar los formularios para evaluar el desempeño de los colaboradores en los puestos en cada área de la empresa. En el proyecto de investigación se innovó el formato que utilizaba la empresa en sus descriptores de puesto y se crearon cinco instrumentos para evaluar el desempeño de los puestos de Publicista, Vendedor de detalle y Mayorista, Piloto y auxiliar de entrega mayoreo, operativos administrativos y mandos intermedios y Jefaturas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO

1.1 Antecedentes del problema

La empresa Bocadeli de Tegucigalpa tiene un departamento de Recursos Humanos, el cual es el encargado de gestionar los distintos procesos del área como: desarrollo y capacitación, reclutamiento, selección y contratación de personal, además de desarrollar el programa de actividades de motivación durante el año. Sin embargo, en el proceso de evaluación de desempeño, este departamento no cuenta con un sistema formal y adaptado a la operación de la empresa de Bocadeli de Tegucigalpa, con el que se pueda medir el desempeño real de cada colaborador, de acuerdo a su puesto en las distintas áreas de la empresa.

Es importante mencionar que el Departamento de Recursos Humanos solamente posee un instrumento genérico de evaluación de desempeño, el cual es aplicado de la misma manera a todos los puestos en la empresa. Tampoco cuenta con un manual de políticas y procedimientos que regule una programación de tiempo para evaluar el desempeño de los colaboradores, la manera de ejecutar este proceso, la dinámica para aplicar retroalimentación, además de generar de forma voluntaria un plan de acción para aquellos colaboradores que resulten con bajo desempeño, así mismo como dar un seguimiento de este plan de acción por parte de los jefes inmediatos.

Como resultado de no contar con un sistema formal de evaluación de desempeño, la empresa Bocadeli de Tegucigalpa tiene fuga de talento (rotación de personal), existe

desmotivación por estancamiento profesional de los colaboradores y baja productividad en las áreas, de acuerdo a las entrevista de salida que llenan los colaboradores cuando dejan de laborar para la empresa.

1.2 Definición del problema

La empresa Bocadeli de Tegucigalpa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que se adecúe a sus necesidades y puestos en las distintas áreas de la organización, para evitar la fuga de talento, aumentar la productividad y la motivación por el crecimiento profesional de los colaboradores.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa?
- ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño adecuado para los puestos en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa?
- ¿Qué políticas y procedimientos de evaluación de desempeño pueden implementarse en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa?

1.3 Objetivo general

Determinar un sistema de evaluación de desempeño que contribuya a mejorar la productividad, reducir la rotación del personal y motivar a la mejora continua de los colaboradores de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.

Objetivos específicos

- Determinar la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.
- Definir un proceso de evaluación de desempeño adecuado a los puestos de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.
- Definir las políticas y procedimientos de evaluación de desempeño adecuados para la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa que se adapte a su industria y que pueda ser implementado de forma permanente.

1.4 Justificación

La empresa Bocadeli de Tegucigalpa entiende que para formar equipos de alto desempeño es necesario evaluar periódicamente a los colaboradores en los diferentes puestos en los equipos de trabajo, además de brindar por parte de los líderes de la empresa: coaching, hacer una retroalimentación de manera oportuna, y realizar periódicamente el seguimiento necesario con un alto compromiso, para lograr el objetivo que la empresa de Bocadeli de Tegucigalpa cuente con colaboradores de alto desempeño.

Determinar un sistema de evaluación de desempeño con su respectivo manual de políticas y procedimientos, es de beneficio para la empresa de Bocadeli de Tegucigalpa debido a que en este se encuentran los lineamientos y parámetros, que permiten medir el desempeño de los colaboradores en sus puestos correspondientes. Brindando información a los líderes de la empresa en cuanto a las debilidades o bien oportunidades de mejora e

igualmente ofreciéndoles a los mismos colaboradores la oportunidad de aprendizaje.

Además de incrementar la productividad de los colaboradores en las diferentes áreas, reducir la rotación de personal y motivar a la mejora continua en la empresa, viéndose resultados en la imagen de Bocadeli de Tegucigalpa ante el mercado laboral.

El sistema de evaluación de desempeño implementado, debe adecuarse a las necesidades que tiene la empresa, con un instrumento basado en evaluar el desempeño por competencias en cada puesto en los diferentes departamentos, ya que se entiende que en cada departamento los puestos cumplen con diferentes funciones y responsabilidades, por lo cual la evaluación de cada puesto en los departamentos es diferente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Bocadeli S.A. de C. V., es una empresa regional líder en la producción y distribución de boquitas saladas y dulces, cereales y galletas de obleas y sorbetes. Los productos son hechos de sémola de maíz, tortilla, harina de trigo, maíz, harina de papa. El objetivo principal es presentar a los consumidores productos de alta calidad que sean del agrado de niños, jóvenes y adultos, tanto a nivel nacional como internacional.

La historia de Bocadeli S.A. de C.V. comienza en El Salvador con una sola empresa

que elaboraba y distribuía boquitas o churros. Luego, Don Pablito Tesaktuvo la visión de crear una empresa con nuevos productos, y fue hasta el año 1993 que se constituye socialmente la empresa que se llamó: Productos Alimenticios Bocadeli S.A de C.V. Luego de proyecciones, estudios y demás, en 1994 inició operaciones tales como, ensamblar máquinas, estudios de factibilidad y productos de prueba.

A las puertas del lanzamiento de ventas, se concluye con los últimos detalles y se consolida aún más fuerte. Y fue hasta el 8 de julio de 1996 que Productos Alimenticios Bocadeli S.A de C.V (socialmente Bocadeli) sale a la venta al mercado salvadoreño. La fábrica inicia con mucho valor y empeño con ocho (8) vendedores y ocho (8) rutas con apenas tres (3) productos: Quesitrix, Japónicos y Toti Pop Caramelo.

Hoy en día Bocadeli S.A. de C. V., cuenta con 14 productos salados y 13 productos dulces de la marca Nutriva, con 72 rutas directas y 12 rutas independientes cuenta con equipos y tecnología en producción, y distribuidores en toda el área de Centroamérica, Belice, Panamá, el sur de México, Estados Unidos y República Dominicana. En Honduras cubre áreas como Tegucigalpa, Comayagua, Choluteca, Olancho, Danlí, bajo la razón social de Bocadeli de Tegucigalpa y San Pedro Sula, Santa Rosa de Copán y La Ceiba bajo la razón social de Distribuidora del Norte.

La filosofía de Bocadeli S.A. de C.V. se caracteriza por una visión de ser una empresa líder en la fabricación y distribución de productos alimenticios de la región. La misión de Bocadeli S.A. de C.V es fabricar y distribuir excelentes productos alimenticios en la región, asimismo lograr el desarrollo y cumplimiento de la visión y los valores de la

empresa, orientando a todos sus integrantes con una mentalidad ganadora, a lograr la maximización de liquidez y rentabilidad de nuestros productos. Los valores son éxito, sensibilidad, profesionalismo, honestidad e integridad, respeto por los demás y desafío e innovación

El cliente interno de Bocadeli S.A. de C.V comienza por la Gerencia General y tiene tres grandes áreas dentro del personal como ser: Área Administrativa de Centro de Distribución y Flota, Ventas y Recursos Humanos.

El área administrativa de Centros de Distribución (CD`S) y Flota se divide en dos departamentos; el departamento Administrativo desarrolla, entre otras, funciones financieras y control de suministros; y, el departamento de Flota es más supervisión de personal del Área y cuidado de la maquinaria. El área de Ventas se encarga del crecimiento de los ingresos dentro de la empresa con la venta al mayorista y al detalle; en esta área están los Analistas de Ventas y Publicista. El área de Recursos Humanos es un área de apoyo cuyo cliente es el personal, que se encarga de seleccionar el personal adecuado para la empresa, retenerlo con el constante desarrollo y capacitación con el objetivo de mantener el mejor talento dentro de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos ha estado sometido a constantes remodelaciones y mejoras para brindar el mejor servicio interno a sus colaboradores, de manera que las personas se sientan en un buen ambiente laboral. A pesar de los esfuerzos todavía existen muchas oportunidades de mejora que se pueden implementar. Dando como ejemplo: un sistema de evaluación de desempeño que se acople a las necesidades

específicas de la operación a nivel centro sur de Honduras bajo la razón social de Bocadeli de Tegucigalpa. De manera, que con este sistema se midan factores que en realidad creen un impacto beneficioso para todos los colaboradores.

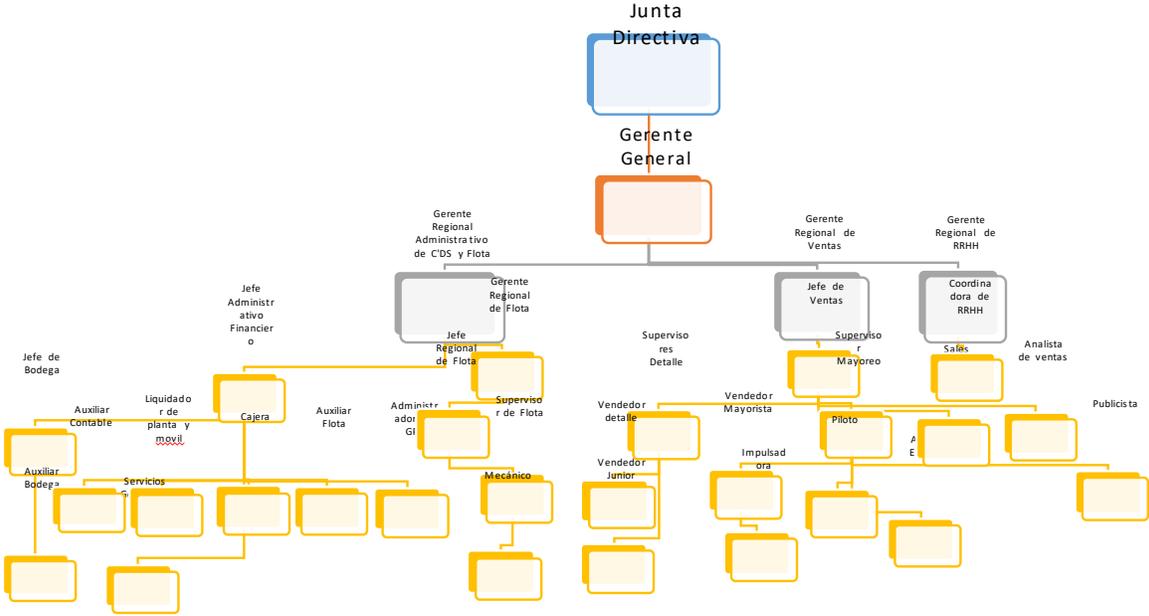


Figura 1. Organigrama de Bocadeli de Tegucigalpa
 Fuente: (Presentación de Inducción, 2011)

2.2. Teoría de sustento

Las teorías que a continuación se mencionan ayudaron a orientar y a sustentar la investigación, la cual consistió en el desarrollo adecuado de un sistema de “Evaluación de Desempeño” para Bocadeli de Tegucigalpa. Se utilizaron dos teorías de Recursos Humanos: Análisis y Diseño de Puestos y Evaluación de Desempeño en las Empresas.

2.2.1. Administración de recursos humanos

Recursos Humanos es un concepto que se utiliza para referirse a las personas que trabajan para una empresa u organización, también se refiere al departamento de una empresa que es responsable para el manejo de sus recursos humanos, como reclutar y capacitar a los colaboradores y así desarrollar el plan de beneficios y compensaciones para los mismos. “El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther, 2008, p. 9)

Las personas son el recurso más importante y el único que piensa dentro de una organización, ya que es el que puede manipular a los demás recursos para el crecimiento de los mismos. Por consiguiente, es importante reconocer la mejora continua del mismo midiendo su desempeño. De manera que éste, manipule los demás recursos y así mejorar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Chiavenato (2007) afirma que en la Administración de Recursos Humanos: “los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH)” (p.112). Las dos teorías antes mencionadas son técnicas del ambiente interno, pues la información que se maneja en dichas técnicas son puramente gestiones internas de la empresa.

En la administración de recursos humanos se llevan a cabo cinco procesos básicos:

integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas (Chiavenato, 2017). Se deben implementar todos los procesos para la correcta administración de recursos humanos en el cual todos tienen efecto sobre todos. Para efectos del proyecto de graduación se enfocó en el proceso de organización que tiene como propósito determinar sus funciones, si las hacen bien o mal, y conocer las relaciones entre los colaboradores. “Las actividades involucradas dentro del proceso de organización en la Administración de Recursos Humanos son: Socialización de las personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2007, p. 118).

2.2.2. Descriptores de puestos

En esta investigación se resaltó solamente se enfatizó la descripción y análisis de puesto y evaluación de desempeño. Los descriptores y análisis de puestos son muy importantes y si son hechos correctamente se pacta los lineamientos de cada colaborador para poder hacer las funciones y que se elaboren las cosas bien en una organización.

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. (Rodríguez, 2011, p.1)

El Departamento de Recursos Humanos sigue analizando y desarrollando nuevas tecnologías y empleando nuevos programas como, por ejemplo: programas de compensación, nuevas formas de planificación, fuentes de capacitaciones y desarrollo. Sin embargo, lo principal es tener un claro entendimiento del trabajo de cada uno de los colaboradores al definir y documentar apropiadamente las funciones, es decir, la descripción de puesto ayuda a lograr dicha comprensión requerida por los colaboradores.

En el análisis se pueden determinar las nuevas actividades o mejores prácticas para lograr que el desempeño apropiado que vaya de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar la productividad, fluidez y rentabilidad, así como identificar si existe un exceso de personal. Son herramientas valiosas para identificar la centralización o descentralización de las decisiones dentro de un departamento o de la empresa.

Otra de las funciones principales de la descripción de puestos es la importancia que tiene para la orientación de un nuevo empleado en su puesto de trabajo. Un trabajador recién contratado a quien se le brinde una descripción de puesto bien detallada del trabajo que debe realizar junto con una buena inducción, tiene como consecuencia que el nuevo empleado sea capaz de entender plenamente lo que la empresa y su supervisor esperan de él o ella. Hay que tener claro que la descripción de puesto debe ser tomado por los nuevos empleados como un marco de trabajo o punto de partida, no como un límite superior a sus propias habilidades o intereses.

La importante además de documentar la descripción de puesto es también saber analizar los puestos de trabajo buscando constantes mejoras de los mismos y así crear los perfiles para la búsqueda de talento humano ideal para la empresa. Dicho documento proporciona una imagen clara de los requisitos para identificar y seleccionar el mejor ajuste entre el candidato y el trabajo.

Las buenas descripciones de puestos de trabajo pueden aclarar qué trabajos son realmente similares y cuáles son los puestos de trabajo que requieren diferentes tipos de

remuneración o niveles dentro de la jerarquía, dependiendo de las diferentes habilidades, conocimientos y responsabilidades, o porque contribuyen a los objetivos de la empresa de diferentes maneras. El análisis de estas relaciones identifica cuando es conveniente que un colaborador avance de un puesto a otro y así planificar la sucesión o crecimiento profesional de los mismos dentro de la empresa. La comprensión de los requisitos del trabajo en términos de educación, habilidades, conocimientos, etc. permite que los supervisores puedan determinar la brecha entre lo que los empleados tienen actualmente en los aspectos mencionados anteriormente y lo que se requiere o necesita de más para poder desempeñar sus puestos de trabajo actual con más competencia, efectividad y eficiencia.

2.2.3. Evaluación de desempeño

La expectativa de desempeño se establece en virtud de la identificación de los deberes y responsabilidades requeridos por el trabajo y detallados en la descripción del trabajo. Como tal, la descripción del trabajo se convierte en el punto de partida para la evaluación de desempeño. Si bien las evaluaciones de desempeño permiten a los gerentes tomar decisiones en muchas áreas no solo en la parte de la compensación, no se puede pasar por alto el vínculo entre describir el trabajo y desarrollar estándares de desempeño apropiados. Estos estándares de desempeño, a su vez, son factores críticos a la hora de evaluar la disponibilidad de un empleado para aumentos salariales, promociones, oportunidades de sucesión, etc. Los descriptores de puestos son una herramienta significativa para poder evaluar el desempeño ideal de los colaboradores cumpliendo con las necesidades de la empresa y el área de trabajo para mejorar la productividad y eficiencia de la misma.

La evaluación de desempeño es una herramienta de medición objetiva diseñada para planificar, analizar y mejorar el desempeño personal, incluyendo normalmente los aspectos cuantitativos y cualitativos del desempeño laboral.

La evaluación de desempeño es con frecuencia considerada simplemente como una técnica de administración de personal, pero en donde se utiliza para fines administrativos se convierte en parte de una estrategia gerencial, la lógica implícita en aquella que con el objetivo de que las personas dirijan sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales, la administración debe decirles que hacer, juzgar que tan bien lo han hecho y recompensar o castigar en consecuencia. (McGregor, 2007, p. 107)

Indica lo bien que un individuo está cumpliendo las demandas de trabajo. A menudo, el término se confunde con el esfuerzo, pero el rendimiento siempre se mide en términos de resultados y no de esfuerzos.

El desempeño se refiere al grado de realización de las tareas que componen el trabajo de un individuo. Es el comportamiento humano y sus logros en organizaciones que buscan alcanzar ciertos resultados. El jefe directo es responsable de gestionar el desempeño de su gente. El desempeño puede ser algo negativo o positivo, es evaluado por el jefe inmediato y es remitido al departamento de recursos humanos.

El desempeño es reflejado en cuanto a las obligaciones, tareas y funciones asignadas del puesto establecido. “La tarea es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados)” (Chiavenato, 2007, p. 203). Se debe prestar la atención adecuada para así obtener la mejora continua de los empleados en cuanto a sus tareas. Una obligación “es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un

puesto” (Chiavenato, 2007, p. 203). Por último, las funciones “es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto” (Chiavenato, 2007, p. 203).

Cuando se mide el desempeño se puede ver si un empleado tiene habilidades para hacer las funciones de su puesto o si puede hacer funciones o tareas de mayor complejidad para ser promovido y así valer al máximo el talento humano. Por otro lado, cuando posee un mal desempeño se debe tomar medidas al respecto como ser un plan de desarrollo y capacitación o rotación interna del personal; éste deberá ser analizado por los encargados de área junto con el departamento de recursos humanos.

Los beneficiarios son desde el evaluado, hasta el evaluador y la organización misma. Existen varios tipos de evaluaciones para el personal, pero estas son utilizadas para beneficio de los empleados y los empleadores. Los beneficios de los empleadores son que por medio de las evaluaciones se detectan las fortalezas y debilidades de sus empleados. En el caso contrario, podría ocurrir que la persona no se está desarrollando correctamente y es ahí cuando puede se pueden buscar maneras de mejorar a tiempo antes de cualquier falla dentro de la rentabilidad de la empresa. Por otra parte, los beneficios de los empleados es que la herramienta ayuda al reconocimiento del buen desempeño y a ser mejor recompensado por ello; por otro lado, es una oportunidad para que el colaborador conozca qué es lo que se espera realmente se espera de su desempeño y cómo puede mejorar. Al ser evaluado se conocen sus debilidades y así tener la oportunidad de buscar maneras de mejorar brindando capacitaciones de las habilidades faltantes.

En el proceso de evaluación de desempeño es importante elaborar el proceso completo y saber incluir todas las variables que son importantes para una exitosa evaluación. Primero que todo se tienen que identificar los objetivos que se quieren evaluar, ya que sin estos la evaluación no tendría un rumbo o propósito. Segundo, es importante que los evaluadores estén bien entrenados y capacitados. Tercero, es importante que al evaluar, ésta no termine solo en puntuaciones numéricas, sino que, además, se brinde una buena retroalimentación que ayude al colaborador a mejorar.

La retroalimentación es el resultado que se comparte después de una evaluación de desempeño que puede ser por medios informales o procedimientos sistemáticos. El objetivo de una sesión de retroalimentación es informar al evaluado acerca de la percepción que se tiene de su desempeño sobre una tarea o gestión realizada y el grado de acierto alcanzado respecto a lo que originalmente se espera.

Se mencionan varios factores para poder dar una buena retroalimentación y así se cumplan los propósitos de la evaluación de desempeño., entre ellos están:

- Planificar el momento apropiado
- Un buen comienzo es importante buscando formas de romper el hielo
- Bajar las barreras defensivas
- Dar una retroalimentación completa
- Ser descriptivo
- No utilizar la retroalimentación para descargar enojos u otros sentimientos en contra de la persona

- Ser firmes pero humildes, evitando juicios de valor
- Un buen final es importante para crear ese compromiso necesario entre ambas partes

El elaborar evaluaciones trae beneficios y desventajas en el proceso de implementación. Las empresas al reconocer las desventajas de las mismas pueden hacer las modificaciones necesarias para poder implementarlas correctamente. Algunas desventajas que se pueden encontrar al implementar una evaluación de desempeño, es que cuando las mismas no van de acuerdo explícitamente con las funciones que desempeña el colaborador. Otra desventaja, es cuando se presenta el caso que el jefe directo no es objetivo en su evaluación. Por ende, se pueden crear algunas barreras que podrían ser: barreras emocionales como temor, resentimiento, frustración, culpa y resignación, en el cual es de vital importancia que los encargados de gestionar el proceso de evaluaciones superen dichas barreras.

2.3 Conceptualización

Los conceptos que caben destacar son función, puestos, obligación, competencias, plan de acción, entrenamiento y fuga de talentos. Los descriptores de puestos determinan las funciones para cada puesto. Una función es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

(Chiavenato, 2007, p. 203) Las funciones pueden ser rutinarias o espontáneas. Las funciones rutinarias son las mismas que el empleado conoce muy bien por hacerlas repetitivamente, las cuales puede llegar a perfeccionar con el tiempo. Las funciones espontáneas son las que debe hacer el colaborador en determinadas ocasiones. Ambos tipos deben estar bien explicadas en las descripciones de puestos para darle la correcta orientación al colaborador de su desempeño esperado.

Un puesto “es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto” (Chiavenato, 2007, p. 203). En el puesto debe ir definido los conceptos como tareas individuales, funciones y obligaciones para llegar hacer una acción o poder cumplir con una meta establecida. Es importante poder obtener estos tres conceptos para poder evaluar el desempeño del puesto.

Ya se definieron las tareas y funciones. Una obligación “es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto” (Chiavenato, 2007, p. 203). Las tareas, funciones y obligaciones van muy vinculadas con el puesto del colaborador, pero las obligaciones son actividades mucho más delicadas para el funcionamiento adecuado de la empresa. Al no cumplir con las mismas el colaborador puede llegar a generar unas consecuencias negativas para su entorno, podría afectar los resultados propios y de la empresa. Las obligaciones no cumplidas pueden ser penalizadas por la empresa o por leyes que protegen al patrono.

Las competencias es la habilidad de hacer las cosas bien. El éxito de las personas es la

mejora continua, fortaleciendo y aprendiendo nuevas competencias.

La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad. (Hernández & Pulido, 2011, p. 8)

La parte más difícil del departamento de Recursos Humanos es seleccionar y retener al personal adecuado y al retenerlo. La fuga de talento es un fenómeno que es cada vez más común y suele ocurrir porque a las personas no se les brindan las oportunidades de crecimiento y desarrollo en las organizaciones. En la fuga de talentos no sólo se va la persona del puesto, sino que también las experiencias y competencias que la persona adquiere durante el tiempo que labora para la organización. Es vital que los jefes directos se preocupen por las necesidades de la empresa y de sus subordinados siempre buscando la mejora continua para lograr mayor productividad. Se debe recordar que si se tiene un recurso humano que sepa en qué debe mejorar, se convierte en una fuerza de trabajo productiva, así aumentando la rentabilidad de la empresa y si mejora la empresa mejora todo lo demás. Todo va vinculado para crear un mejor ambiente y así crear oportunidades. La fuga de talento tiende a ser una consecuencia que usualmente ocurre cuando no se cuenta con buenas vías de comunicación para reconocer los esfuerzos que hacen los colaboradores, por ende, se crea un ambiente de resentimiento hacia la organización. Por eso, es importante mostrar lo importante que es el recurso humano para las organizaciones y como las mejoras de sus habilidades y conocimientos ayudan a la mejora de la empresa. “El sentimiento de incapacidad en el trabajo se relaciona con el hecho de no alcanzar los objetivos, lo que provoca la disconformidad del empleado. Lo mejor es monitorear su desempeño con el fin de descubrir las razones de la desmotivación y evitar la rotación”. (Werther, Davis & Guzmán, 2014, p. 168)

Otra herramienta para retener al personal es el coaching que “es el proceso de brindar a los colaboradores, e incluso al jefe de inmediato, retroalimentación con fines motivacionales con el propósito de mantener y mejorar el desempeño.” (Guizar, 2013, p. 255). El objetivo principal para la persona encargada de hacer el coaching es ayudar a la persona que se entrena al crecimiento acelerado con el propósito de que esa persona adquiriera los conocimientos necesarios para el puesto que se le está asignando o se le quiere asignar. El coaching se puede dar por medio recursos internos (gerentes o supervisores) o recursos externos (expertos en temas o en áreas específicas).

2.4 Instrumentos utilizados

Se utilizaron dos instrumentos: un descriptor de puesto y un formato de evaluación de desempeño.

2.4.1. Descriptores de puestos

El descriptor de puesto fue creado en base a tres modelos: el primero de ellos es el que ya tenía la operación de Bocadeli de Tegucigalpa, el cual se formuló en el 2012 y que no había sido actualizado desde hace 5 años. El segundo, fue el oficial de la empresa Bocadeli de la casa matriz de El Salvador, y el tercer modelo es el modelo de Hay Group, que fue aprendido en la clase de Gestión de la Compensación. De estos tres se adaptó uno totalmente nuevo, mezclando partes de los tres modelos mencionados anteriormente el cual se aprecia en los anexos de esta investigación. Este se elaboró porque se necesitaba

actualizar la información de los descriptores existentes además de tener un formato más claro, sencillo y adaptado a la operación de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.

Este instrumento se utilizó con el fin de obtener la información en cuanto a las funciones, responsabilidades y datos generales de los puestos en la empresa, para la actualización de los descriptores de puesto y de esta manera se contó con la información actualizada con la que se creó el instrumento de evaluación de desempeño.

2.4.2. Evaluación de desempeño

El instrumento de la evaluación de desempeño, se creó en base a las competencias y funciones que se encuentran contenidas en los descriptores de puesto, por ello fue necesario la actualización de estos descriptores, para tener la información validada a la fecha. De esta manera los instrumentos de evaluación de desempeño fueron adaptados y tuvieron resultados más reales, en vista que están elaborados con la información actualizada de los descriptores de puestos, por lo que las funciones a evaluar son las reales a la fecha en los puestos. Es importante mencionar que se crearon tres instrumentos de evaluación de desempeño, los cuales son: Evaluación de desempeño para puestos directivos y mandos intermedios, evaluación de desempeño para puestos operativos y evaluación de desempeño para puestos administrativos.

2.5 Marco legal

El manual de políticas internas se aplicó para sustentar esta investigación, ya que se realizó una política nueva, para el sistema de Evaluación de Desempeño de Bocadeli de Tegucigalpa sobre el proceso de los ajustes de salarios. La empresa de Bocadeli de Tegucigalpa no contaba con una política establecida del proceso de Evaluaciones de Desempeño; por eso en el marco legal se establece que es de vital importancia crear una política concreta y socializarla al personal, ya que no se puede implementar una nueva práctica que influye con el proceso de compensación y remuneración de los empleados sin antes explicarlo detalladamente.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Las metodologías que se aplicaron en esta investigación son: análisis y descripción de puestos y evaluación de desempeño.

Ambas metodologías se enlazan entre sí porque primero fue necesario actualizar la información contenida en los descriptores de puestos, que en el caso de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, se innovó el formato utilizado fue innovado tomando como base tres modelos de descriptores de puestos que se tuvieron como ejemplo, los cuales son: el descriptor de la casa Matriz de la empresa Bocadeli, el modelo de Hay Group y el descriptor de puestos que se habían elaborado en el año 2012 y que, a la fecha, no se le había hecho actualización alguna.

El proceso de actualizar la información de los descriptores de puesto en los formatos innovados, consistió en recopilar la información vigente de cada puesto. Tal información consiste en todo lo relacionado a los puestos como ser: información general del puesto, relaciones internas, externas, funciones y el perfil el cual contiene las competencias que debe poseer la persona que ocupa el puesto. Luego con dicha información se elaboraron los formularios de evaluación de desempeño adaptados a las funciones, competencias de los puestos en las áreas de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, e igualmente se utilizó las aportaciones hechas por los líderes de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa en el grupo focal. Por lo cual ambas metodologías fueron de suma importancia para la investigación en la empresa de Bocadeli de Tegucigalpa.

3.1 Metodología 1. Análisis y Descripción de Puestos

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo, porque el propósito de la misma era la implementación de un sistema de evaluación de desempeño formal y completo. Se entiende por formal el hecho de la socialización de la evaluación por parte del departamento de recursos humanos con todos los departamentos de la empresa, y completo ya que se enfoca de una manera más real a los puestos de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa y contando con un manual de políticas y procedimientos para aplicar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores en todos los puestos de trabajo de la empresa.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación fue toda la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, una empresa que se dedica al rubro de distribución y venta de alimentos de consumo masivo, en la dinámica de ruteo.

3.1.3 Población y muestra

La población objeto del presente proyecto estuvo constituida por 96 colaboradores que son los que están desempeñando los puestos actualmente en la operación de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa a nivel de la zona Centro Sur.

Es importante mencionar que los puestos con que cuenta la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, que fueron parte importante de la investigación son los siguientes: Auxiliar de Bodega, Facturador, Encargado de bodega, Auxiliar contable, Liquidador de Planta, Liquidador Móvil, Cajera, Servicios Generales, Administrador de GPS, Jefe Administrativo Contable, Auxiliar de Flota, Mecánico, Supervisor de Flota, Publicista, Analista de Ventas, Supervisor de Ventas, Vendedor de Mayoreo, Vendedor de Detalle, Vendedor Junior, Piloto Repartidor, Auxiliar de Entrega Mayoreo, Jefe de Ventas y Coordinadora de Recursos Humanos.

3.1.3.1 Muestra

La muestra es de 33 personas, entre todos los puestos con que cuenta la empresa Bocadeli de Tegucigalpa en la operación de la zona centro Sur de Honduras, la cual se constituye por las ciudades de Tegucigalpa, Danlí, Olancho, Choluteca y Comayagua.

La muestra se seleccionó a conveniencia de la empresa, en vista del tiempo, esto debido a la operación que maneja la empresa, por lo cual se autorizó a los colaboradores en cada puesto que se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 1. Población y muestra de descriptores de puesto

Departamento	Puesto	Población	Muestra
Ventas	Vendedor Junior	7	2
	Vendedor de Detalle	15	3
	Vendedor Mayorista	10	2
	Piloto repartidor	10	2
	Auxiliar de Entrega Mayoreo	10	2

Continuación de la tabla 1. Población y muestra de descriptores de puesto

Departamento	Puesto	Población	Muestra
Ventas	Supervisor de ventas	10	2
	Analista de ventas	1	1
	Publicista	3	1
	Jefe de ventas	1	1
Administración	Servicios Generales	1	1
	Cajera	1	1
	Liquidador Planta	1	1
	Liquidador móvil	1	1
	Auxiliar contable	5	2
	Administrador de GPS	1	1
	Jefe Administrativo Contable	1	1
Flota	Mecánico	1	1
	Auxiliar de Flota	1	1
	Supervisor de Flota	1	1
Bodega	Auxiliar de Bodega	10	3
	Facturador	1	1
	Encargado de Bodega	3	1
RRHH	Coordinadora de RRHH	1	1
Total		96	33

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica que se utilizó para recolectar la información de los descriptores de puestos fue la entrevista, y el instrumento fue el descriptor de puesto innovado. El Departamento de Recursos Humanos de la empresa, por correo electrónico, solicitó la autorización para que los Jefes de cada área dieran el permiso a los 33 colaboradores que formaban parte de la muestra en los puestos de la población de la empresa Bocado de Tegucigalpa.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La recolección de información se realizó programando cada departamento de la siguiente manera: la segunda semana del mes de febrero del 2017 (06 al 10 de Febrero 2017) se entrevistó la muestra de dieciséis personas en los puestos del Departamento de Ventas; la tercera semana de febrero 2017 (13 al 17 de Febrero del 2017) se hicieron las entrevistas de nueve personas de los Departamentos de Flota, Bodega, y Recursos Humanos; la cuarta semana de Febrero del 2017 (20 al 24 de febrero del 2017), se realizaron las entrevistas de ocho personas del Departamento de Administración, haciendo un total de 33 personas entrevistadas para la actualización de información de los descriptores de puesto, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Calendarización de entrevistas para actualizar los descriptores de puesto.

N#	Puestos entrevistados	Mes de Febrero 2017																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Vendedor Junior																								
2	Vendedor de Detalle																								
3	Vendedor Mayorista																								
4	Piloto repartidor																								
5	Auxiliar de Entrega Mayoreo																								
6	Supervisor de ventas																								
7	Analista de ventas																								
8	Publicista																								
9	Jefe de ventas																								
10	Mecánico																								
11	Auxiliar de Flota																								
12	Supervisor de Flota																								
13	Auxiliar de Bodega																								
14	Facturador																								
15	Encargado de Bodega																								
16	Coordinadora de RRHH																								
17	Servicios Generales																								
18	Cajera																								
19	Liquidador Planta																								
20	Liquidador móvil																								
21	Auxiliar contable																								
22	Administrador de GPS																								
23	Jefe Administrativo Contable																								

3.2 Metodología 2. Evaluación de desempeño

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo, porque el propósito de la misma era la implementación de un sistema de evaluación de desempeño formal y completo. Se entiende por formal el hecho de la socialización del mismo por parte del Departamento de Recursos Humanos con todos los departamentos de la empresa; y, completo ya que se enfoca de una manera más real a los puestos de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa y cuenta con un manual de políticas y procedimientos para aplicar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores en todos los puestos de trabajo de la empresa.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación fue en toda la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, una empresa que se dedica al rubro de distribución y venta de alimentos de consumo masivo, en la dinámica de ruteo.

3.2.3 Población y muestra

La población objeto estuvo constituida por diecisiete colaboradores que son los que, actualmente, están desempeñando los puestos de liderazgo actualmente en la operación de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa a nivel de la zona Centro Sur.

Es importante mencionar que los puestos con que cuenta la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, que fueron parte importante de la muestra fueron los siguientes: Encargado de Bodega, Jefe Administrativo Contable, Supervisor de Flota, Supervisor de Ventas, Jefe de Ventas y Coordinadora de Recursos Humanos.

3.2.3.1. Muestra

La muestra es de seis personas, entre todos los puestos de mandos intermedios y Jefes de área con que cuenta la empresa Bocadeli de Tegucigalpa en la operación de la zona Centro Sur de Honduras.

Debido a la operación que maneja la empresa, en vista del tiempo, la muestra se seleccionó a conveniencia de la misma, por lo cual se autorizó a los colaboradores en cada puesto que se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 3. Muestra de grupo focal

Departamento	Puesto	Población	Muestra
Ventas	Supervisor de ventas	10	4
	Jefe de ventas	1	0
Flota	Supervisor de Flota	1	0
Bodega	Encargado de Bodega	3	1
RRHH	Coordinadora de RRHH	1	1
Administración	Jefe Administrativo Contable	1	0
Total		17	6

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica que se utilizó para obtener información que se necesitaba para que el formato de Evaluación de desempeño fuese más completo y adaptado a las necesidades para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa fue un grupo focal, integrado solamente por las personas que ocupan cargos de mandos intermedios y jefes de área.

El instrumento que se utilizó fueron los cinco formularios creados de manera específica para los puestos de: Mandos intermedios y Jefaturas, Vendedores, Publicista, Pilotos y Auxiliares de Entrega Mayoreo y Operativos Administrativos.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El Departamento de Recursos Humanos solicitó la autorización de los Jefes de área de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa para el desarrollo del grupo focal con la participación de seis colaboradores en los puestos de mandos intermedios de la empresa, siendo estos: Encargado de Bodega, Supervisores de Ventas, y Coordinadora de Recursos Humanos.

El grupo focal se desarrolló en la Sala de Capacitaciones de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, el día 23 de febrero del 2017 a las 5:30 p.m., se reunió a las seis personas que autorizaron los Jefes de las áreas de Ventas, Administración y Recursos Humanos.

Se utilizó un cuestionario de siete preguntas relacionadas con el tema de: Sistema de evaluación de desempeño, ventajas, desventajas, importancia, competencias a evaluar, conocimiento del sistema y etapas. Cada respuesta fue grabada con el propósito de que no se escapara el más mínimo detalle.

La información obtenida en el grupo focal, fue clave para la elaboración de los formularios que constituyeron los cinco instrumentos creados para evaluar el desempeño de los colaboradores en las áreas con que cuenta la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.

La elaboración de los cinco formularios que constituyen los instrumentos para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa, se programó y realizó de la siguiente manera: en la primera semana de marzo del 2017 (01 al 03 de marzo 2017) se elaboró el formulario de Mandos intermedios y Jefaturas, en la segunda semana de marzo 2017 (07 al 10 de marzo del 2017) se elaboraron los formularios

de los puestos de Vendedores, Publicista, Pilotos y Auxiliares de Entrega Mayoreo y Operativos Administrativos.

Tabla 4. Calendarización de creación de instrumentos de Evaluación de desempeño.

N#	Actividad	Responsable	Mes de Marzo 2017											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Elaboración de Formularios de mandos intermedios y Jefaturas.	Aleyda Herrera y Denisse Campos.												
2	Elaboración de Formularios de Vendedores.	Aleyda Herrera y Denisse Campos.												
3	Elaboración de Formulario de Publicista.	Aleyda Herrera y Denisse Campos.												
4	Elaboración de Formularios de Pilotos y Auxiliares de entrega Mayoreo.	Aleyda Herrera y Denisse Campos.												
5	Elaboración de Operativos Administrativos.	Aleyda Herrera y Denisse Campos.												

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

BOCADELI nace en El Salvador el 8 de julio de 1996 como resultado de un profundo análisis de mercado en Centro América y México. Los primeros productos lanzados al mercado por BOCADELI, fueron: **QUESITRIX, TOTIPOP, JAPONITOS y GALLETA PINDI**, los cuales aún se encuentran dentro de una preferencia, importante por parte del consumidor.

4.1.2 Productos que elabora

BOCADELI es una empresa regional líder en la producción y distribución de boquitas saladas y dulces, Cereales y Galletas de Obleas.

Entre los mercados en los cuales está presente BOCADELI, además de El Salvador, es importante de mencionar los siguientes: Honduras, Costa Rica, Guatemala, Belice, Nicaragua, Estados Unidos (Houston, Texas y California), y en algunos estados de México y República Dominicana.

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos

Actualmente, en Bocadeli de Tegucigalpa se utiliza un instrumento genérico para evaluar el desempeño de sus colaboradores, sin una programación calendarizada de manera formal. Este instrumento se utiliza para evaluar el desempeño de todos los puestos en la empresa y solamente se levanta al momento que se va a revisar salarios para incrementos cada año, no tiene un objetivo de mejora continua, además no existe seguimiento alguno, que den bases con las que se pueda trabajar para desarrollar el talento humano en la empresa.

Estas evaluaciones se hacen a través de una solicitud por del Departamento de Recursos Humanos a los jefes y encargados de cada área, los cuales por la carga laboral lo hacen solamente para cumplir una instrucción girada. Sin embargo, no cuentan con la capacitación para tener el entendimiento de porque es importante el evaluar el desempeño

de los colaboradores en los puesto, ya que lo ven solamente como un requisito que debe cumplir al momento de hacer efectivos los incrementos salariales. Estas evaluaciones pasan a Recursos Humanos para que se proceda a realizar los incrementos, sin embargo estas evaluaciones no son analizadas, ni tampoco se toman en cuenta para determinar el valor del incremento de cada empleado ya que éste ya fue enviado a Recursos Humanos con anticipación, viéndose solamente como el cumplimiento de un requisito nada más.

4.2.2 Análisis de personal

Los colaboradores de Bocadeli de Tegucigalpa, conocen el instrumento de evaluación de desempeño con que cuenta la empresa actualmente, y consideran que este instrumento no debe ser el mismo para evaluar a todos los puestos en los distintos departamentos.

Al realizar un grupo focal con algunos líderes colaboradores de la empresa estos expresaron, que el instrumento con que se evalúa el desempeño debe ser de acuerdo a competencias específicas por las funciones que desempeñan las diferentes áreas. Por lo tanto, recomendaron que se elaborara un instrumento adaptado a las competencias específicas y organizacionales de los puestos, que están contenidas en los descriptores de puestos de la empresa.

También sugirieron que se capacitara al personal que será el responsable de hacer estas evaluaciones de desempeño ya que no conocen el propósito, la metodología o dinámica, que debe implementarse e igualmente la importancia del Coaching y

retroalimentación además del seguimiento que debe darse al proceso de evaluación de desempeño.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

Se llevó a cabo la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño en Bocadeli de Tegucigalpa para poder contar con un proceso completo, formal y especializado al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa. Este consta de un manual de políticas y procedimientos que regulara los tiempos de aplicación de los instrumentos, la dinámica utilizada para aplicar estos, e igualmente cuenta con cinco instrumentos ya que existen puestos cuyas funciones son únicas, tal es el caso de los puestos como: vendedores tanto de detalle como mayoristas, dejando un sólo instrumento para evaluar estos puestos. Pilotos y Auxiliares de Entrega Mayoreo serán evaluados en un solo instrumento; para el puesto de Publicista también se elaboró un instrumento específico, mientras que los puestos de administración se englobaron en un instrumento genérico; e, igualmente, para los puestos de mandos intermedios y Jefaturas, todos los instrumentos fueron adaptados de acuerdo a las funciones específicas en las áreas, para que lo que se evalúe en los puestos nos brinden información con la cual se puedan tomar decisiones en la empresa, ya sea para promociones internas, capacitaciones y desarrollo de los colaboradores o bien hacer el análisis para incrementos salariales.

4.3.2 Aplicación

La investigación como tal fue la creación y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por lo que se aplicó el descriptor de puesto innovado para la actualización realizada y un grupo focal con el que se obtuvo información de suma importancia para los instrumentos de evaluación de desempeño. Se propuso el sistema de evaluación de desempeño para que el departamento de Recursos Humanos en Bocadeli de Tegucigalpa hiciera los preparativos y organizara todo lo necesario para implementarlo a partir del segundo semestre del año 2017.

4.3.3 Resultados

Los resultados al aplicar los descriptores de puesto actualizados fueron que al tener en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa descriptores actualizados con las funciones, responsabilidades, competencias y perfil con que actualmente se cuenta en la empresa, además de una estructura clara, sencilla adaptada al nivel académico con que se cuenta en los puestos de la empresa, esto trajo más claridad y entendimiento de parte de los colaboradores en sus funciones y en si el ver sus puestos como realmente son a la fecha. Además, es importante mencionar que fue de gran utilidad para el Departamento de Recursos Humanos en vista que en los descriptores de puesto actualizados, también se revisaron los perfiles fueron revisados también y esto facilitara el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa.

En cuanto al Grupo focal fue satisfactorio el ver que los colaboradores líderes en la organización están dispuestos y comprometidos con los cambios o nuevas

implementaciones que la empresa Bocadeli de Tegucigalpa que hizo; además, están dispuestos a aprender nuevos procesos y aplicar los mismos.

4.4 Análisis de resultados

Según los resultados del foro llevado a cabo con los colaboradores de la empresa Bocadeli se logró descifrar algunas necesidades y temas relevantes para los mismos, en cuanto a la evaluación de desempeño que tienen y que deberían tener. La primera pregunta fue sobre la definición del sistema de la evaluación de desempeño; los colaboradores, nos definen los colaboradores que la evaluación es de las funciones, comportamiento y responsabilidades. De manera que los colaboradores están claros de las variables que deben ir dentro de la evaluación de Bocadeli de Tegucigalpa. La variable que fue mencionada en dentro de las discusiones es la retroalimentación y la importancia de implementarlo en una evaluación de desempeño, lo cual creyeron que deberían de implementarse en un futuro.

En la mente de los colaboradores es de vital importancia tener un sistema de evaluación de desempeño para determinar variables del desempeño del personal. La primera variable es reconocer que el sistema funciona para ver el desenvolvimiento del personal y así reconocer las debilidades y fortalezas del personal y del puesto. De manera que así se determinarían las oportunidades de mejora para el personal y el área en que están trabajando y así poder desarrollar nuevas cualidades de las personas. El sistema de evaluación de desempeño también es visualizado por los colaboradores como herramienta para los futuros ascensos del personal dentro de la empresa.

La percepción del personal sobre el sistema de evaluación de desempeño que se utilizaba en Bocadeli de Tegucigalpa es que se requería que fuera más formal para así poder llevar un mejor control del desempeño y logros del personal. Mencionaron que si tienen ciertas mediciones, sólo que no se toman con la continuidad adecuada y era algo pobre para poder medir y tomar decisiones con dicha herramienta. En el foro se comentó que en Bocadeli de Tegucigalpa deben documentar dicho procedimiento para así poder tener la continuidad debida para mejorar el desempeño del personal.

Se mencionó que entre las necesidades que tiene la empresa Bocadeli de Tegucigalpa es que al estar inmersa en un ambiente competitivo, éste debe reflejarse y medirse en la evaluación del desempeño. Otra necesidad que se plasmó fue el adquirir personal que realmente requiere la empresa. El instrumento ayuda a empoderar a los colaboradores para que de esta manera sientan confianza en lo que están haciendo e ir empujándose a mejorar cada vez más para la toma de decisiones, resultados y labor. Otro factor que presentaron es diferencia de funciones de un área a otra. Mencionaron un instrumento muy genérico para todo el personal y enfatizaron que debe haber una distinción de áreas en dicho instrumento.

De las observaciones hechas por los colaboradores en el foro, ellos reconocieron que no cuentan con un sistema formal o adecuado para documentar la evaluación de desempeño. Al llevarse a cabo, el proceso no tiene un objetivo por lo que no se le da la importancia requerida. Con el instrumento genérico utilizado no se pueden tomar las decisiones requeridas bajo las conclusiones que se determinan si fuese un instrumento ideal. La desventaja que mencionaron fue la falta de seguimiento que le dan a dicha

evaluación por lo que los errores que se cometan persistirán sin siquiera darse cuenta. No existe una formación de cultura de evaluación del desempeño por parte de los colaboradores, cosa que si ocurriría si se implementa una retroalimentación en la evaluación.

Las ventajas que considero el personal de Bocadeli de Tegucigalpa al implementar un sistema de evaluación de desempeño es que fueron que habría más compromiso de parte del personal por la mejor o por el buen desempeño para ser bien evaluado; como consecuencia, habrían mejores resultados finales para la empresa, mayor productividad y un mejor uso de los recursos. Por otro lado, enfatizaron que habría una mejor comunicación del jefe inmediato con sus colaboradores, así fomentando la confianza entre ellos.

Entre las preguntas que se hicieron fue de las competencias que se deberían de considerar para un buen sistema de evaluación. Los colaboradores identificaron que las siguientes: la presentación e higiene, funciones, responsabilidad, honestidad, actitud, cumplimiento de metas, conocimientos de políticas, misión, visión y valores.

Por último, a pesar de conocer la definición de un sistema de evaluación, la importancia de la implementación y las desventajas de no tener un mismo sistema en su empresa, se aclaró que ellos no conocían los procesos de un sistema de evaluación de desempeño.

4.5 Propuesta de mejora

Se creó un instrumento de evaluación de desempeño basado en las necesidades de la empresa y colaboradores. Se detectaron las variables y observaciones importantes para el personal de Bocadeli de Tegucigalpa. Las observaciones recopiladas en el foro y el análisis de resultados presentados anteriormente se incluyeron en la elaboración del instrumento de evaluación de desempeño de Bocadeli de Tegucigalpa. Los instrumentos varían de acuerdo a la especialización de funciones por lo que se tomó en consideración cinco formularios diferentes para la evaluación adecuada y especializada que busca Bocadeli de Tegucigalpa.

Los cinco formularios son:

- Operativos Administrativos
- Publicita
- Vendedores
- Pilotos y Auxiliares de Entrega
- Mandos Intermedios y Jefaturas

La puntuación del desempeño en el formulario se deriva por rangos numéricos de puntajes desde 1 a 10 para determinar la evaluación cualitativa. Las evaluaciones cualitativas son: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo; en los cuales en el instrumento se definen cada una de los puntajes y los rangos a los que corresponde.

El instrumento de Evaluación de Desempeño de Bocadeli de Tegucigalpa está basado en competencias específicas y organizaciones, de acuerdo a la especialización de funciones para poder evaluar las habilidades y comportamientos del personal. Al descubrir las

necesidades del negocio de mantener un ambiente competitivo y las necesidades del personal de gozar de empoderamiento y confianza en su ambiente laboral se seleccionaron las competencias por los instrumentos como:

Competencias Específicas

- Liderazgo
- Relaciones y Colaboración
- Orientación a los Resultados
- Conocimientos Técnicos
- Iniciativa Propia y Pro actividad

Competencias Organizacionales

- Empoderamiento del Negocio
- Cumplimiento
- Ética y Sencillez
- Imagen y Proyección Profesional

Es de gran importancia conocer el desenvolvimiento del personal, es por ello que se agregó una sección para el seguimiento de dichas evaluaciones con las observaciones y recomendaciones de manera que el evaluador puede plasmar las mismas para enriquecer la evaluación y así darle continuidad al proceso. En el foro los colaboradores mencionaron la importancia de la retroalimentación para la mejora continua y el seguimiento al proceso, es por eso que se agrega en el ciclo de la evaluación las sesiones al respecto la misma después de cada evaluación. De manera que la evaluación deja de ser un proceso solo para cumplir

un paso más, sino que se convierte en una herramienta para fundamentar la comunicación entre los jefes directos y los subalternos. Al final de cada sesión de retroalimentación se concreta un plan de acción acordado por el evaluado y evaluador como especie de pacto para fundamentar la confianza entre ellos, dicha sección esta agregada en el instrumento de evaluación.

Por otro lado, de igual forma deberá ser utilizado para determinar futuros ascensos o promociones, pero con el análisis debido por el jefe directo y el departamento de Recursos Humanos. Es por ello, que dentro del instrumento se agregó una sección para poder documentar si el evaluado será promovido después del análisis de la Evaluación Anual, que es el promedio de dos evaluaciones semestrales.

El personal de Bocadeli de Tegucigalpa no conoce los procesos de Evaluación de Desempeño y tampoco conoce la forma correcta de elaborar una buena retroalimentación; es por ello, que en la propuesta de mejora se incluyó, además del instrumento, un manual de políticas para la implementación de la Evaluación de Desempeño de Bocadeli de Tegucigalpa y una presentación para capacitar a los evaluadores para poder hacer dicha sesión adecuada a sus evaluados.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

		I Periodo de Evaluación																II Periodo de Evaluación																															
		Ene				Feb				Mar				Abr				Mayo				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
	Revisión Anual																																																
	Planificación																																																
	Capacitación																																																
	Socialización																																																
	Autoevaluación																																																
	Evaluación																																																
	Revisión Anual																																																
	Planificación																																																
	Capacitación																																																
	Socialización																																																
	Autoevaluación																																																
	Evaluación																																																

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Los responsables de la ejecución del sistema de evaluación de desempeño es el Departamento de Recursos Humanos, junto con el jefe de cada área. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de las planificaciones, elaboración de las capacitaciones y la socialización del proceso con el personal de la empresa.

La primera etapa de proceso de implementación de un sistema de evaluación, es la planificación en la que el Departamento de Recursos Humanos se encarga de elaborar el plan de trabajo y citas, para poder preparar las capacitaciones para los evaluadores y la socialización de la elaboración del proceso de Evaluación de Desempeño de Bocadeli de Tegucigalpa y las fechas para formular las autoevaluaciones y evaluaciones. Dicha etapa se toma aproximadamente una semana para poder elaborarlo, según la conveniencia de todos los colaboradores.

La segunda etapa es la capacitación de los evaluadores por medio de una presentación del Departamento de Recursos Humanos. La presentación comienza con la explicación del proceso de evaluación, los involucrados en el proceso, la importancia de la evaluación y la forma correcta de elaborar una buena retroalimentación a sus subalternos.

La tercera etapa se resume por la socialización de parte del Departamento de Recursos Humanos a todo el personal que esté involucrado en el proceso para poder brindar una explicación detallada del mismo y aclaración de cualquier duda.

La cuarta etapa incluye ambos procesos del instrumento de Evaluación de Desempeño, comenzando con la autoevaluación en la que cada uno de los colaboradores autoevalúan su desempeño basado en las competencias mismas de la evaluación. Luego, la evaluación en la que el rol del evaluador es brindar su puntaje del desempeño y retroalimentación.

Dichas etapas se repiten semestralmente, es en enero de cada año cuando se hace la Revisión Anual, ésta es la actividad en el proceso de Evaluación de desempeño en la que se

considera la información recopilada por el instrumento para la toma las decisiones. La revisión Anual es cuando promediamos las dos evaluaciones semestrales y se visualiza la mejora de una evaluación a otra o si el evaluador llevo a cabo el plan de acción que se pactó entre ambos (evaluado y evaluador). Es en esta etapa es cuando se considera cualquier ajuste salarial para los evaluados que han mejorado su desempeño y demuestran buenos comportamientos, o también la promoción de un puesto a otro cuando un evaluado demuestra estar desarrollado y preparado para ocupar una posición con mayor responsabilidad. En el Departamento de Recursos Humano se estudia cada uno de los perfiles y se analiza el personal con que cuenta la empresa. Se plasman las fortalezas y debilidades de su personal, se consideran nuevas contrataciones y se elabora el programa de capacitaciones anual basado en las necesidades recopiladas por el plan de acción del instrumento de todas las evaluaciones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el grupo focal se determinó que si existe una necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño en la empresa de Bocadeli de Tegucigalpa.
- Se incorporó un cambio de la estética del formulario del instrumento de la descripción de cada puesto del personal de Bocadeli de Tegucigalpa, para así lograr una mejor recopilación de datos relevantes para la empresa y así lograr un mejor enfoque de información para el mismo departamento. Se actualizaron las funciones

de los mismos para poder evaluar adecuadamente el desempeño de los puestos de la empresa.

- Se elaboró un Manual de Políticas detallando el ciclo del proceso y los procedimientos que se deben seguir para poder cumplir con todos los requisitos del proceso de Evaluación de Desempeño.

- Se elaboraron instrumentos de acuerdo a los puestos y funciones específicas de todo el personal de Bocadeli de Tegucigalpa. Los instrumentos son:
 - Operativos Administrativos
 - Publicita
 - Vendedores
 - Pilotos y Auxiliares de Entrega
 - Mandos Intermedios y Jefaturas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Dar continuidad al sistema de evaluación de desempeño para crear cultura y compromiso tanto en líderes y subalternos, eliminando la relación directa de los ajustes salariales con la evaluación de desempeño y enfocarlo en la mente del cliente interno como un instrumento para la mejora continua.

- Socializar y capacitar a los líderes y subalternos sobre el sistema de evaluación de desempeño creado e implementado en la empresa Bocadeli de Tegucigalpa para

evitar la resistencia al cambio.

- Dar seguimiento a cada plan de acción que surja después de cada retroalimentación del periodo evaluado, de manera que la empresa logre la mejora continua de sus colaboradores con dicho instrumento.

BIBLIOGRAFÍA

- Bocadeli de Tegucigalpa, Departamento de Recursos Humanos, Honduras (2011). *Presentación Inducción*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª. Ed.). México, D.F., MX: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Domínguez, A. (2017). RRHHI- *Descripción de Puestos- Clase 7.1* [Mensaje en un blog. Recuperado de <http://rodriguez-peraltablogspot.com/2011/03/i.html>
- Guizar, M.R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones: principios y Aplicaciones* (4ª Ed.). México, D.F., MX: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Hernández, Y.R.S.J. & Pulido, M.A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque Basado en competencias*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Korman, Hyman (1986). *The Focus Group Sesign*. New York: Dept. of Sociology, SUNY at Stony Brook.
- Werther, William B. & Davis, Keith (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (6ª Ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, William B., Davis, K. & Guzmán, B.M.P. (2014). *Administración de recursos Humanos: gestión del capital humano* (7ª Ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS



1. DESCRIPTOR DE PUESTO

Código: B-TGU-001
2. Número de páginas: Págin na 48 de 160

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Auxiliar de Bodega</i>	<i>Organigrama del puesto</i>
Puesto al que reporta	Encargado de Bodega	<pre> graph TD A[Encargado de Bodega] --- B[Auxiliar de Bodega] </pre>
Funcional	Jefe Administrativo Contable	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Bodega	
Número de Plazas	10	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Controlar y registrar el ingreso, almacenamiento, clasificación, codificación y entrega de productos y bienes con el fin de resguardarlos en forma efectiva, garantizando su tratamiento y conservación en el lugar de destino, cumpliendo además con las políticas y procedimientos internos.

Objetivos de Gestión

1. Realizar las operaciones del área en cuanto a carga, descarga, almacenamiento y clasificación de productos, bienes, materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de las operaciones de la Distribuidora
2. Controlar los niveles de inventarios y su oportuna rotación según fechas de ingresos

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Ventas	Preparación de pedidos, abastecimiento de los mismos
Liquidación	Proceso de facturación
Ventas	Preparación de pedidos, abastecimiento de los mismos

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
N/A	

Responsabilidades

1. Cumplir con las operaciones propias del puesto de trabajo con el fin de asegurar los procedimientos y políticas vigentes
2. Asegurar la rotación, clasificación y distribución de los inventarios del área
3. Clasificar y organizar la mercadería en el área de bodega con el fin de garantizar su rápida localización para las respectivas entregas o salidas de almacén
4. Velar por la correcta rotación de los productos de la empresa.
5. Mantener el producto estibado correctamente, según procedimiento establecido.
6. Asegurar y controlar la carga y descarga de rastras con productos para su ubicación en el área de bodega
7. Preparar el pedido consolidado, de producto al personal de ventas y sucursales.
8. Asegurar el orden y limpieza del área de bodega con el propósito que el producto esté libre de contaminantes
9. Preparar pedidos de todas las rutas mayoreo, detalle, preferenciales con el fin de abastecer oportunamente del producto requerido
10. Hacer el conteo del producto de cada descarga de contenedores y reportar faltantes o sobrantes, e igualmente evitar el maltrato de los productos y embalajes, de acuerdo al procedimiento establecido.
11. Realizar chequeo de mercadería recibida para asegurar cantidades exactas, sin sobrantes ni faltantes de mercadería
12. Revisar el pedido a entregar chequeando códigos, cantidades y descripciones de los mismos
13. Preparar en tiempo puntual el pedido solicitado por el vendedor con el fin de garantizar la agilidad del proceso
14. Colaborar con el orden y el aseo del lugar de trabajo (Sanitario y Microondas, el área de bodega).
15. Completar al 100% el pedido solicitado

16. Participar activamente en la toma de inventarios físicos realizados por las diferentes áreas de la compañía mensualmente. (Mensual)
17. Entregar cortesías a los vendedores según política de ayuda en concepto de renta, cuando el encargado de bodega de la instrucción
18. Retirar tarimas o despejar el área de carga de pedidos
19. Cumplir las políticas establecidas por la compañía, con respecto al uso de uniformes, horarios y comportamiento dentro de las instalaciones.
20. Enviar de regreso las cajas de cartón en donde viene el producto de la bodega. (semanal)
21. Levantar inventario semanal del producto de la bodega. (semanal)
22. Verificar el estado físico y fecha de vencimiento del producto en devolución. (mensualmente)
23. Controlar fechas de vencimiento del producto almacenado
24. Enviar de regreso las cajas de cartón en donde viene el producto de la bodega. (semanal)
25. Y toda aquella función inherente al puesto

Perfil

Nivel de estudios	Secundaria completa
Genero	<i>Femenino</i> <input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Indiferente</i> <input type="checkbox"/>
Edad	18 años en adelante
Experiencia previa	No indispensable, solamente se requiere una buena actitud.
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Dinámico • Manejo efectivo de estrés • Trabajo bajo presión • Resolución de problemas • Conocimiento de seguridad industrial

Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Conocimiento de inventario • Conocimiento y manejo de trocos • Conocimiento de organización y logística de bodega (espacio físico) • Calculadora • Trocos
------------------------	---

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



Código:
B-TGU-001

2. Número de páginas: Página 52 de 160

2. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
--	--	---

Posición

Título del puesto	<i>Encargado de Bodega</i>	<i>Organigrama del puesto</i>
Puesto al que reporta	Jefe Administrativo Contable	
Funcional	Gerente regional Administrativo de distribuidoras y Flota	
Puestos que le reportan	Auxiliares de Bodega	
Dirección / Departamento	Bodega	
Número de Plazas	3	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas a los procesos de bodega, a fin de garantizar la rotación óptima de inventarios, cuidar de los costos asignados al área y la logística de abastecimiento de bodega; proveer de información oportuna y actualizada sobre la gestión realizada que permita la toma de decisiones

Objetivos de Gestión

1. Administrar eficientemente los procesos de bodega cuidando la documentación generada por operaciones y el flujo eficiente de la información para la toma de decisiones
2. Gestionar eficientemente el volumen de inventarios de bodegas cuidando la rotación de los mismos
3. Coordinar eficientemente la elaboración de pedidos a operaciones, tomando como base los históricos de movimientos de los productos

4. Administración eficiente de personal a su cargo con el fin de garantizar un clima de trabajo excepcional, atendiendo sus necesidades e inquietudes en el corto plazo

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Vendedores y Supervisores	Entrega de Pedidos, reclamos por producto dañado, coordinar entrega de pedidos foráneos.
Liquidación	Cuadre de entregas contra liquidaciones
Jefe de ventas	Consultas sobre abastecimiento.
Facturador	Velar por los procedimientos de facturación y pedidos.
RRHH	Solicitud para cubrir plazas.

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Transportistas	Coordinas envío de producto.

Responsabilidades

26. Supervisar que se haga la rotación de los productos de la Bodega.
27. Asegurar que el producto de la Bodega sea estibado correctamente, según procedimiento establecido.
28. Controlar las entradas y salidas de inventario de producto de la Bodega.
29. Revisar entrega de pedidos a Personal de ventas y sucursales haya sido hecho de acuerdo a procedimiento.
30. Coordinar y descargar contenedores, evitando el maltrato de los productos y embalajes, según procedimiento establecido.
31. Supervisar que se mantenga el orden y aseo del lugar de trabajo.
32. Coordinar que se retorne el embalaje a proveedor según procedimiento establecido.
33. Participar activamente en la toma de inventarios físicos realizados por las diferentes áreas de la compañía.
34. Rendir informes al Jefe Administrativo, contabilidad, jefatura de ventas y a auditoria, sobre rotación, entradas y salidas, existencias, cambios entre otros.
35. Evaluar el desempeño de los colaboradores bajo su cargo, para mejorar la productividad de los

mismos.
36. Las demás labores propias e inherentes al puesto.
37. Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas por la compañía, con respecto a uso de uniformes, horarios, comportamiento y disciplina del personal de la bodega dentro de las instalaciones.
38. Custodiar los documentos en físicos y digitales relacionados con ingresos, salidas, devoluciones, control de cajas y toda aquella información que compete al área de Bodega.
39. Velar que el proceso de facturación sea realizado de acuerdo a procedimiento establecido por la empresa, para evitar problema de inventario en el sistema.

Perfil

Nivel de estudios	Graduado de Lic. En Administración de Empresas, contaduría pública, Ing. Industrial o carreras afines al puesto
Genero	<i>Femenino</i> <input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input type="checkbox"/> <i>Indiferente</i> <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	30 años
Experiencia previa	2 años en posiciones similares en cadena de suministro o empresas de consumo masivo
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Emocional • Comunicación Efectiva • servicio al cliente • habilidad social • Empatía.
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Capacidad de toma de decisiones • Gestión de procesos • Organizado • Responsable • Don de mando • Habilidad numérica y verbal • Pensamiento estructurado
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en herramientas de informática Microsoft office.

	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en administración de bodegas. • Uso de herramientas de internet
--	--

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



Código:
B-TGU-001

2. Número de
páginas: Página
56 de 160

3. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	Servicios Generales	Organigrama del puesto
Puesto al que reporta	Jefe Administrativo Contable	
Funcional	N/A	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Administración	
Número de Plazas	1	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Asegurar que la infraestructura tanto administrativas como parqueo y bodega, sean higienizadas y sanitizadas según requerimientos establecidos, garantizando de este modo la inocuidad en todas las áreas de la empresa definidos.

Objetivos de Gestión

1. Garantizar la adecuada limpieza y sanitización de todas las áreas de trabajo con el fin de cumplir con los procedimientos previamente establecidos.

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Auxiliar contable	Reportar los daños para que se coticen las reparaciones, solicitar las compras de materiales de limpieza y la

	asignación de dichos materiales.
--	----------------------------------

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Supermercados	Realizar compras de materiales de limpieza.

Responsabilidades

1. Brindar apoyo de sanidad a todas las áreas de la empresa relacionadas con administración, zonas de acceso, instalaciones de uso para personal de interno de la empresa.
2. Notificar las necesidades encontradas en la ejecución de sus actividades.
3. Brindar colaboración cuando sea requerida.
4. Realizar limpieza general de vías de acceso a la empresa, oficinas administrativas y exteriores.
5. Mantener en condiciones óptimas de sanidad los espacios determinados para uso del personal de las oficinas y demás instalaciones.
6. Limpieza de utensilios de cocina tales como microondas, oasis, cafeteras etc.
7. Mantener las áreas de parqueo y oficinas libres de desechos sólidos.
8. Organizar, cuidar y proteger los artículos brindados por la empresa para la ejecución de su trabajo.
9. Elaborar listados de producto de limpieza y herramientas que se necesiten mensualmente.
10. Realizar el aseo diario de baños tanto administrativos como de ventas.
11. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten.
12. Mantener en buen estado el área verde de las instalaciones de la empresa.
13. Velar para que se suministre y abastezca oportunamente el material como papel higiénico, papel toalla y jabón líquido en las áreas de los baños.
14. Prestar servicio de atención a las visitas tanto local y extranjeros.
15. Preparar los salones para eventos y actividades de la empresa.
16. Reportar al jefe administrativo contable de cualquier daño a las instalaciones y dar seguimiento para mantener en óptimas condiciones las áreas asignadas.
17. Realizar las compras solicitadas en las áreas respectivas.

18. Realizar el aseo de las pilas de las instalaciones cada ocho días.
19. Y cualquier otra función inherente al puesto.

Perfil

Nivel de estudios	Secundaria completa
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	25 años en adelante
Experiencia previa	6 meses a un año
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente.
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Estratega • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones • Resolución de problemas • Dinámico.
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y seguridad industrial • Uso de utensilios de limpieza (escoba, trapeador, recogedor)

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		

Director General	Ing. Marcelo Rendón		
------------------	---------------------	--	--



4. DESCRIPTOR DE PUESTO

Código:
B-TGU-001

2. Número de páginas: Página 59 de 160

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	Auxiliar Contable	Organigrama del puesto
Puesto al que reporta	Jefe Administrativo contable	<pre> graph TD A["Jefe Administrativo contable"] --- B["Auxiliar Contable"] </pre>
Funcional	Gerente Regional de distribuidoras y Flota	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	N/A	
Número de Plazas	10	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Registrar y revisar íntegra y oportunamente cada una de las transacciones generadas en la empresa a través de la verificación de las cuentas contables y los sistemas SPC, además de velar por el cumplimiento de leyes y normas fiscales y financieras relativas a las operaciones generadas en la entidad

Objetivos de Gestión

1. Verificar los registros contables originados en el área de los eventos económicos de la distribuidora con el fin de cumplir con procedimientos y políticas fiscales
2. Generar en forma oportuna y eficiente la información financiera y fiscal generada en el área con el fin de ayudar la toma de decisiones
3. Velar por el correcto resguardo de la documentación generada en el área

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Tesorería	Tramites de cheque, transferencias bancarias y conciliaciones
Recursos Humanos	Entrega de Boucher y conciliación de préstamos de personal, cuentas de IHSS y AFP
Contabilidad Bocadeli	Tramites de contabilidad de la sucursal.
Contabilidad de costos	Inventarios físicos mensuales
Auditoría interna	Revisiones financieras
Bodega despacho	Inventario de control de papelería y entrega de créditos fiscales
Bodega de repuestos	Compras efectuadas que son realizadas en el área
Ventas	Documentación fiscal de ventas y tramites de cheques

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Audidores externos financieros y fiscales	Presentación de información requerida

Responsabilidades

1. Asegurar que la información contable sea integra
2. Efectuar correcciones necesarias a la información generada en el área
3. Cumplir con la revisión de la documentación fiscal
4. Cumplir con la integración de cuentas contables
5. Generar reportes de ventas para realizar declaraciones de Impuesto sobre la venta, pago a cuenta
6. Cumplir con la emisión de reportes o formatos solicitados por instituciones gubernamentales para efectos de cumplimiento de disposiciones de Ley
7. Verificar que la información sea enviada por las áreas involucradas en el proceso contable
8. Asegurar que la información recibida sea la correcta
9. Asegurar la custodia o archivo de la documentación en forma organizada para disposición del usuario final
10. Realizar comparación de cuentas por cobrar con contabilidad (Bocadeli)

11. obtener reporte CONMDP12 (detalle, mayoreo, supermercado, preferenciales independientes y varios) del módulo de contabilidad, que permita verificar las cuentas por cobrar en el reporte CXCEMC84 (detalle, mayoreo, supermercado, preferenciales independientes y varios) Bocadeli
12. Verificar que la información obtenida cuadre de ambos módulos (Bocadeli)
13. Cuando la información obtenida no cuadre se realiza verificación en contabilidad y en el módulo de cuentas por cobrar (Bocadeli), se hace modificación de los registros o datos en los módulos de contabilidad de cuentas por cobrar
14. Verificar información histórica de movimiento de cuentas de clientes
15. Efectuar reclasificación de notas de abono de bonificaciones
16. Revisión de cuenta de regalías para efectuar comparación con reporte CXCEMC76
17. Reclasificar facturas de auto consumo en contabilidad
18. Efectuar cuadro de ventas de libros vs la contabilidad
19. Revisión de caja de Bocadeli Tegucigalpa
20. Efectuar verificación del registro contable originado por el área de liquidaciones
21. Realizar conciliaciones bancarias
22. Verificar que el módulo de bancos cuadre con el módulo de contabilidad
23. Comparación del módulo de bancos con los estados de cuenta del banco para Bocadeli y distribuidora del centro
24. Revisar las cuentas anticipo vendedores detalle y transitoria vendedores
25. Verificar registros contables en contabilidad distribuidora del centro
26. Realizar conciliaciones de préstamos de personal, conciliación de pedidos en tránsito, registro de conciliación de cuenta diferidos por material publicitario, conciliación de cotizaciones patronales y laborales del IHSS Y AFP
27. Efectuar registros contables de la provisión pago a cuenta y liquidación pago a cuenta liquidación de ISV, registro de factura y comprobante de retención de venta, registro por cálculo de depreciación, registro de consumo de papelería, registro de pago de declaraciones de ISV pago a cuenta
28. Verificación y registro de compras en módulo de cuentas por pagar
29. Cierre de liquidaciones
30. Efectuar solicitudes de cheques para distribuidora del centro y Bocadeli
31. Efectuar correcciones de las operaciones generadas en el área
32. Revisar documentación fiscal de las rutas de detalle
33. Efectuar revisión de la documentación de las rutas de detalle
34. Realizar cuadro de ventas detalle de Bocadeli San Salvador donde se reflejen facturas y créditos fiscales
35. Revisar correlativos de créditos fiscales y notas de crédito
36. Descarga libro de FACFAE16 para proceder a clasificar ventas por rutas
37. Elaborar cuadro de declaraciones de Impuesto Sobre la Venta
38. Ingresar información generada en los libros de venta de detalle y FACFAE16
39. Enviar correo con información de libros a contabilidad Bocadeli
40. Efectuar arreglo en intranet de los créditos fiscales y notas de crédito
41. Generar libro de compras y ventas para revisión
42. Asegurar la presentación de información de requerimientos de auditoría interna y externa para su seguimiento y control

43. Integración de cuentas por cobrar Bocadeli para ser enviadas a contabilidad
44. Integración de cuentas por cobrar a vendedores
45. Integración de caja general
46. Integraciones de las cuentas contables: clientes canal detalle, mayoreo, clientes directos, integración de cuentas a personal, pago a cuenta, pago a cuenta años anteriores, cuentas por cobrar Bocadeli, propiedad planta y equipo, depreciación planta y equipo, diferido de papelería y material publicitario, de proveedores y acreedores locales, provisiones varias, anticipos de clientes y generar la integración de las cuentas que corresponda según la necesidad y prioridad contable
47. Generar semanalmente libro de ventas en intranet
48. Generación de libro de compra y venta de la distribuidora del centro
49. Efectuar declaraciones de Impuesto sobre la venta
50. Realizar informe de compras y ventas (<i>ICV</i>)
51. Reportes relacionados con otras instituciones gubernamentales según requerimiento expresado
52. Asegurar o verificar que todas las operaciones contables estén debidamente respaldadas con documentación adjunta, según orden cronológico
53. Recibir Boucher y transferencias bancarias del área de tesorería
54. Recibir cajas chicas del área de contabilidad Bocadeli
55. Recibir Boucher del área de Recursos Humanos en concepto de préstamos, liquidaciones
56. Recibir Boucher de pago de proveedores del área de recepción
57. Revisar que los Boucher estén documentados correctamente
58. Revisar correlativos de Boucher
59. Verificar que todos los Boucher hayan sido liquidados
60. Archivar documentos en ampo o cajas correspondientes para su custodia
61. Rotular ampos y cajas por cuenta y por fechas
62. Empaquetar folder y cajas, pasado un año enviarlos a bodega central y documentación fiscal en bodega área e liquidaciones
63. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Estudiante universitario a nivel de segundo año de contaduría pública, administración de empresas o carreras afines al puesto de trabajo
Genero	<i>Femenino</i> <input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input type="checkbox"/> <i>Indiferente</i> <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	25 años
Experiencia previa	1 año de experiencia en posiciones similares
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Comunicación efectiva • Servicio al cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Habilidad social • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Pensamiento analítico y estructurado • Proactivo • Capacidad de síntesis • Responsable • Apegado a normas • Conocimiento de leyes y procedimientos contables
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal (ley impuesto sobre la renta) • Ley de Transferencia de bienes muebles y prestación de servicio • Excel avanzado • Tablas dinámicas • Excel para financieros • Ley de Transferencias bancarias • NIIF para PYMES • SPC Enterprise • SPC Manufactura • Microsoft Office y herramientas de internet

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



5. DESCRIPTOR DE PUESTO

**Código:
B-TGU-001**

2. Número de páginas: Página 64 de 160

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Cajero</i>	<i>Organigrama del puesto</i>
Puesto al que reporta	Jefe Administrativo contable	
Funcional	N/A	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Liquidaciones	
Número de Plazas	3	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Gestionar en forma eficiente las operaciones realizadas por el área; además, de apoyar al área de ventas en cuanto a la recepción de efectivo de las rutas de detalle, cumpliendo con cada uno de los procedimientos y políticas internas establecidas, además de cuidar y utilizar responsablemente los recursos destinados para el puesto de trabajo

Objetivos de Gestión

1. Administrar y cumplir eficientemente con las políticas de control de efectivo
2. Resguardar documentación derivada de cada transacción realizada en el área en forma eficiente
3. Generar reportes actualizados que sustenten la toma de decisiones

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Gerencia de Distribuidoras	Entrega de reportes de subproducto, y procesos de facturación con clientes externos
Contabilidad	Entrega de reportaría de Ventas varias
Tesorería	Entrega de reportes
Auditoria	Entrega de reportes

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Clientes	Pago de facturas
Proveedores	Mantenimiento de máquinas cuenta monedas y cuenta billetes

Responsabilidades

1. Asegurar la administración y cumplimiento de los procedimientos y políticas del control de efectivo
2. Cumplir con el resguardo de documentación que sustente cada una de las transacciones realizadas en el área
3. Elaborar reportes actualizados con el fin que ayuden a la toma de decisiones
4. Realizar apertura de caja
5. Contar efectivo y verificar la documentación de apertura de caja
6. Recibir diariamente efectivo y depósitos por las ventas originadas
7. Verificar y controlar recuperación de créditos que realiza el área de venta cumpliendo con las políticas y procedimientos internos
8. Contabilizar remesas de ventas de contado del área de detalle
9. Contabilizar remesas de ventas de contado del área de sémola
10. Contabilizar remesas originadas por ventas diarias
11. Efectuar cuadro de caja para entregar a banco
12. Realizar cuadro de caja de operaciones del área de sémola
13. Efectuar cuadro de caja de ventas varias y subproducto
14. Realizar cierre de caja y contar efectivo exacto

15. Ingresar remesa al módulo del sistema SPC para que el área de liquidación tenga descarga de la misma y continuar con proceso
16. Entrega de recibos a liquidadores por ruta y orden correlativo
17. Recibir créditos de vendedores y ordenar información para ser entregado a liquidadores
18. Digitar ingreso de facturas de sub-producto PA en el módulo de sistema de cuentas por cobrar
19. Realizar archivo de ingresos de ventas de su producto
20. Efectuar archivo de ingresos de ventas efectuadas de contado
21. Clasificar y fotocopiar remesas de ingresos de ventas del área de sémola
22. Reporte de remesas recibidas controlando diario tanto en banco como en caja Bocadeli
23. Elaborar reporte de caja diario de remesas de ventas originadas en el módulo SQR
24. Elaborar reporte semanal de remesas para disponibilidad en el área de tesorería
25. Elaborar reporte semanal de remesas del área de sémola y productos varios para disponibilidad en el área de tesorería
26. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Bachiller o estudiante universitario en carreras afines al puesto de trabajo, administración de empresas, ingeniería industrial, mercadeo, relaciones públicas y comunicaciones.
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	25 años
Experiencia previa	6 meses en caja, procesos y procedimientos de caja.
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Capacidad para adaptarse a cambios

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Ofimática (Computadoras, office, internet, correo electrónico, impresoras) • Sistemas de facturación • Sistemas contables • Excel avanzado • Tablas dinámicas • Excel para financieros • Caja registradora

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



6. DESCRIPTOR DE PUESTO

**Código:
B-TGU-001**

**2. Número
de
páginas: Pág
ina 68 de
160**

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Jefe Administrativo Contable</i>	<i>Organigrama del puesto</i>
Puesto al que reporta	Gerente Regional Administrativo de Distribuidoras y Flota	
Funcional	Dirección Ejecutiva	
Puestos que le reportan	Liquidaros, cajeros, facturador, Encargado de Bodega, Administrador de GPS, Auxiliares contables y Servicios generales	
Dirección / Departamento	Finanzas	
Número de Plazas	1	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Generar información financiera y administrativa oportuna, para la toma de decisiones, además de dirigir las operaciones del área para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando que los objetivos se cumplan siguiendo todas las normas, políticas y procedimientos de la compañía y las prácticas comerciales éticas; minimizando los riesgos operativos

Objetivos de Gestión

1. Gestionar y analizar información financiera que sea oportuna y permita la toma de decisiones en tiempo real
2. Garantizar la rentabilidad de la distribuidora a través del establecimiento de procedimientos ágiles, efectivos y de cobertura
3. Establecer controles eficaces sobre los activos de la empresa y demás sucursales con el fin de que la utilización de los mismos sea en forma racional
4. Asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos de trabajo que se encuentren conforme a estándares previamente definidos por la empresa y de instituciones externas que rigen las operaciones de la misma

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Personal administrativo	Divulgar las políticas y procedimientos a seguir a todo el personal que este bajo su cargo.
Contabilidad	Recibirá la información financiera para la validación y análisis de las cifras contenidas en los mismos.
Jefatura de ventas	Rendirá informe sobre existencias, rotaciones de producto, análisis de rentabilidad por ruta etc.
Liquidación y cajas	Es responsable de validar las cifras presentadas en las liquidaciones semanales y mensuales
Flotas	Es responsable de velar por el control administrativo y correcto uso de la flota dada en arrendamiento.

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Tesorería	Informa las operaciones realizadas que afecten las cuentas de ventas.
Administración de distribuidoras	Presenta informes semanales y mensuales sobre las operaciones de las distribuidoras.
Exportaciones	Velara por la correcta logística en el envío de producto hacia los clientes (Tramites de aduana, bancos, pago de impuestos.)
Proveedores	Velara porque las negociaciones con los proveedores sean transparentes y que estas estén bajo las condiciones del

	mercado actual.
Clientes	Atención eficiente para garantizar la satisfacción de los mismos

Responsabilidades

1. Analizar y validar la información financiera recibida y procesada en el área
2. Asegurar la presentación de informes o reportes sobre las operaciones de la distribuidora
3. Asegurar la transparencia de las negociaciones realizadas con proveedores y clientes
4. Formular y comunicar oportunamente procedimientos actuales o nuevos que se deben seguir por parte de los empleados involucrados
5. Controlar efectivamente la logística en el envío de productos hacia clientes
6. Monitorear indicadores financieros de la distribuidora con el fin de cubrir brechas de rendimiento y utilidad
7. Garantizar el proceso de compra de los equipos que requiere el área de flota que se efectuó en forma transparente
8. Velar por el resguardo y custodia de los recursos asignados a la distribuidora con el fin de optimizarlos
9. Asegurar el cumplimiento y apoyo en los procedimientos internos con el fin de agilizar las actividades del área
10. Asegurar el cumplimiento de los estándares internos de calidad en los procedimientos y políticas
11. Apoyar en forma oportuna al área de venta en necesidades expuestas sobre procedimientos u otras
12. Validar y revisar estados financieros de la distribuidora que cumplan con los principios contables establecidos
13. Asegurar el cumplimiento de los requisitos de auditoría interna y externa
14. Validar y analizar cifras contenidas en información financiera recibida
15. Validar y revisar oportunamente cifras presentadas por el área de liquidaciones
16. Elaborar reportes semanales y mensuales de las operaciones de la distribuidora
17. Velar porque las negociaciones con los proveedores y clientes sean transparentes que se encuentren bajo las condiciones del mercado actual
18. Asegurar el cumplimiento de políticas de negociaciones con proveedores y clientes
19. Monitorear documentación que respalde el proceso de negociación realizado por la distribuidora
20. Custodiar en forma efectiva documentación generada en el área que respalde los procedimientos realizados
21. Establecer nuevos procedimientos en temas de promociones, liquidación de ventas de facturas o documentos
22. Coordinar horarios de atención al cliente interno
23. Realizar logística de horarios de atención en bancos
24. Establecer horarios en la toma de pedidos y envío de caminos

25. Coordinar horarios de atención de empleados
26. Verificar que se encuentren los documentos fiscales necesarios para la venta
27. Coordinar el equipo que servirá para transporte y negociaciones
28. Controlar las cuentas por cobrar, antigüedad de saldos y morosidad de la cartera de clientes
29. Asegurar la rentabilidad por rutas en cuanto a gastos, en conjunto con jefe de ventas
30. Apoyar en cotizaciones en todo el proceso de selección de compra
31. Apoyar en la realización de inventarios a flota, siniestros de vehículos para tramites de aseguradoras
32. Asegurar la recolección de documentación para reclamos al área de seguros
33. Revisar continuamente la asignación en vehículos
34. Verificar el estatus de la flota vehicular
35. Verificar las asignaciones de equipo al usuario
36. Controlar suministros de flota con las proyecciones de durabilidad
37. Controlar las cuentas por cobrar
38. Verificar que los saldos de los clientes se encuentren a la fecha
39. Se controla el pago recibido haciendo corte de formas
40. Realizar nuevos procedimientos
41. Apoyo a liquidaciones de la venta
42. Revisión de procesos detenidos o eventualidades que surjan en el área con el fin de agilizarlo
43. Validar la información que se está generando
44. Cobertura de actividades estandarizar procesos en cumplimiento de políticas
45. Realizar visita en bodega y verificar rotación de los mismos
46. Control de horarios del personal del área de bodega
47. Realización de puertas abiertas
48. Estandarizar procesos con forme a sistematización de los mismo
49. Ajustarnos a las necesidades del área de venta
50. Cumplimiento de políticas en promociones
51. Apoyar en chequeos de rutas específicas
52. Realizar con prontitud la creación de nuevos clientes para el área de venta
53. Informar al área de ventas sobre tendencia de indicadores del área oportunamente
54. Asegurar la validación de cliente y confirmación de referencias de los mismos
55. Buscar métodos alternativos de control de negocios para establecer nuevas estrategias
56. Crear códigos de productos, precios y archivos actualizados
57. Control de políticas de cambios de los productos y deducir responsabilidades
58. Controlar inventarios rotación de los mismos
59. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Graduado en Licenciatura en contaduría pública, administración
-------------------	--

	de empresas o carreras afines al puesto de trabajo
Genero	<i>Femenino</i> <input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input type="checkbox"/> <i>Indiferente</i> <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	25 años
Experiencia previa	3 años de experiencia en posiciones similares
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Trabajo en base a resultados • Relaciones interpersonales • Toma de decisiones • Liderazgo • Pensamiento analítico y estructurado • Proactivo • Capacidad de síntesis • Responsable • Apegado a normas • Conocimiento de leyes y normativa internacional • Procesos de Auditoria • Procesos contables y administrativos
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo gerencial • Programa de habilidades directivas • Especialización de dirección ágil de proyectos • Dirección de finanzas • Finanzas y Contabilidad • Microsoft Office y herramientas de internet

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



**Código:
B-TGU-001**

**2. Número de
páginas: Pági
na 74 de 160**

7. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	Coordinadora de Recursos Humanos	Organigrama del puesto Gerencia Regional de
Puesto al que reporta	Gerencia Regional de Recursos Humanos	
Funcional	N/A	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Recursos Humanos	
Número de Plazas	1	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Velar por el cumplimiento de un clima laboral estable, positivo que estimule la estabilidad y crecimiento profesional dentro del área de planta, asegurando la detección de necesidades laborales justo a tiempo, para implementar planes correctivos o de mantenimiento de procesos de recursos

Objetivos de Gestión

8. Garantizar en forma eficientemente el cumplimiento de los procedimientos y políticas de reclutamiento y selección de personal
9. Administrar eficientemente los descriptores de puestos de la compañía y sus respectivas estructuras orgánicas en diagrama y en sistema con el fin de mantenerlos actualizados para la toma de decisiones
10. Desarrollar y establecer planes de formación y detección de necesidades de capacitación puesto-persona, diseño de planes de inducción, clima organizacional, desempeño, procesos de desarrollo

interno y retroalimentación sobre cada uno de los procesos a las jefaturas involucradas
11. Desarrollar procesos y procedimientos de mayor impacto en la organización con el propósito que permitan brindar sugerencias de mejorar en cada uno de los procesos

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Todas las áreas de la empresa	Para dar cobertura a todos los requerimientos de personal, procesos internos
Seguridad Física y Recepción	Para controlar y comunicar entradas y salidas según entrevistas programadas a candidatos, proveedores y otras visitas relacionadas con el área
Tesorería y Contabilidad	Para tramitar pagos a proveedores, y cartas de ahorro previsorio para vendedores ruterios
Taller Automotriz	Para coordinar pruebas de manejo a los aspirantes de ventas
Jefe de Recursos Humanos en Planta	Para solicitar emisión de carné a empleado de nuevo ingreso

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Empresas externas de reclutamiento	Para coordinar evaluaciones a candidatos externos e internos
Empresas de Investigaciones	Para reforzar investigaciones específicas a los candidatos externos y empleados de la empresa, Por Ej. Polígrafo, Referencias domiciliarias, Prueba de honestidad
IHSS, AFP, RAP	Para trámites de tarjetas de afiliación a los nuevos empleados

Responsabilidades

40. Asegurar la ejecución del proceso de selección en función de las políticas de la empresa dando seguimiento al cumplimiento de las mismas
41. Coordinar el levantamiento de descriptores de puestos de la compañía ya sea para actualizar o crear el de nuevas posiciones
42. Gestionar eficientemente el proceso de validación de los descriptores de puestos, con el fin que sean comunicados oportunamente
43. Elaborar estructuras orgánicas una vez finalizado el proceso de validación de descriptores y determinado el Head Count por unidades de trabajo, actualizar datos en el sistema
44. Asegurar la elaboración de manuales de formación y sus respectivos procedimientos
45. Coordinar con jefaturas involucradas la validación de la información en caso de ser temas de formación técnica, programas de inducción y desarrollos internos

46. Asegurar la comunicación oportuna de los nuevos procesos a las jefaturas y gerencias pertinentes
47. Coordinar con gerencias pertinentes la determinación del levantamiento de procesos más relevantes por unidades de trabajo
48. Asegurar la elaboración de cronograma de actividades y plan de trabajo para la realización del proyecto
49. Validar cada uno de los procesos realizados con gerencias o jefaturas involucradas y su comunicación oportuna
50. Recibir requisición de personal para ocupar plaza vacante o una nueva posición y determinar si el proceso se realiza interno o externo
51. Verificar reporte de plazas por unidad administrativa,
52. Contactar a los candidatos reclutados para ofertar el puesto a aplicar y de esta manera continuar con el proceso de selección
53. Entrevistar a los posibles candidatos a ocupar las vacantes solicitadas para seleccionar a la persona idónea al puesto
54. Evaluar a los candidatos a través de las pruebas psicométricas para obtener resultados de comportamiento, personalidad e inteligencia acorde a lo requerido por el puesto
55. Calificar las pruebas psicométricas efectuadas y presentarlas al jefe inmediato solicitante a través de un reporte redactado de una manera clara y resumida que complementa con las demás evaluaciones técnicas y entrevistas para seleccionar al candidato idóneo al puesto
56. Realizar evaluaciones técnicas a los candidatos en caso de ser requerido, para determinar que los conocimientos técnicos sean idóneos al puesto
57. Investigar por medio de llamadas telefónicas o correos electrónicos referencias de empleos anteriores para respaldar y/o confirmar información del candidato entrevistado
58. Solicitar a empresas externas investigaciones más específicas del candidato, como polígrafos, referencias domiciliarias, pruebas de honestidad cuando sea requerido para respaldar que el empleado es confiable para trabajar en la compañía
59. Coordinar con los jefes inmediatos de los candidatos la segunda entrevista para que a través de ésta se determine si el candidato tiene las competencias para el puesto
60. Solicitar documentación de ingreso al candidato seleccionado a ocupar el puesto para cumplir con las políticas de reclutamiento y selección de personal
61. Coordinar el chequeo médico con la clínica empresarial para detectar el estado de salud y cumplimiento a políticas internas de reclutamiento

62. Revisar que la documentación presentada por el candidato esté completa con la finalidad de cumplir con los lineamientos requeridos por la empresa
63. Coordinar con el jefe inmediato solicitante, la fecha de ingreso del candidato para coordinar la inducción
64. Preparar y coordinar el plan de inducción para que el nuevo empleado conozca de manera general todo lo relacionado a la empresa y a su puesto de trabajo
65. Llevar a cabo el ingreso del candidato dando seguimiento al plan de inducción para que se cumpla con lo programado
66. Preparar al nuevo empleado para que cumpla normativas requeridas del puesto, como: enrolar al reloj marcador, gestionar carné y entregar uniforme provisional
67. Entregar documentos del empleado al administrador de expedientes para el ingreso al sistema de planillas
68. Revisar en sistema Hurlite y/ó en documentos escritos los movimientos o requisiciones de personal para detectar cualquier inconsistencia
69. Elaborar informe de gastos de obtención de talento para efectos de presupuestos del año entrante
70. Elaborar reportes sobre el avance en todos los procesos de recursos humanos del área de ventas para mantener informado al Gerente Regional de Recursos Humanos
71. Coordinar las entrevistas para el levantamiento de descriptores de puestos
72. Programar el levantamiento de descriptores de puestos nuevos en la empresa
73. Actualizar documentos de DP en caso de sufrir alguna modificación sustancial en el puesto de trabajo
74. Mantener en físico documentos de DP para facilitar la entrega y custodia de los mismos
75. Validar con jefe inmediato que la información contenida en los descriptores sea la requerida para el puesto de trabajo
76. Asegurar la firma de validación y autorización del descriptor de puesto
77. Elaborar estructuras orgánicas una vez finalizado el proceso de validación de descriptores
78. Definir en conjunto con jefaturas inmediatas o gerencias el head count por puesto de trabajo
79. Actualizar la estructura en el sistema en base a la información obtenida
80. Retroalimentar constantemente la estructura en el sistema con el fin de mantenerla actualizada
81. Elaborar manuales de formación, con sus respectivas políticas y procedimientos para su implementación
82. Elaborar encuesta de DNC por puesto de trabajo, para que cada uno de los jefes de las unidades

brinde información sobre formación en competencias Hard
83. Determinar plan de formación por puesto de trabajo en base al modelo de negocio de la empresa y al perfil del puesto de trabajo
84. Definir la unidad dentro de la empresa que será la responsable de coordinar y dar seguimiento al plan de formación una vez finalizado
85. Validar el plan anual de formación con la gerencia regional de recursos humanos y gestionar firma de autorizado
86. Comunicar en conjunto con área responsable de la formación el plan anual de formación a ejecutar
87. Elaborar manual y procedimientos de inducción para el personal de nuevo ingreso Bocadeli y Distribuidoras
88. Proceder al levantamiento y construcción de información para la estructura del manual de inducción
89. Validar la información a presentar con las jefaturas o gerencias involucradas, gestionando firma de autorizado
90. Coordinar con responsables del proceso de selección la puesta en marcha del plan de inducción
91. Coordinar con responsable de selección de personal en cuanto se defina un desarrollo interno el proceso a seguir
92. Elaborar procedimiento de desarrollo interno por medio de Assessment center y pruebas sicométricas
93. Definir casos de estudio, dinámicas exploratorias de conductas a observar o presentaciones a desarrollar con sus respectivas competencias a evaluar
94. Establecer matriz de evaluación de competencias, hoja de observaciones y resultados obtenidos
95. Coordinar con jefaturas o gerencias la ejecución del proceso de desarrollo interno
96. Entregar una vez finalizado el proceso los resultados a las posiciones involucradas para la toma de decisiones y la realización de la promoción
97. Comunicar los procesos a desarrollar oportunamente a las gerencias o jefaturas para su apoyo y ejecución
98. Dar seguimiento a los procesos para su continuidad en la empresa y el cumplimiento al plan general de Recursos Humanos
99. Determinar con las gerencias involucradas el levantamiento de la información
100. Definir con gerencias las prioridades y criticidad de los procesos a levantar
101. Realizar plan de trabajo de los principales procesos a levantar, coordinando con

responsables de realizar el proyecto funciones y tiempos de ejecución	
102.	Establecer cronograma de actividades y comunicarlo oportunamente a las personas que intervendrán en el proyecto para su coordinación y convocación oportuna
103.	Dar seguimiento l desarrollo del plan de trabajo y proponer planes de acción en caso de desviación del plan original
104.	Validar cada uno de los procesos realizados, gestionando firma y autorización
105.	Retroalimentar a la gerencia de recursos humanos sobre el avance del proyecto
106.	Comunicar oportunamente los procesos finalizados
107.	Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Administración de empresas, psicología, ingeniería industrial o carrera a fin.
Genero	<i>Femenino</i> <input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input type="checkbox"/> <i>Indiferente</i> <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	25 años
Experiencia previa	Años 3 años como analista de RRHH, DO, Compensaciones y/o Reclutamiento & Selección
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en base a resultados • Excelentes relaciones interpersonales • Toma de decisiones oportuna • Pensamiento crítico, analítico y estructurado • Proactivo • Capacidad de síntesis • Responsable • Conocimientos de leyes y normativas laborales • Técnicas de entrevista

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación e interpretación de instrumentos psicométricos • Redacción de reportes ejecutivos con resultados de gestión • Conocimiento del área de Desarrollo Organizacional (DO)
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en Coaching ontológico • Rediseño de procesos para el desarrollo organizacional • Balance Score card • Programa de habilidades directivas • Office • conocimiento de sistemas de evaluaciones psicométricas • Visio • Sistema HURLITE será una competencia.

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



Código:
B-TGU-001

2. Número de
páginas: Página
81 de 160

8. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Jefe de Ventas</i>	Organigrama del puesto
Puesto al que reporta	Gerente Regional de Ventas	
Funcional	Director General	
Puestos que le reportan	Supervisores de ventas y analista de ventas.	
Dirección / Departamento	Ventas	
Número de Plazas	1	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Lograr la administración y supervisión eficiente del canal de detalle y mayoreo con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos designados al área, cumpliendo y haciendo cumplir las políticas y procedimientos internos, además de asegurar el cuidado y resguardo de las herramientas y equipo de

Objetivos de Gestión

1. Administración efectiva y oportuna del área de ventas, con el objeto de monitorear la

rentabilidad del negocio y cada una de las variables que determinan la misma
2. Administración eficiente de costos, materiales, recursos y revisión oportuna de indicadores del negocio con el fin de sustentar la toma de decisiones
3. Gestionar eficientemente al recurso humano, dando seguimiento a los procesos de contratación, clima, desempeño del personal y formación del mismo
4. Control, seguimiento y evaluación del rendimiento de la flota vehicular con el propósito de dar un excelente servicio a la fuerza de venta

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Administración de finanzas	Dirección y cumplimiento de procedimientos y políticas
RR. HH	Lineamientos y disposiciones sobre administración de personal
Flota	Administración eficiente de flota vehicular
Auditoría	Lineamientos y actualización de procedimientos en las actividades realizadas
Logística	
Ventas	Administración de fuerza de ventas, lineamientos y procedimientos actuales o nuevos
Dirección general	Dirección de lineamientos estratégicos, proyectos, procedimientos y cumplimiento de procesos
Presidencia	Dirección de proyectos estratégicos y procesos
Despacho	Despacho y logística de entrega de productos
Laboratorio (Aseguramiento de Calidad)	Calidad de los productos satisfacción de clientes, observaciones entre otros
Producción	Abasto de productos
Admón. De costos	Administración efectiva de costos de la distribuidora

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Relación comercial terceras	Disposiciones comerciales, negociaciones y disposiciones estratégicas
Clientes	Solventas quejas y problemas de precios, regalías etc.

Responsabilidades

1. Asegurar la rentabilidad del negocio
2. Elaborar y dar seguimiento al plan de trabajo
3. Asegurar la elaboración de presupuestos del área
4. Dar seguimiento y control a cada una de las variables del negocio
5. Asegurar la gestión de comprar oportuna de materiales necesarios para el funcionamiento del área
6. Preparar reportes y control de indicadores del negocio para la toma de decisiones
7. Controlar gastos del área para optimización del negocio
8. Mantener un clima laboral estable
9. Gestionar oportunamente documentación del personal en relación a vacaciones, acciones de personal y otras
10. Controlar el desempeño y formación del personal
11. Controlar el estatus de flota vehicular
12. Dar seguimiento a necesidades expuestas por parte de la fuerza de ventas
13. Revisar y enviar semanalmente la rentabilidad por ruta. (implementar planes de acción para mejorar los resultados en corto plazo)
14. Elaborar, revisar y enviar al gerente regional de ventas reporte de incremento de venta y productividad, reporte de acciones de la competencia, control de créditos y Had Count
15. Revisar de la rentabilidad con los supervisores
16. Elaborar cronograma de las acciones para mejorar la rentabilidad y seguimiento de las acciones
17. Revisar los créditos otorgados en la semana, acciones a tomar en los créditos vencidos y seguimiento de las acciones
18. Proponer e implementar cada mes las acciones comerciales que generen el crecimiento continuo del volumen de ventas y participación de mercado de los productos de la marca BOCADELI y NUTRIVA, manteniendo el precio y la rentabilidad de acuerdo con los parámetros aprobados por la Junta Directiva de La Empresa
19. Coordinar la ejecución del Plan Operativo Anual de Comercialización aprobado

por la Junta Directiva de La Empresa
20. Evaluar y autorizar el plan de trabajo semanal de los supervisores de ventas y seguimiento uno a uno por las tardes
21. Evaluar y autorizar el plan de trabajo semanal de los publicistas, enfocados a potencializar los recursos (equipo de sonido, artículos promocionales) para incrementar el pull en clientes mayoristas asignados
22. Revisar y dar seguimiento de control de servicio firmada por los clientes tanto de publicistas e impulsadoras
23. Elaborar el presupuesto de venta anual y acciones
24. Revisar desviaciones al presupuesto anual aprobado por la dirección ejecutiva, proponer y ejecutar cada mes las acciones para corregir las desviaciones
25. Analizar y supervisar las hojas de evaluación de mercado, acciones a tomar en cada una de las oportunidades detectadas y seguimientos de las acciones
26. Evitar perdida de venta por vehículos parados por diferentes motivos. Contar con unidad de contingencia para cubrir ruta
27. Evaluar a nuestros competidores en los formatos autorizados
28. Evaluar las acciones de la competencia en ambos canales y proponer plan de acción inmediatos para contrarrestar
29. Programar reunión con supervisores y evaluar lo siguiente: ventas por ruta vs plan, clientes visitados vs clientes programados, % clientes efectivos, drop size por ruta, gastos de ruta, rutas paradas, gastos
30. Revisar y analizar las ventas por sku`s
31. Revisar y autorizar solicitudes de créditos
32. Elaborar y dar seguimiento a indicadores: créditos, faltantes, legal, cheques rechazados, recurso humano, aceptación de efectivo, flota, asaltos, siniestros
33. Analizar existencia en las bodegas vs. rotación de productos. Elaborar pedidos en base a un análisis que no ponga en riesgo la vida de los productos, así como también que los mercados puedan sufrir agotamientos, contar con todas las variedades
34. Elaborar Business Proposal (iniciativas de ventas) para mejorar la productividad,

ventas, ambiente laboral
35. Elaborar detalle de ingresos de material publicitario (exhibidores, afiches, banda continua, etc.), plan de trabajo para su instalación, existencias
36. Gestionar solicitudes para elaboración y autorización de exhibidores a la medida para el canal de mayoreo
37. Evaluar por grupo de supervisión los estándares que se tienen que manejar en el punto de ventas
38. Evaluar cobertura, rotación de los productos, calidad de nuestros productos y servicio al cliente
39. Dar seguimiento a los casos legales, faltantes, garantías etc.
40. Evaluarlas ventas semanales de la rotación de productos Guandy, reuniones periódicas con representantes para toma de acciones oportunas y elaboración de pedidos según demanda
41. Realizar reuniones periódicas con clientes preferenciales para evaluar acciones de sostenibilidad
42. Evaluar y autorizar asignaciones horas por clientes de servicio y tipo de servicio (impulsacion y/o display), evaluación de costo vr hojas de servicio por negocio, acciones para mantener como máximo el costo del servicio en un 10%,
43. Evaluar y controlar el abasto (perdida por desabasto) semanal en cada centro de distribución
44. Dar seguimiento de venta, facturación, cobertura, secuencias lógicas, límites de velocidad, servicio a clientes según programación diaria, por medio de GPS.
45. Autorizar y validar las compras para mantenimiento de flota
46. Validar y programar actividades a realizar para la mejorar las instalaciones
47. Evaluar material publicitario ingresado en el mes vs. instalado para la elaboración de la rentabilidad por ruta
48. Administrar solicitud de gastos de parte de ventas según planificaciones de trabajo, para ser consideradas en la solicitud de gastos
49. Revisar indicadores claves y acciones a tomar en cada una de ellas
50. Revisar existencias en las bodegas, Censo de vehículos, créditos mayoreo,

preferenciales y detalle
51. Manejar aceptación de efectivo en las sucursales, cheques rechazados, faltantes, asaltos, siniestros
52. Elaborar y analizar reportes de asaltos y siniestros
53. Autorizar gastos en área de ventas (scanner de envió de documentos, seguridad, gastos varios, canchas, parqueos, etc.)
54. Firma de cheques para pago de proveedores
55. Firmar hojas de apertura de fianza personal de venta de nuevos ingresos. Solicitud retiro de fianza del personal retirado, para proceder en el banco al retiro de fianza
56. Manejar eficientemente los fondos asignados para gastos de operación de La Empresa
57. Verificar y asegurar la administración eficiente de beneficios a empleados
58. Evaluar el recurso humano bajo su responsabilidad y trabajar con RRHH en vía de mantener un equipo motivado, enfocado a resultados y con una actitud positiva.
59. Monitorear el ambiente de trabajo a través de herramientas que permitan la obtención de resultados objetivos
60. Concertar sesiones uno a uno con empleados para establecer planes que permitan cubrir brechas de ambiente laboral, desempeño o necesidades expuestas
61. Asegurar el cumplimiento de procedimientos internos que permitan la fluidez del trabajo en las diferentes áreas
62. Dar seguimiento y entrega de acciones de personal para asignación de vacaciones.
63. Dar seguimiento a las incapacidades del personal, asignaciones de personal para cubrir incapacidades
64. Monitorear levantamiento de sanciones, seguimiento a las acciones disciplinarias y mejoras
65. Dar seguimiento y control a los resultados de evaluaciones de personal por zona, personal pendiente de contratar (vacantes), personal pendiente a pasar a preferencial, cambios en la estructura
66. Controlar planes de acción encaminados a la formación y desempeño del personal de ventas

67. Monitorear planes de formación anual para la fuerza de ventas y desarrollo de competencias grupales e individuales
68. Participar eventualmente en la formación de la fuerza de venta para verificar participación
69. Evaluar desempeño del personal de impulso, publicistas
70. Verificar necesidades del personal de impulso y publicistas para incrementar ventas
71. Revisar hojas de servicio firmadas por los clientes
72. Dar seguimiento a reparaciones pendientes de realizar a la flota vehicular
73. Monitorear solicitudes pendientes de autorización, rutas paradas en la semana
74. Dar cumplimiento y seguimiento a las observaciones manifestadas por parte de la fuerza de ventas en cuanto al servicio de la flota
75. Evaluar los rendimientos de combustible por ruta, distancia de las bases a zona de trabajo, proponer acciones para mejorar rendimientos
76. Verificar documentación de cada ruta
77. Asegurar la revisión de herramientas asignadas, revisión de cajas de seguridad, licencias vigentes, estatus de la flota vehicular, condiciones de la flota
78. Dar seguimiento a GPS y apoyarse en la herramienta para un mejor control de la flota
79. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Carrera Terminada en las áreas de Administración de Empresas, mercadotecnia, ingeniería industrial carreras afines.
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	24 a 45 años
Experiencia previa	Años 3 años de experiencia como Gerente de Ventas
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad

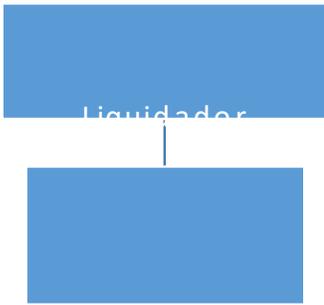
	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de sus cuotas de ventas • Haber ejercido en puestos de Jefatura • Administración de fuerza de ventas • Planificación de estrategias • Habilidades y experiencia en la gerencia de personas • Uso de un proceso de ventas efectivo con resultados comprobables • Experiencia en la negociación y cierre de proyectos • Seguimiento y cierre de ventas • Establecimiento de presupuestos, planes y programas • Liderazgo • Toma de decisiones • Proactivo • Trabajo en base a resultados
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Conocimiento de inventario • Conocimiento y manejo de trocos • Conocimiento de organización y logística de bodega (espacio físico) • Office • Herramientas de internet

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		

Director General	Ing. Marcelo Rendón		
			Código: B-TGU-001
9. DESCRIPTOR DE PUESTO			2. Número de páginas: Página 89 de 160
3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH	

Posición

Título del puesto	<i>Liquidador</i>	Organigrama del puesto
Puesto al que reporta	Jefe Administrativo contable	
Funcional	N/A	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Liquidaciones	
Número de Plazas	4	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Gestionar en forma eficiente las operaciones realizadas por el área de liquidaciones, cumpliendo con cada uno de los procedimientos y políticas internas establecidas, además de cuidar y utilizar responsablemente los recursos destinados para el puesto de trabajo

Objetivos de Gestión

1. Administrar en forma eficiente el proceso de liquidaciones cumpliendo con las políticas internas definidas
2. Resguardar documentación derivada de cada operación realizada en el área en forma eficiente
3. Generar reportes actualizados que sustenten la toma de decisiones

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Contabilidad	Entrega de facturas para consolidación proceso
Ventas	Todo lo relacionado a créditos, facturación y liquidación de vendedores
Auditoria	Revisión de documentos

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
N/A	

Responsabilidades

1. Asegurar el cumplimiento de procedimientos y políticas del área de liquidaciones
2. Gestionar eficientemente la recopilación y resguardo de la información originada en el área para respaldar con procedimientos efectuados
3. Garantizar la generación de reportes actualizados que permitan la toma de decisiones de áreas relacionadas a los procesos realizados
4. Recibir de facturación los créditos autorizados y al contado
5. Digitar cobros del área de ventas detalle
6. Generar estados de cuenta de rutas detalle, con el fin de monitorear saldos de créditos
7. Ingresar porcentaje de cambios de vendedores en sistema módulo de liquidaciones
8. Realizar cuadratura de facturas de ventas ruteo, incluyendo reporte de acuerdo a correlativo de factura, ruta y nombre de vendedor para enviar a contabilidad tres días hábiles luego de liquidación
9. Verificar que todos los pedidos y remesas estén aplicadas en el módulo de liquidaciones
10. Generar inventario (remesas, pedidos cambios y créditos) por ruta para ser entregado a vendedor para considerar su estatus de venta para el momento de realizar el proceso de liquidación
11. Efectuar liquidaciones de rutas detalle para ser autorizadas de acuerdo a rutas asignadas
12. Realizar la contabilización de créditos
13. Realizar complementación de información de faltantes y asaltos para reclamos de seguros según necesidad
14. Capacitar al personal de ventas junior en el conocimiento del proceso de liquidaciones

15. Archivar planas de crédito autorizados
16. Controlar y administrar archivos de liquidaciones
17. Resguardar facturas de vendedores detalle
18. Archivar de documentos sobre asaltos y faltantes del área de ventas
19. Archivar asistencia de vendedores
20. Archivar cobros de créditos y toda documentación relacionada con las operaciones del área
21. Generar cuadro saldo de agentes donde se refleja venta, los días hábiles de trabajo y regular carga de vehículo
22. Asegurar la complementación de chequeros (por ruta y por ristra) detalle local y departamental
23. Generar cuadro de venta de cargos
24. Elaborar reporte diario de saldos de créditos detalle
25. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Estudiante universitario a nivel de segundo año de contaduría pública, administración de empresas o carreras afines al puesto de trabajo
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	25 años
Experiencia previa	1 año de experiencia en posiciones similares
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Pensamiento analítico y estructurado • Proactivo • Capacidad de síntesis

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Apegado a normas • Conocimiento de leyes y procedimientos contables
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Excel avanzado • Tablas dinámicas • Excel para financieros • Microsoft Office.

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		

10. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Publicista</i>	<i>Organigrama del puesto</i>
Puesto al que reporta	Supervisor de ventas	
Funcional	Jefe de ventas	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Ventas	
Número de Plazas	3	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Lograr en forma efectiva la organización y coordinación de las actividades relacionadas con la promoción y publicidad de la marca y sus diferentes productos, negociando con representantes de organizaciones deportivas, culturales y sociales las exhibiciones y animaciones de eventos para maximizar la imagen y gestión comercial de la empresa

Objetivos de Gestión

1. Garantizar una posición de preferencia en el ambiente comercial y en la mente de nuestros clientes
2. Administrar eficientemente el equipo y herramientas de trabajo para garantizar el desarrollo de las actividades propias del puesto

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Ventas	Actividades y logística del área
Recursos Humanos	Tramites varios de personal
Mercadeo	Logística de eventos u otras actividades
Bodega	
Flota	Mantenimiento efectivo de vehículo
Liquidaciones	Proceso de facturación

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Administración de tienda o lugar de evento	Logística y espacios de eventos a realizar

Responsabilidades

1. Asegurar el eficiente desarrollo de las actividades del área
2. Cumplir con la administración eficiente del equipo y herramientas de trabajo
3. Asistir y participar activamente en las reuniones realizadas por el área de trabajo
4. Administrar todo el material y herramientas destinadas a la operación del área de trabajo
5. Coordinar el desarrollo y consecución de actividades publicitarias, eventos, presentaciones e imagen de la marca
6. Organizar el desarrollo (montaje) de actividades temporales
7. Realizar perifoneo en las actividades realizadas por la empresa o en los eventos convocados por proveedores
8. Brindar ayuda y cooperación a las áreas de la empresa con requerimientos de actividades publicitarias
9. Cooperar con el soporte montaje de eventos internos a la empresa
10. Capacitar al personal nuevo en técnicas de perifoneo y decoración de eventos para garantizar el posicionamiento de la marca
11. Realizar oportunamente activaciones de promociones de productos
12. Realizar venta de producto cuando exista mucho stock del mismo

13. Mantener producto de cortesía para promover la marca en eventos realizados
14. Administrar eficiente de promocionales o material POP asignados al área
15. Apoyar en la realización de ventas internas con animación y perifoneo
16. Apoyar en la elaboración de facturas de venta interna
17. Cumplir con horarios de trabajo asignados al área
18. Cuidar de las herramientas de trabajo (móvil, bocinas, micrófonos, ecualizadores, vehículo, etc.)
19. Verificar condiciones del equipo de trabajo
20. Reportar en caso de ser necesario anomalías en el funcionamiento del equipo
21. Comunicar a jefe del área cualquier necesidad de herramientas o equipo de trabajo
22. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Secundaria completa
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>
Edad	De 20 a 35 años
Experiencia previa	1 año en posiciones similares
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámico • Responsable • Honrado • Trabajo en base a metas • Relaciones interpersonales • Organizado • Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámico • Proactivo • Manejo efectivo de estrés • Habilidad verbal • Con licencia de conducir vigente
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de modulación de la voz • Trabajo en equipo • Técnicas de atención al cliente • Relaciones interpersonales • Manejo de equipo técnico del área (bocinas, ecualizadores, micrófonos, equipo móvil)

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



**Código:
B-TGU-001**

**2. Número de
páginas: Pági
na 97 de 160**

11. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Supervisor de Flota</i>	<i>Organigrama del puesto</i> de Flota
Puesto al que reporta	Gerente Regional de Flota	<pre> graph TD A[Supervisor de Flota] --> B[Mecánico] B --> C[] style C fill:#4a86e8,stroke:#333,stroke-width:1px </pre>
Funcional	Gerencia Regional de administración de Distribuidoras y Flota	
Puestos que le reportan	Mecánico	
Dirección / Departamento	Administración regional de Flota	
Número de Plazas	1	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular cuidando de los recursos asignados para ello, además de garantizar la calidad de la mano de obra para el mantenimiento de los equipos y garantizar la calidad de los repuestos y proveedores que brindarán el servicio a flota en tiempo oportuno con el fin de garantizar la agilidad de los procesos

Objetivos de Gestión

4. Garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular para lograr la cobertura eficiente de rutas de reparto
5. Administrar eficientemente el inventario de repuestos y vehículos con el fin de garantizar el control de los recursos asignados al área
6. Administración eficiente de procedimientos internos al área con el fin de cumplir con las políticas internas de la empresa

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Ventas	Monitorear estatus de flota vehicular, cumplimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivo, asistencia en cualquier necesidad expuesta por parte de ventas
Administración de distribuidoras y Finanzas	Gestión de compras, reportes de estatus de flota vehicular

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Proveedores de repuestos	Proveer de repuestos de calidad para mantenimiento de flota vehicular
Mano de obra de mecánicos	Para contacto de reparaciones a flota vehicular

Responsabilidades

1. Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular
2. Garantizar la administración eficiente del inventario del área
3. Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos del área
4. Revisar el reporte de vehículos que se encuentran pendientes de realizar trabajos
5. Verificar e indagar razones por las cuales no se ha brindado mantenimiento correctivo oportuno
6. Verificar los pedidos realizados a taller central y gestionar las compras con cada distribuidora
7. Monitorear garantías en caso que los repuestos no estén dando los resultados esperados, para efectuar cambios oportunos
8. Coordinar con cada uno de los mecánicos que se encuentran designados en las distribuidoras; para la ejecución de un buen programa de mantenimiento preventivo y periódico
9. Elaborar cuadros informativos con los respectivos mantenimientos realizados a la flota vehicular
10. Supervisar eficientemente las actividades realizadas en materia de reparaciones y mantenimientos realizados
11. Elaborar reportes de censo vehicular
12. Tramitar reclamos a aseguradora con el respaldo de documentación correspondiente
13. Cotizar en diferentes talleres mecánicos golpes de vehículos con repercusiones a la aseguradora
14. Verificar Kardex de ingreso de cada una de las reparaciones de vehículos en taller y el detalle de los mismos
15. Realizar un control detallado de llantas por cada uno de los vehículos
16. Realizar controles de consumo de combustible por vehículo
17. Realizar inventario de baterías con las que se cuenta para la flota vehicular
18. Realizar control de tiempo de funcionamiento del equipo y de los repuestos utilizados
19. Control de inventarios de repuestos y lubricantes
20. Controlar herramientas utilizadas en trabajos de GPS

21. Apoyar al área de recursos humanos en la realización de pruebas de manejo de personal en proceso de selección
22. Elaborar solicitudes de compra oportunamente de repuestos necesarios para el mantenimiento de la flota vehicular
23. Verificar y asegurar que cada transacción de compra cuente al menos con tres cotizaciones adjuntas
24. Asegurar que las compras realizadas se efectúen por medio de caja chica para un mejor control de los costos del área
25. Registrar cada uno de los gastos que se tengan por repuestos o reparaciones externas
26. Dar seguimiento a cada una de las solicitudes de compra autorizadas por parte del taller principal hasta la finalización del proceso
27. Monitorear y asegurar que exista un buen programa de mantenimiento periódico
28. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Ing. Mecánico graduado o en carreras afines al puesto de trabajo
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	35 a 45 años
Experiencia previa	2 a 3 años de experiencia en posiciones similares
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Debe tener experiencia en el manejo de tráfico de vehículos • Organización de costos • Organización de rutas • Implementación de Programas de ejecución y mantenimiento de vehículos • Liderazgo • Toma de decisiones • Trabajo en base a resultados • Proactivo • Organizado • Responsable

Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y Productividad de la flota Vehicular • Gestión del mantenimiento de flota • Gestión de Flota Tercera • Administración Eficiente de conductores • Gestión de redes de distribución • Planificación del mantenimiento • Como implementar un modelo gerencial del mantenimiento de flota • Microsoft Office • Herramientas de internet
------------------------	---

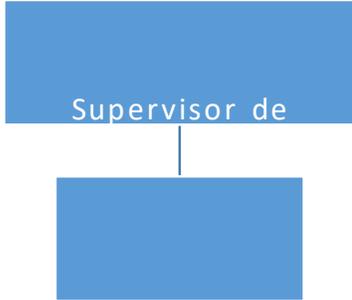
Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		

12. DESCRIPTOR DE PUESTO

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Supervisor de Ventas de Detalle</i>	Organigrama del puesto
Puesto al que reporta	Jefe de Ventas	
Funcional	Gerente Regional de ventas	
Puestos que le reportan	Vendedor Junior, vendedor detalle, vendedor Mayorista, Publicista	
Dirección / Departamento	Ventas	
Número de Plazas	9	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Lograr la administración y supervisión eficiente del canal de detalle con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos designados al área, cumpliendo y haciendo cumplir las políticas y procedimientos internos, además de asegurar el cuidado y resguardo de las herramientas y equipo de trabajo.

Objetivos de Gestión

1. Gestionar eficientemente el cumplimiento de las metas y objetivos designados al área de ventas detalle
2. Supervisar eficientemente el desempeño de personal bajo su cargo para la cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo
3. Generar información oportuna y actualizada sobre el área de ventas que permita la toma de decisiones

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Liquidaciones	Proceso de cierre de ventas y gestión de facturaciones a clientes
Despacho	Preparación y entrega de pedidos
Mercadeo	Promociones o eventos especiales
Taller automotriz	Mantenimiento de flota

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Clientes	Gestión de ventas y procedimientos de los mismos
Propietarios de negocios	
Administradores de mercados	

Responsabilidades

1. Asegurar el diseño e implementación de un plan de trabajo que permita el logro de las metas y objetivos del área de ventas detalle
2. Comunicación y seguimiento del plan de trabajo
3. Asegurar la evaluación oportuna y objetiva del personal a cargo en cuanto al cumplimiento de metas
4. Asegurar la generación de reportes e información oportuna del área que permita visualizar los resultados obtenidos o que permita la evaluación, análisis y toma de decisiones
5. Establecer un plan de trabajo anual que permita la priorización de actividades del área
6. Elaborar un cronograma de actividades por ruta de trabajo para la distribución de asignaciones o desarrollo de actividades especiales
7. Alinear el plan de trabajo a los objetivos generales del área de venta detalle
8. Dar seguimiento al plan de trabajo con forma a planteamientos originales de ventas
9. Coordinar en conjunto con gerencia o jefatura de ventas planes de acción que permitan cumplir con el plan en caso de desviación
10. Cubrir turnos 1: área de combustible, 2: control de llaves entradas y salida de personal, 3: control de zona de bancos
11. Monitorear en cada una de las rutas de venta la distribución del producto y presentación del mismo, espacios óptimos, rotación del producto y exhibidores
12. monitorear al personal de ventas en coberturas de rutas y ausencias de la personal área para coordinar actividades
13. Asegurar la entrega material POP y artículos promocionales al personal de detalle
14. Delegar tareas específicas al equipo de vendedores para la optimización de metas de venta en los puntos de distribución

15. Revisar actividades pendientes con el equipo de venta y posteriormente realizar visitas de ruta en ruta para la optimización de los puntos de ventas
16. Realizar sondeos sobre lo que está haciendo la competencia para verificar el impacto que tienen y como contrarrestar
17. Realizar resumen de la actividades y negociaciones realizadas para gestionar recursos necesarios para exhibir el producto o por cumplimiento de promocionales
18. Realizar medidas especiales en los puntos de venta para realizar labor de merchandising y exposición de marca
19. Retroalimentar al cliente sobre la programación de realización de trabajos con exposición de marca
20. Monitorear desempeño de equipo a cargo
21. Verificar el cumplimiento de horarios de trabajo en zona o ruta asignada de cobertura a clientes
22. Supervisar el mantenimiento efectivo que cada vendedor da a su unidad de transporte
23. Controlar los niveles de inventario por vendedor que no sobre pase al límite permitido para ello un día y medio de venta por vehículo
24. Supervisar el cumplimiento de políticas de manejo de efectivo por vendedor \$25.00, asegurando que el resto el vendedor lo resguarde en caja de seguridad del vehículo
25. Dar seguimiento a personal con bajo desempeño laboral
26. Establecer un plan de formación para cubrir brechas de desempeño en conjunto con RR. HH
27. Asegurar la comunicación eficiente y oportuna del equipo de trabajo en cuanto a nuevas disposiciones del área
28. Establecer un mecanismo de seguimiento al desempeño obtenido del equipo de trabajo
29. Retroalimentar al equipo de trabajo en resultados obtenidos
30. Controlar y realizar chequeo de ruta para verificar cobertura de clientes
31. Revisar y controlar libro de venta diaria por vendedor para verificar tendencia de venta
32. Elaborar comparativo de ventas para analizar alcance de metas de venta
33. Revisar y elaborar reporte de inventario del producto
34. Elaborar presentaciones de las actividades de la competencia en cada una de las marcas
35. Realizar arena competitiva para estar informado en acciones de la competencia
36. Elaborar reporte de consolidado de actividades realizadas en el área
37. Elaborar cuadro de venta con el cierre del periodo de cuotas propuestas y objetivos alcanzados (oportunidades de mejora y fortalezas)
38. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Secundaria completa o egresado en las áreas de Administración de Empresas, mercadotecnia, ingeniería industrial carreras afines.
Genero	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>
Edad	De 25 a 45 años
Experiencia previa	Años 3 años de experiencia como Gerente de Ventas

Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de sus cuotas de ventas • Haber ejercido en puestos de Jefatura • Administración de fuerza de ventas • Planificación de estrategias • Habilidades y experiencia en la gerencia de personas • Uso de un proceso de ventas efectivo con resultados comprobables • Experiencia en la negociación y cierre de proyectos • Seguimiento y cierre de ventas • Establecimiento de presupuestos, planes y programas • Liderazgo • Toma de decisiones • Proactivo • Trabajo en base a resultados
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de habilidades directivas • Especialización de dirección ágil de proyectos • Dirección de marketing • Dirección de finanzas • Office • Herramientas de internet

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		

Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



13. DESCRIPTOR DE PUESTO

**Código:
B-TGU-001**

**2. Número de páginas: Págin
na 106 de
160**

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
---	---	--

Posición

Título del puesto	<i>Supervisor de Ventas Mayoreo</i>	<i>Organigrama del puesto</i> <i>Jefe de Ventas</i>
Puesto al que reporta	Jefe de Ventas	
Funcional	Gerente Regional de ventas	
Puestos que le reportan	Vendedores mayoreo, impulsadoras, auxiliares de entrega mayoreo, piloto repartidor y Publicista	
Dirección / Departamento	Ventas	
Número de Plazas	1	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Lograr la administración y supervisión eficiente del canal de mayoreo con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos designados al área, cumpliendo y haciendo cumplir las políticas y procedimientos internos, además de asegurar el cuidado y resguardo de las herramientas y equipo de trabajo

Objetivos de Gestión

- | |
|---|
| 1. Gestionar eficientemente el cumplimiento de las metas y objetivos designados al área |
| 2. Supervisar eficientemente el desempeño de personal bajo su cargo para la cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo |
| 3. Generar información oportuna y actualizada sobre el área de ventas que permita la toma de decisiones |

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Liquidaciones	Proceso de cierre de ventas y gestión de facturaciones a clientes
Despacho	Preparación y entrega de pedidos
Mercadeo	Promociones o eventos especiales
Taller automotriz	Mantenimiento de flota

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Clientes	Gestión de ventas y procedimientos de los mismos
Propietarios de negocios	
Administradores de mercados	

Responsabilidades

1. Asegurar el diseño e implementación de un plan de trabajo que permita el logro de las metas y objetivos del área de trabajo
2. Comunicación y seguimiento del plan de trabajo
3. Asegurar la evaluación oportuna y objetiva del personal a cargo en cuanto al cumplimiento de metas
4. Asegurar la generación de reportes e información oportuna del área que permita visualizar los resultados obtenidos o que permita la evaluación, análisis y toma de decisiones
5. Establecer un plan de trabajo anual que permita establecer la priorización de actividades del área
6. Elaborar un cronograma de actividades por ruta de trabajo para la distribución de asignaciones o desarrollo de actividades especiales
7. Alinear el plan de trabajo a los objetivos generales del área
8. Dar seguimiento al plan de trabajo con forma a planteamientos originales de ventas
9. Coordinar en conjunto con gerencia o jefatura de ventas planes de acción que permitan cumplir con el plan en caso de desviación
10. Monitorear en puntos de venta la distribución del producto y presentación del mismo o espacios óptimos
11. monitorear al personal de impulso en coberturas de puntos de venta y ausencias de la personal área para coordinar actividades
12. Asegurar la entrega material POP y artículos promocionales al personal de preventa
13. Delegar tareas específicas al equipo de preventa para la optimización de metas de venta en los puntos de distribución
14. Efectuar ventas inteligentes en los puntos designados según capacidad de compra y capacidad de venta con el fin de incremento de clientes

15. Revisar actividades pendientes con el equipo de preventa y posteriormente realizar visitas a mercado para la optimización de los puntos de ventas
16. Realizar visitas a mercado para verificar el impacto de nuestras actividades con respecto a la competencia
17. Realizar resumen de la actividades y negociaciones realizadas para gestionar recursos necesarios para suplir las necesidades
18. Realizar medidas especiales en los puntos de venta para realizar labor de merchandising y exposición de marca
19. Retroalimentar al cliente sobre la programación de realización de trabajos con exposición de marca
20. Monitorear desempeño de equipo a cargo
21. Verificar el cumplimiento de horarios de trabajo en zona o ruta signada de cobertura a clientes
22. Dar seguimiento a personal con bajo desempeño laboral
23. Establecer un plan de formación para cubrir brechas de desempeño en conjunto con RR. HH
24. Asegurar la comunicación eficiente y oportuna del equipo de trabajo en cuanto a nuevas disposiciones del área
25. Establecer un mecanismo de seguimiento al desempeño obtenido del equipo de trabajo
26. Retroalimentar al equipo de trabajo en resultados obtenidos
27. Controlar y realizar chequeo de ruta para verificar cobertura de clientes
28. Revisar la ejecución de venta de impulsadoras y vendedores
29. Revisar y elaborar reporte de inventario del producto
30. Elaborar presentaciones de las actividades de la competencia en cada una de las marcas
31. Realizar arena competitiva para estar informado en acciones de la competencia
32. Elaborar reporte de consolidado de actividades realizadas en el área
33. Elaborar cuadro de venta con el cierre del periodo de cuotas propuestas y objetivos alcanzados (oportunidades de mejora y fortalezas)
34. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Secundaria completa o egresado en las áreas de Administración de Empresas, mercadotecnia, ingeniería industrial carreras afines.		
Genero	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>

Edad	De 25 a 45 años
Experiencia previa	Años 3 años de experiencia como Gerente de Ventas
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de sus cuotas de ventas • Haber ejercido en puestos de Jefatura • Administración de fuerza de ventas • Planificación de estrategias • Habilidades y experiencia en la gerencia de personas • Uso de un proceso de ventas efectivo con resultados comprobables • Experiencia en la negociación y cierre de proyectos • Seguimiento y cierre de ventas • Establecimiento de presupuestos, planes y programas • Liderazgo • Toma de decisiones • Proactivo • Trabajo en base a resultados
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de habilidades directivas • Especialización de dirección ágil de proyectos • Dirección de marketing • Dirección de finanzas • Office • Herramientas de internet

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
-----------------------	--------	-------	-------

Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		
Director General	Ing. Marcelo Rendón		



14. DESCRIPTOR DE PUESTO

Código:
B-TGU-001

2. Número de páginas: Págin
na 111 de
160

3. Fecha de Emisión: 04-Febrero-2017	4. Dependencia responsable: Recursos Humanos	5. Adscrita a : Gerencia Regional de RRHH
--	--	---

Posición

Título del puesto	<i>Vendedor Junior</i>	<p align="center"><i>Organigrama del puesto</i></p> <pre> graph TD A[Supervisor de Ventas] --- B[Vendedor] </pre>
Puesto al que reporta	Supervisor de ventas	
Funcional	Jefe de Ventas	
Puestos que le reportan	N/A	
Dirección / Departamento	Ventas	
Número de Plazas	7	
Empresa	Bocadeli de Tegucigalpa	

Misión del puesto

Lograr la realización de actividades propias del puesto de trabajo que permitan el logro de los objetivos, la retención de los clientes actuales y captar nuevos, además, de incrementar volúmenes de venta, a través de la cobertura eficiente de la ruta asignada y el apoyo a las rutas con volúmenes bajos venta; así como cumplir con las políticas internas de la empresa.

Objetivos de Gestión

- | |
|---|
| 15. Gestionar eficientemente las rutas asignadas de venta y la exploración de nuevas para lograr el incremento de volumen de ventas |
| 16. Administrar en forma oportuna y creativa la presentación del producto |
| 17. Generar en forma oportuna y actualizada la información del área de ventas para sustentar la toma de decisiones |
| 18. Asegurar el cuidado y resguardo del equipo y herramientas de trabajo asignadas al puesto |

Relaciones Internas

Con quién (otras áreas o entidades)	Propósito
Liquidaciones	Cumplimiento de proceso de cierre de ventas
Despacho	Carga de producto
Planillas	Consultas de salario, firma de pagos, solicitud de constancias, préstamos personales
RR. HH	Beneficios y demás información relacionada al área

Relaciones Externas

Con quién (áreas o entidades)	Propósito
Clientes	Gestión de ventas
Proveedores varios	Mantenimiento de vehículos
Talleres	Alineado y balanceo de vehículo
GPS	Monitoreo de vehículo

Responsabilidades

1. Asegurar la visita del 100% de los clientes de la ruta asignada
2. Mantener el volumen de venta que no sea menor a lo previamente asignado
3. Cumplir con la frecuencia de entrega de la ruta que se le asigne
4. Asegurar el proceso de apertura y cierre de la gestión de ventas
5. Asegurar la administración efectiva de material publicitario o POP, con el fin de exhibir nuestros productos en forma creativa, visible y accesible
6. Asegurar la elaboración y entrega de reportes generados en el área, que permitan sustentar la toma de decisiones
7. Mantener y cuidar la imagen de vendedor íntegro y ético
8. Cuidar y asegurar el proceso de mantenimiento a vehículo y herramientas de trabajo
9. Cubrir rutas con personal de vacaciones e incapacidades, para no dejar sin abastecer a clientes
10. Verificar libro de ruta para la programación de visita a clientes
11. Cubrir efectivamente con la ruta asignada respetando límites de cobertura
12. Cumplir con el horario asignado para garantizar la visita a clientes
13. Visitar de lunes a sábado las zonas asignadas por día sin abandonar o cambiar ninguna
14. Asegurar que durante el periodo que se está ejerciendo labor de venta no conducir personal ajeno a la empresa en los vehículos destinados para el puesto de trabajo
15. Verificar cambios de última hora en libro de ruta
16. Asegurar el cumplimiento de la gestión de ventas
17. Explorar al 100% su territorio y aprovechar las oportunidades de venta

18. Hacer chequeo constantemente en ruta, para no ofrecer al cliente productos agotados de existencia
19. Presentar al cliente broshure o catálogo de nuestros productos
20. Efectuar sugerencia de venta en base a existencia de productos
21. Recuperar clientes perdidos a través de la visita oportuna
22. Atender con eficiencia las necesidades expuestas por el cliente para garantizar su satisfacción
23. Manejar variedades y cargas adecuadas en vehículos
24. Colocar dentro del furgón el producto de acuerdo al peso y la rotación del mismo
25. Preparar la entrega de la unidad de reparto en el taller junto con el representante de venta y no de auditoría
26. Llenar el formulario correspondiente para cumplir con el desarrollo de la actividad anterior
27. Resguardar efectivo en la caja destinado para ello
28. Contar únicamente con 20 dólares en efectivo disponibles
29. Remesar al 100% al banco y caja de Bocadeli y no utilizar el efectivo para gastos personales
30. Controlar inventario de producto, así como su rotación y cambio de producto dañado a cliente
31. Elaborar facturación de producto en el que se detallen productos y precio respectivo, de acuerdo al tipo de cliente elaborar factura de crédito fiscal o consumidor final
32. Hacer inventario del producto de cambio para su respectiva entrega al despacho
33. Subir la existencia al vehículo y recibir el pedido del producto que se ha dejado con un día de anticipación
34. Realizar inventario Final de Producto y Depósito de Cargas
35. Retirar llave de la caja de seguridad en la oficina del supervisor de turno
36. Sacar el dinero de la caja contarle y hacer la remesa efectiva
37. Esperar turno para el respectivo conteo del producto
38. Revisar y verificar las facturas elaboradas a los clientes durante la semana
39. Presentar las facturas de gastos al supervisor de turno para la elaboración del respectivo vale y su firma
40. Esperar la hoja de liquidación y cuadrar su venta
41. Ordenar el producto con la mejor ubicación en el punto de venta tomando en cuenta en juego de colores y la visibilidad para el consumidor
42. Buscar un lugar más visible dentro del negocio para la colocación del afiche, tomando en cuenta que la altura ideal es de la cintura para arriba
43. Realizar labor de marketing en cada uno de los puntos de ventas para asegurar la presentación más efectiva de nuestros productos
44. Asegurar la exhibición de afiches en primera posición visibles y accesibles a nuestros clientes
45. Manejar reportes de venta por cliente en base a libro de rutas
46. Elaborar reporte de venta a clientes por crédito otorgado
47. Elaborar pedido de producto un día antes para su digitación y despacho

48. Elaborar informe de venta por clase de producto
49. Elaborar reporte de acciones realizadas por la competencia en cuanto a promociones y nuevos productos
50. Elaborar informe con falla de vehículo para su control y respectivo mantenimiento
51. Elaborar reporte de robo en case de ser necesario en donde se detallará todo lo sucedido y la cantidad de robo en producto y en dinero si aplicara
52. Elaborar en caso de ser necesario reporte de siniestro o accidente, anexando fotocopia de licencia y tarjeta de circulación, si es camión se anexa la tarjeta de pesas y medidas
53. Portar adecuadamente el uniforme con su respectivo carné de empleado que lo acredite como vendedor nuestro
54. Conducir siempre a la defensiva, cumpliendo con cada una de las leyes de transito
55. Ser Cortez con los clientes brindar un servicio de calidad
56. Cuidar de la expresión verbal con los clientes y compañeros de trabajo
57. Cuidar su apariencia personal corte de cabello, cincho, no fumar mientras ejerce la labor de venta o se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa
58. Realizar chequeo de alineado y balanceo de vehículo
59. Revisar por la mañana existencia de herramientas de vehículo
60. Revisar diariamente presión de llantas, luces
61. Reportar vehículo en forma inmediata cuando presente alguna falla mecánica para el respectivo mantenimiento en el área de flota
62. Realizar otras actividades relacionadas con el trabajo, según se le asignen o soliciten

Perfil

Nivel de estudios	Secundaria completa
Genero	<i>Femenino</i> <input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>Indiferente</i> <input type="checkbox"/>
Edad	De 25 a 45 años
Experiencia previa	1 año de experiencia en ventas
Competencias Organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Servicio al cliente interno • Creatividad • Iniciativa propia • Inteligencia emocional • Relaciones interpersonales

	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Honrado • Trabajo en base a metas • Relaciones interpersonales • Organizado • Trabajo en equipo • Dinámico • Proactivo • Manejo efectivo de estrés • Habilidad verbal y escrita • Proceso de facturación, realización de inventarios
Competencias técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de ventas Agresivos • Como hacer del Cobro una Tarea Fácil • Diagnóstico de la Calidad de servicio de su empresa • Entrenamiento para Supervisores • Marketing en el Punto de Venta • Técnicas de Comunicación Efectiva • Cultura de Relaciones Humanas • La Administración por Valores. • Como implementar un modelo gerencial del mantenimiento de flota • Calculadora

Autorizaciones

Puestos que autorizan	Nombre	Firma	Fecha
Jefe Administrativo Contable	Lic. Jessica Funes		
Coordinadora de RRHH	Lic. Aleyda Herrera		
Gerente Regional de RRHH	Lic. Carolina Montano		

Director General	Ing. Marcelo Rendón		
------------------	---------------------	--	--

Política de Evaluación del Desempeño

PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACIONES BOCADELI DE TEGUCIGALPA

OBJETIVO Mantener una evaluación eficiente y sistemática de los colaboradores, a fin de asegurar un buen aprovechamiento y desarrollo de las capacidades individuales manteniendo así el nivel de servicio brindado a nuestro cliente interno y externo.

ALCANCE Esta política se aplica a todo el personal de Bocadeli de Tegucigalpa.

PUBLICADO Febrero 2017

1. Introducción

El formulario de evaluación ha sido diseñado para evaluar al personal profesional con mayor amplitud, más elementos de juicio, considera temas más detallados y se espera que en conjunto con el evaluador, pueda llegar a conclusiones más razonables, en beneficio del desarrollo del evaluado y de las perspectivas de la empresa.

A continuación, se presenta la política de Evaluación de Desempeño y se reitera la obligatoriedad de cumplir con las disposiciones contenidas en esta política, para todo el personal profesional de las áreas de ventas, administración y bodega de Bocadeli de Tegucigalpa.

Se han diseñado cinco formularios de evaluación: puestos de mandos intermedios y jefaturas, puestos operativos administrativos, publicistas, vendedores y para puestos de pilotos y auxiliares de entrega Mayoreo.

2. Propósito

El fortalecimiento del desarrollo profesional de todos nuestros colaboradores es de primordial importancia, es por esto que las evaluaciones ayudarán a:

1. Conocer a las personas desde distintas perspectivas.
2. Establecer metas para alcanzar como parte de su desarrollo y superación profesional.
3. Contar con elementos de juicio en el proceso de reconocimiento de las labores en función del desempeño.

Las evaluaciones de desempeño están diseñadas para generar resultados tales como:

1. Mejorar el entendimiento de las tareas a realizar, en relación con los estándares y

- objetivos de la empresa.
2. Exhortar a los colaboradores a desarrollar sus habilidades, asumir mayores responsabilidades y potenciar actitudes.
 3. Proveer bases para la revisión de salarios.
 4. Ayudar en el proceso de selección del personal para promociones.

3. Evaluaciones Bocadeli de Tegucigalpa

Bocadeli de Tegucigalpa reconoce la importancia del desarrollo profesional de sus colaboradores y considera las evaluaciones de desempeño como parte importante del proceso de promoción de puestos del personal.

Estas evaluaciones diseñadas especialmente para cada nivel jerárquico dentro de la empresa, están basadas en objetivos y competencias.

Objetivos:

Los objetivos de la evaluación de desempeño están basados en la Visión, Misión y Valores de la empresa Bocadeli de Tegucigalpa.

Visión: se espera resaltar a través del desempeño de los colaboradores, y ayudar a la empresa a llegar a ser líderes en distribución a nivel de la zona Centro Sur de Honduras a través de los siguientes aspectos:

- Calidad en el trabajo (Competencias organizacionales y específicas)
- Logros de objetivos (técnico)

Misión: se espera resaltar obtener de parte de la evaluación de desempeño mentalidad ganadora en los colaboradores y que a través de sus puestos generen rentabilidad a la empresa.

Valores: cultivar y fortalecer a través de la evaluación de desempeño los siguientes valores de los colaboradores de Bocadeli de Tegucigalpa:

- Éxito
- Sensibilidad
- Profesionalismo
- Respeto por los demás
- Honestidad e integridad
- Desafío e innovación

Competencias:

Bocadeli de Tegucigalpa se rige por el modelo de competencias y descriptores de puestos en donde se consideran aspectos tanto técnicos como de desarrollo personal. De esta manera nuestros colaboradores podrán adquirir las habilidades para desempeñarse

importantes presentados dentro del sistema de Evaluaciones de Desempeño en el cual se resume en una puntuación final.

- **Sesión de Retroalimentación:** es una sesión en donde el evaluado explica su autoevaluación al evaluado y el evaluador explica su evaluación con aspectos positivos y negativos. Es importante, para poder elaborar una buena retroalimentación es comenzar con aspectos positivos, resaltar los negativos y terminar con otros aspectos positivos.
- **Reunión de Revisión Anual:** El departamento de Recursos Humanos se encarga de elaborar los reportes anuales de cada colaborador en donde se promedian las dos notas anuales y se recalcan aspectos de mejor o aspectos que no se mejoraron en el transcurso del año. Dicho reporte es presentado al Gerente General y Jefe encargado de cada personal en donde se analizan los ajustes salariales, posibilidad de promoción o de terminación de relación laboral.

5. Periodicidad de la Evaluación

El proceso completo de evaluaciones se llevará a cabo en un periodo de 1 año. Durante este año el colaborador recibirá dos evaluaciones, una cada seis meses.

A continuación, presentamos el cronograma de Evaluaciones:

Ene	Feb	Mar	Ab r	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1er Período de Evaluaciones						2do Período de Evaluaciones					
Revisión Anual											
Planificación, capacitación y socialización						Planificación, capacitación y socialización					
	Autoevaluaciones						Autoevaluaciones				
	Evaluaciones 1er Semestre						Evaluaciones 2do Semestre				

6. Roles

- **Evaluador:** persona de experiencia que orienta para el desarrollo profesional de manera objetiva, mediante críticas constructivas y recomendaciones (Jefes, Supervisores y encargados).
- **Evaluado:** solicita activamente retroalimentación, con actitud positiva y de apertura (Todo el Personal).

7. Categorías de Evaluación

Los formularios de evaluación de Bocadeli de Tegucigalpa constan de diferentes categorías en la que pueden ser evaluados los colaboradores. Estas categorías representan el grado de productividad de cada colaborador con respecto al trabajo realizado por cada periodo.

Excelente	La persona <u>siempre supera lo requerido</u> del puesto en su desempeño en el equipo y en su área.
Muy Bueno	La persona <u>a veces logra superar</u> lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su área.
Bueno	La persona <u>cumple con el promedio</u> de lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su área.
Regular	La persona <u>cumple parcialmente lo requerido</u> del puesto en su desempeño, en el equipo y en su área, su contribución es mínima.
Malo	La persona <u>no cumple con lo requerido</u> del puesto en su desempeño, en el equipo y en su área. Su nivel de contribución no satisface los requerimientos básicos del puesto. Se debe evaluar su permanencia en la empresa.

De igual manera, se ha diseñado una calificación para darle un valor numérico a las diferentes categorías.

9-10	El nivel de cumplimiento es muy fuerte, es un modelo en este aspecto. Supera el estándar.
7-8	Es una fortaleza destacada por encima del estándar.
5-6	El grado de cumplimiento es bueno.
3-4	La competencia alcanza el nivel mínimo esperado. Opera y cumple.
1-2	Por debajo del mínimo esperado
N/E	No corresponde evaluar en esta competencia
AE	Autoevaluación (puntaje de cumplimiento que cada persona se asigna a sí mismo)

Una vez determinada la categoría por medio de la calificación numérica, se procede a la revisión en donde se toma en cuenta el resultado de la evaluación para presentar la propuesta de promociones para el próximo año.

8. Resultados

La retroalimentación, es el proceso que Bocadeli de Tegucigalpa utilizará para compartir los resultados de las evaluaciones del desempeño. Este proceso incluye observaciones, preocupaciones y sugerencias, basadas en los objetivos de los evaluados, con la intención de obtener información a nivel individual o colectivo y de esta manera, mejorar el desempeño de nuestros colaboradores como parte importante de la empresa.

Se recomienda llevar este proceso de manera neutral, descriptiva, objetiva, específica y oportuna.

9. Revisión Anual y Mesas Redondas

En Bocadeli de Tegucigalpa se adoptará como parte del ciclo de evaluaciones de desempeño llevar a cabo un Revisión Anual, en esta revisión el departamento de Recursos Humanos levanta un reporte detallado por colaborador, con la puntuación de evaluación obtenida durante el año.

Con bases en esta información se realiza una mesa redonda con el apoyo del departamento de Recursos Humanos en donde se presentan los resultados de las evaluaciones y las propuestas de promociones para el próximo año.

10. Sanciones

El incumplimiento con las disposiciones de estas políticas será administrado por el departamento de Recursos Humanos, considerando las amonestaciones aprobadas por el reglamento interno de trabajo de la empresa.

11. responsables de la aplicación y seguimiento

Los departamentos responsables de la aplicación serán: Recursos Humanos, y en cada departamento el Jefe de área o bien el encargado o líder de grupo, estos tendrán la responsabilidad que se apliquen las evaluaciones de desempeño y que se de seguimiento a los planes de acción para mejora continua.



Evaluación del Desempeño

Area de puesto:

Puesto:

Nombre	
Periodo	
Evaluador	
Fecha	

Excelente	La persona siempre supera lo requerido del puesto en su desempeño en el equipo y en su area.
Muy Bueno	La persona a veces logra superar lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Bueno	La persona cumple con el promedio de lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Regular	La persona cumple parcialmente lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area, su contribución es mínima.
Malo	La persona no cumple con lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area. Su nivel de contribución no satisface los requerimientos básicos del puesto. Se debe evaluar su permanencia en la empresa.

Suma de valor numérico ponderado	Rangos de Evaluación Cualitativa
9-10	Excelente
7-8	Muy Bueno
5-6	Bueno
3-4	Regular
1-2	Malo

Competencias Específicas		
Orientación a los resultados	Evaluador	Auto-Eval
Busca y utiliza diferentes formas para desarrollar sus tareas de manera eficiente.		
Se compromete con los objetivos del equipo, el área y la empresa.		
Muestra interés y acepta sugerencias para mejorar su desempeño.		
Siempre tiene disponibilidad para aceptar diferentes tareas y responsabilidades.		
Posee la capacidad para administrar varias tareas en forma simultánea, con resultados óptimos.		
Posee la capacidad para la toma de decisiones que van de acuerdo a las funciones de su posición o cargo dentro de la empresa.		
Conoce las políticas y procedimientos que debe implementar para hacer el trabajo.		
Analiza los resultados propios actuales y establece planes de mejora (autocrítica y acción).		
Cumple y supera las pautas de trabajo establecidas.		
Demuestra tener las habilidades y destrezas en su área que le permiten lograr sus objetivos.		
Crea oportunidades para el ahorro de costos, para apoyar la rentabilidad de la empresa.		
Es minucioso y detallista en cada tarea que desempeña.		
Administra y organiza su tiempo de manera efectiva para cumplir con las tareas asignadas.		
Salte de su zona de confort y maximiza sus habilidades y las de sus compañeros de equipo.		

Conocimientos Tecnicos	Evaluador	Auto-Eval
Posee los conocimientos técnicos necesarios para su posición.		
Muestra interes y participa en los programas de desarrollo y capacitación que imparte la empresa.		
Se preocupa por mantenerse actualizado de acuerdo al area en que se desempeña.		
Planifica, organiza y administra su trabajo.		
Guarda calidad y organización de los papeles de trabajo y demas herramientas proporcionadas.		
Muestra interes por adquirir conocimientos en otras areas que le den la oportunidad de crecer en la empresa.		
Iniciativa Propia y Proactividad	Evaluador	Auto-Eval
Aporta soluciones de inmediato a la medida de las necesidades de su cliente interno.		
Toma la iniciativa y participa en en la creación de ideas y técnicas nuevas para satisfacer al cliente interno y a la empresa.		
Evalua el desempeño de su trabajo, para asi lograr una mejora en sus funciones de manera continua.		
Aporta buena actitud en momentos de cambios.		
Promueve la mejora e innovación de los procesos, para mejor uso de los recursos (Tiempo, humano, materiales etc.) y tener mejores resultados.		
Asume la responsabilidad de sus errores.		
Relaciones y colaboración (Fomentar confianza, accesibilidad y fomentar trabajo en equipo)	Evaluador	Auto-Eval
Mantiene una actitud de disponibilidad con relación a su equipo.		
Está disponible para consultas y reclamos y en caso de no poder responder trasladar estas a un superior, dar seguimiento y solución.		
Crea e inspira confianza con su jefe inmediato y equipo de trabajo.		
Mantiene comunicación activa y constante con su Jefe inmediato.		
Cumple con las fechas de entrega o infoma a tiempo para enmendar el atraso.		
Promueve la colaboración y apoyo en caso de sobrecarga laboral dentro del equipo de trabajo.		
Tiene buenas relaciones interpersonales con su jefe y compañeros del mismo o de otros departamentos.		
Tiene un control apropiado sobre sus emociones, que le permitan tener un clima laboral agradable entre compañeros.		
Informa a la gerencia oportunamente cuando surgen problemas.		
Competencias Organizacionales		

Empoderamiento del negocio	Evaluador	Auto-Eval
Conoce y comprende los procesos principales con que opera la empresa.		
Demuestra interés por informarse de las promociones, productos nuevos y apoya estos, aunque no sea su area etc.		
Es leal al consumir solamente productos fabricados por la empresa y no de la competencia.		
Conoce la visión, la Misión, valores e historia de la empresa.		
Conoce la competencia directa e indirecta de la empresa.		
Conoce los productos y canales de distribución de la empresa.		
Cumplimiento	Evaluador	Auto-Eval
Rara vez se ausenta y cuando lo hace se reporta con a su jefe inmediato y expone razones justificadas.		
Demuestra puntualidad: Hora de entrada y reuniones de equipo.		
Entrega de manera oportuna los trabajos, proyectos y asignaciones encomendadas.		
Cumple con la presentación de su auto-evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin.		
Demuestra interes por el cliente interno al momento de no poder resolver, le da seguimiento y lo mantiene al tanto de solución alguna.		
Aporta un extra de su tiempo para poder salir con su carga laboral sin que se solicite o remunerere este.		
Responde correos electronicos en tiempo y forma cuando se solicita algun apoyo de cualquier area de la empresa.		
Ética y sencillez	Evaluador	Auto-Eval
Guarda la discreción y la confidencialidad de la información que maneja por su posición en la empresa.		
Respeto las pautas y procedimientos de trabajo de la empresa y su área.		
Acepta de buena manera consejos y directivas que lo orientan en la mejora de su desempeño.		
Es honesto en los vínculos con los demás.		
Es honrado en el manejo de los recursos de la empresa (información, documentos, dinero etc.)		
Se siente seguro en sus decisiones y justifica sus acciones.		
Reconoce el valor por el trabajo de Jefes y compañeros.		
Evita comentarios de pasillo y chismes entre compañeros, que perjudiquen la imagen de alguna persona o la empresa.		
Se conduce de manera etica y profesional al tener contacto con las personas en la empresa, ya sea via correo electronico, via telefono o personalmente. (lenguaje apropiado, timbre de voz, ademanes y gestos, cortesía al dirigirse a los demás, escucha a los demás con respeto y atención).		
Imagen y proyección profesional	Evaluador	Auto-Eval

Recomienda que sea promovido a: _____

(Aplica únicamente para evaluaciones de 2do semestre)

Firma Evaluado

Firma Evaluador

Firma RRHH



Evaluación del Desempeño

Area de puesto:

Puesto:

Nombre	
Periodo	
Evaluador	
Fecha	

Excelente	La persona siempre supera lo requerido del puesto en su desempeño en el equipo y en su area.
Muy Bueno	La persona a veces logra superar lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Bueno	La persona cumple con el promedio de lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Regular	La persona cumple parcialmente lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area, su contribución es mínima.
Malo	La persona no cumple con lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area. Su nivel de contribución no satisface los requerimientos básicos del puesto. Se debe evaluar su permanencia en la empresa.

Suma de valor numérico ponderado	Rangos de Evaluación Cualitativa
9-10	Excelente
7-8	Muy Bueno
5-6	Bueno
3-4	Regular
1-2	Malo

Competencias Especificas		
Orientación a los resultados	Evaluador	Auto-Eval
Cumple y supera sus objetivos de actividades mensualmente.		
Conoce y maneja perfectamente las funciones de su puesto.		
Demuestra tener las habilidades y destrezas en su area que le permiten lograr sus objetivos.		
Conoce y cubre su ruta de vista y actividades diaria al 100%		
Revisa la unidad movil de publicidad asignada y todo lo necesario cada mañana antes de salir a su ruta.		
Socializa de manera efectiva atraves de los eventos realizados en los puntos de venta los productos logrando posicionarse de manera dominante.		
Evita salirse de su ruta establecida, con el objeto de aprovechar su tiempo de visita con los clientes.		
El tiempo invertido en cada punto de venta es efectivo, logrando como resultado elevar las ventas del producto en cada cliente visitado.		
Se preocupa por capacitarse, desarrollar y practicar técnicas y estrategias diferentes que le ayuden a elevar la calidad y efectividad de sus actividades de publicidad en cada punto de venta.		
Mantiene sus puntos de ventas afichados, colocando el material POP en lugares visibles para el cliente.		

Conocimientos Técnicos	Evaluador	Auto-Eval
Posee los conocimientos técnicos necesarios para su posición (manejo de equipo, sonido, microfono etc.)		
Planifica, organiza y administra su trabajo en la ruta asignada antes de salir (Documentos de vehículo, licencia de conducir, equipo y sonido, producto promocional etc.)		
Guarda calidad y organización de los papeles de trabajo (controles de promocionales y producto etc.)		
Maneja a la defensiva y con precaución repetando las señales de tránsito cuando anda en ruta.		
Cumple con los límites de velocidad estipulados por el área de flota.		
Muestra interés por adquirir conocimientos en otras áreas que le den la oportunidad de crecer en la empresa.		
Conoce y practica correctamente el proceso de liquidación, evitndo la pérdida de tiempo en ese evento.		
Iniciativa Propia y Proactividad	Evaluador	Auto-Eval
Aporta soluciones de inmediato a la medida de las necesidades de los clientes de su ruta.		
Toma la iniciativa y participa en la creación de ideas y técnicas nuevas para satisfacer al cliente y a la empresa.		
Evalua el desempeño de su trabajo, para así lograr una mejora en sus funciones de manera continua.		
Aporta buena actitud en momentos de cambios.		
Promueve la mejora e innovación de los procesos, para mejor uso de los recursos (Tiempo, humano, materiales etc.) y tener mejores resultados.		
Asume la responsabilidad de sus errores.		
Relaciones y colaboración (Fomentar confianza, accesibilidad y fomentar trabajo en equipo)	Evaluador	Auto-Eval
Creación de una cultura organizacional positiva: Participando en las actividades que promueven el compañerismo y trabajo en equipo.		
Sabe comunicar de manera efectiva sus ideas con Jefes y compañeros.		
Es tolerante ante las circunstancias de dificultad y respuestas tardías para la solución de algún problema.		
Se dirige de manera apropiada al momento de solicitar apoyo con los compañeros entre departamentos.		
Es abierto a escuchar de parte de jefes o compañeros las oportunidades que tiene para mejorar.		
Esta dispuesto a colaborar con jefes y compañeros en lo que se solicite.		
Competencias Organizacionales		
Empoderamiento del negocio	Evaluador	Auto-Eval
Conoce y comprende los procesos principales con que opera la empresa.		
Demuestra interés por informarse de las promociones, productos nuevos etc.		
Es leal al consumir solamente productos fabricados por la empresa y no de la competencia.		
Conoce la visión, la Misión, valores e historia de la empresa.		
Conoce la competencia directa e indirecta de la empresa.		
Conoce los productos y canales de distribución de la empresa.		
Cumplimiento	Evaluador	Auto-Eval
Rara vez se ausenta y cuando lo hace se reporta con a su jefe inmediato y expone razones justificadas.		
Demuestra puntualidad: Hora de entrada y reuniones de equipo.		
Entrega oportuna de trabajos, proyectos y asignaciones encomendadas.		
Cumple con la presentación de su auto-evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin.		
Mantiene su documentación al día, licencia de conducir vigente.		
Demuestra interés por el cliente al momento de no poder visitarlo, le llama y reprograma su visita.		
Ética y sencillez	Evaluador	Auto-Eval
Guarda la discreción y la confidencialidad de la información que maneja por su posición en la empresa.		
Respeto las pautas y procedimientos de trabajo de la empresa y su área.		
Acepta de buena manera consejos y directivas que lo orientan en la mejora de su desempeño.		
Es honesto en los vínculos con los demás.		
Es honrado en el manejo de los recursos de la empresa (Producto, camión, combustible, dinero etc.)		
Se siente seguro en sus decisiones y justifica sus acciones.		
Reconoce el valor por el trabajo de Jefes y compañeros.		

Evita comentarios de pasillo y chismes entre compañeros, que perjudiquen la imagen de alguna persona o la empresa.											
Se conduce de manera ética y profesional al tener contacto con las personas en la empresa. (lenguaje apropiado, timbre de voz, ademanes y gestos, Cortesía al dirigirse a los demás, escucha a los demás con respeto y atención).											
Imagen y proyección profesional	Evaluador	Auto-Eval									
Mantiene una higiene personal adecuada, al entrar en contacto con el cliente, jefes y compañeros de trabajo(Aliento fresco, baño todos los días, cortes de cabello formales, manos limpias y uñas recortadas, uso de desodorante etc.)											
Mantiene una apariencia satisfactoria y adecuada a la imagen de la empresa. (Portando Carnet, uniforme limpio, planchado y el que corresponde de acuerdo a su horario).											
Mantiene Limpio su camión y su producto bien organizado.											
Procura no hacer uso indebido de las instalaciones de la empresa, al evitar el fumar dentro o fuera de las mismas e igualmente ingerir bebidas alcohólicas, durante sus horas de labor.											
Evita comportamiento sentimental con sus compañeros o compañeras de trabajo para evitar malos entendidos. (Evitar relaciones amorosas dentro de la empresa).											
PARA SE COMPLETADO POR EL EVALUADOR											
OBSERVACIONES:											
RECOMENDACIONES:											
PARA SER COMPLETADO POR EL EVALUADO											
PLAN DE ACCIÓN:											
RESUMEN DE LA EVALUACIÓN											
<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Puntaje</i></th> <th><i>Evaluador</i></th> <th><i>Autoevaluación</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencias Específicas</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>Competencias Organizacionales</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> </tbody> </table>			<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>	Competencias Específicas	0.0	0.0	Competencias Organizacionales	0.0	0.0
<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>									
Competencias Específicas	0.0	0.0									
Competencias Organizacionales	0.0	0.0									
<table border="1"> <tr> <td>Puntaje de Autoevaluación</td> <td>0.0</td> </tr> </table>			Puntaje de Autoevaluación	0.0							
Puntaje de Autoevaluación	0.0										
<table border="1"> <tr> <td>Puntaje Final Evaluación</td> <td>0.0</td> </tr> </table>			Puntaje Final Evaluación	0.0							
Puntaje Final Evaluación	0.0										
Recomienda que sea promovido a: _____ <small>(Aplica únicamente para evaluaciones de 2do semestre)</small>											
<table> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> _____ Firma Evaluado </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> _____ Firma Evaluador </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> _____ Firma RRHH </td> </tr> </table>			_____ Firma Evaluado	_____ Firma Evaluador	_____ Firma RRHH						
_____ Firma Evaluado	_____ Firma Evaluador										
_____ Firma RRHH											



Evaluación del Desempeño

Area de puesto:

Puesto:

Nombre	
Periodo	
Evaluador	
Fecha	

Excelente	La persona siempre supera lo requerido del puesto en su desempeño en el equipo y en su area.
Muy Bueno	La persona a veces logra superar lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Bueno	La persona cumple con el promedio de lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Regular	La persona cumple parcialmente lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area, su contribución es mínima.
Malo	La persona no cumple con lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area. Su nivel de contribución no satisface los requerimientos básicos del puesto. Se debe evaluar su permanencia en la empresa.

Suma de valor numérico ponderado	Rangos de Evaluación Cualitativa
9-10	Excelente
7-8	Muy Bueno
5-6	Bueno
3-4	Regular
1-2	Malo

Competencias Específicas		
Orientación a los resultados	Evaluador	Auto-Eval
Cumple y supera sus objetivos de ventas mensualmente.	0.0	
Conoce y maneja perfectamente las funciones de su puesto.		
Demuestra tener las habilidades y destrezas en su area que le permiten lograr sus objetivos.		
Conoce y cubre su ruta diaria al 100%		
Revisa el camión asignado y todo lo necesario cada mañana antes de salir a su ruta.		
Exhibe y mantiene sus productos en posición dominante en los puntos de ventas.		
Evita salirse de su ruta establecida, con el objeto de aprovechar su tiempo de visita con los clientes.		
El tiempo invertido con cada cliente es efectivo, logrando como resultado una venta en cada punto visitado.		
Realiza los cobros correspondientes de manera puntual, dando seguimiento a aquellos clientes que tienen facturas por vencer.		
Evita las devoluciones de producto al realizar la labor de venta rotando este de acuerdo a fechas de vencimiento.		
Ofrece la variedad de productos al cliente en el momento de realizar la venta.		
Se preocupa por capacitarse, desarrollar y practicar técnicas y estrategias diferentes que le ayuden a elevar su objetivo de ventas.		
Mantiene sus puntos de ventas afichados, colocando el material POP en lugares visibles para el cliente.		

Conocimientos Tecnicos	Evaluador	Auto-Eval
Posee los conocimientos técnicos necesarios para su posición (manejo del software de facturación, celular e impresora móvil).		
Planifica, organiza y administra su trabajo en la ruta asignada antes de salir (Portar su Celular cargado, impresora, papel de impresión, calculadora, producto necesario, documentos de vehículo y licencia de conducir).		
Guarda calidad y organización de los papeles de trabajo (liquidaciones, facturas etc.).		
Maneja a la defensiva y con precaución repetando las señales de tránsito cuando anda en ruta.		
Cumple con los límites de velocidad estipulados por el área de flota.		
Muestra interés por adquirir conocimientos en otras áreas que le den la oportunidad de crecer en la empresa.		
Conoce y practica correctamente el proceso de liquidación, evitndo la pérdida de tiempo en ese evento.		
Elabora la factura correspondiente al cliente en cada punto de venta.		
Iniciativa Propia y Proactividad	Evaluador	Auto-Eval
Aporta soluciones de inmediato a la medida de las necesidades de los clientes de su ruta.		
Toma la iniciativa y participa en la creación de ideas y técnicas nuevas para satisfacer al cliente y a la empresa.		
Evalua el desempeño de su trabajo, para así lograr una mejora en sus funciones de manera continua.		
Aporta buena actitud en momentos de cambios.		
Asume la responsabilidad de sus errores.		
Promueve la mejora e innovación de los procesos, para mejor uso de los recursos (Tiempo, humano, materiales etc.) y tener mejores resultados.		
Relaciones y colaboración (Fomentar confianza, accesibilidad y fomentar trabajo en equipo)	Evaluador	Auto-Eval
Creación de una cultura organizacional positiva: Participando en las actividades que promueven el compañerismo y trabajo en equipo.		
Sabe comunicar de manera efectiva sus ideas con Jefes y compañeros.		
Es tolerante ante las circunstancias de dificultad y respuestas tardías para la solución de algún problema.		
Se dirige de manera apropiada al momento de solicitar apoyo con los compañeros entre departamentos.		
Es abierto a escuchar de parte de jefes o compañeros las oportunidades que tiene para mejorar.		
Esta dispuesto a colaborar con jefes y compañeros en lo que se solicite.		
Competencias Organizacionales		
Empoderamiento del negocio	Evaluador	Auto-Eval
Conoce y comprende los procesos principales con que opera la empresa.		
Demuestra interés por informarse de las promociones, productos nuevos etc.		
Es leal al consumir solamente productos fabricados por la empresa y no de la competencia.		
Conoce la visión, la Misión, valores e historia de la empresa.		
Conoce la competencia directa e indirecta de la empresa.		
Conoce los productos y canales de distribución de la empresa.		
Cumplimiento	Evaluador	Auto-Eval
Rara vez se ausenta y cuando lo hace se reporta con a su jefe inmediato y expone razones justificadas.		
Demuestra puntualidad: Hora de entrada y reuniones de equipo.		
Entrega oportuna de trabajos, proyectos y asignaciones encomendadas.		
Cumple con la presentación de su auto-evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin.		
Mantiene su documentación al día, licencia de conducir vigente.		
Demuestra interés por el cliente al momento de no poder visitarlo, le llama y reprograma su visita.		
Ética y sencillez	Evaluador	Auto-Eval
Guarda la discreción y la confidencialidad de la información que maneja por su posición en la empresa.		
Respeto las pautas y procedimientos de trabajo de la empresa y su área.		
Acepta de buena manera consejos y directivas que lo orientan en la mejora de su desempeño.		
Es honesto en los vínculos con los demás.		
Es honrado en el manejo de los recursos de la empresa (Producto, camión, combustible, dinero etc.)		
Se siente seguro en sus decisiones y justifica sus acciones.		

Reconoce el valor por el trabajo de Jefes y compañeros.											
Evita comentarios de pasillo y chismes entre compañeros, que perjudiquen la imagen de alguna persona o la empresa.											
Se conduce de manera ética y profesional al tener contacto con las personas en la empresa. (lenguaje apropiado, timbre de voz, ademanes y gestos, Cortesía al dirigirse a los demás, escucha a los demás con respeto y atención).											
Imagen y proyección profesional	Evaluador	Auto-Eval									
Mantiene una higiene personal adecuada, al entrar en contacto con el cliente, jefes y compañeros de trabajo (Aliento fresco, baño todos los días, cortes de cabello formales, manos limpias y uñas recortadas, uso de desodorante etc.)											
Mantiene una apariencia satisfactoria y adecuada a la imagen de la empresa. (Portando Carnet, uniforme limpio, planchado y el que corresponde de acuerdo a su horario).											
Mantiene Limpio su camión y su producto bien organizado.											
Procura no hacer uso indebido de las instalaciones de la empresa, al evitar el fumar dentro o fuera de las mismas e igualmente ingerir bebidas alcohólicas, durante sus horas de labor.											
Evita comportamiento sentimental con sus compañeros o compañeras de trabajo para evitar malos entendidos. (Evitar relaciones amorosas dentro de la empresa).											
PARA SE COMPLETADO POR EL EVALUADOR											
OBSERVACIONES:											
RECOMENDACIONES:											
PARA SER COMPLETADO POR EL EVALUADO											
PLAN DE ACCIÓN:											
RESUMEN DE LA EVALUACIÓN											
<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Puntaje</i></th> <th><i>Evaluador</i></th> <th><i>Autoevaluación</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencias Específicas</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>Competencias Organizacionales</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> </tbody> </table>			<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>	Competencias Específicas	0.0	0.0	Competencias Organizacionales	0.0	0.0
<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>									
Competencias Específicas	0.0	0.0									
Competencias Organizacionales	0.0	0.0									
<table border="1"> <tr> <td>Puntaje de Autoevaluación</td> <td>0.0</td> </tr> </table>			Puntaje de Autoevaluación	0.0							
Puntaje de Autoevaluación	0.0										
<table border="1"> <tr> <td>Puntaje Final Evaluación</td> <td>0.0</td> </tr> </table>			Puntaje Final Evaluación	0.0							
Puntaje Final Evaluación	0.0										
Recomienda que sea promovido a: _____ <small>(Aplica únicamente para evaluaciones de 2do semestre)</small>											
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">_____</td> <td style="width: 50%; border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border: none;">Firma Evaluado</td> <td style="text-align: center; border: none;">Firma Evaluador</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; border: none;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; border: none;">Firma RRHH</td> </tr> </table>			_____	_____	Firma Evaluado	Firma Evaluador	_____		Firma RRHH		
_____	_____										
Firma Evaluado	Firma Evaluador										

Firma RRHH											



Evaluación del Desempeño

Area de puesto:

Puesto:

Nombre	
Periodo	
Evaluador	
Fecha	

Excelente	La persona siempre supera lo requerido del puesto en su desempeño en el equipo y en su area.
Muy Bueno	La persona a veces logra superar lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Bueno	La persona cumple con el promedio de lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Regular	La persona cumple parcialmente lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area, su contribución es mínima.
Malo	La persona no cumple con lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area. Su nivel de contribución no satisface los requerimientos básicos del puesto. Se debe evaluar su permanencia en la empresa.

Suma de valor numérico ponderado	Rangos de Evaluación Cualitativa
9-10	Excelente
7-8	Muy Bueno
5-6	Bueno
3-4	Regular
1-2	Malo

Competencias Especificas		
Orientación a los resultados	Evaluador	Auto-Eval
Cumple y supera sus objetivos de entrega mensualmente.	0.0	
Conoce y maneja perfectamente las funciones de su puesto.		
Se preocupa por capacitarse, desarrollar y practicar técnicas y estrategias diferentes que le ayuden a elevar su objetivo de entrega y satisfacción al Cliente.		
Demuestra tener las habilidades y destrezas en su area que le permiten lograr sus objetivos.		
Conoce y cubre su ruta diaria al 100%		
Revisa el camión asignado y todo lo necesario cada mañana antes de salir a su ruta.		
Evita salirse de su ruta establecida, con el objeto de aprovechar su tiempo de visita con los clientes.		
El tiempo invertido en cada punto de venta es efectivo, logrando como resultado una entrega satisfactoria al cliente visitado.		
Realiza los cobros correspondientes de manera puntual, dando seguimiento a aquellos clientes que tienen facturas por vencer.		

Conocimientos Tecnicos	Evaluador	Auto-Eval
Posee los conocimientos técnicos necesarios para su posición (manejo de camiones, conocimiento de producto).		
Planifica, organiza y administra su trabajo en la ruta asignada antes de salir (Facturas de pedidos a entregar, documentos de vehiculo y licencia de conducir).		
Guarda calidad y organización de los papeles de trabajo (facturas).		
Maneja a la defensiva y con precaución repetando las señales de transito cuando anda en ruta.		
Muestra interes por adquirir conocimientos en otras areas que le den la oportunidad de crecer en la empresa.		
Cumple con los limites de velocidad estipulados por el area de flota.		
Conoce y practica correctamente el proceso de liquidación, eviatndo la perdida de tiempo en ese evento.		
Iniciativa Propia y Proactividad	Evaluador	Auto-Eval
Aporta soluciones de inmediato a la medida de las necesidades de los clientes de su ruta.		
Toma la iniciativa y participa en en la creación de ideas y técnicas nuevas para satisfacer al cliente y a la empresa.		
Evalua el desempeño de su trabajo, para así lograr una mejora en sus funciones de manera continua.		
Aporta buena actitud en momentos de cambios.		
Asume la responsabilidad de sus errores.		
Promueve la mejora e innovación de los procesos, para mejor uso de los recursos (Tiempo, humano, materiales etc.) y tener mejores resultados.		
Relaciones y colaboración (Fomentar confianza, accesibilidad y fomentar trabajo en equipo)	Evaluador	Auto-Eval
Crea una cultura organizacional positiva: Participando en las actividades que promueven el compañerismo y trabajo en equipo.		
Sabe comunicar de manera efectiva sus ideas con Jefes y compañeros.		
Es tolerante ante las circunstancias de dificultad y respuestas tardias para la solución de algún problema.		
Se dirige de manera apropiada al momento de solicitar apoyo con los compañeros entre departamentos.		
Es abierto a escuchar de parte de jefes o compañeros las oportunidades que tiene para mejorar.		
Esta dispuesto a colaborar con jefes y compañeros en lo que se solicite.		
Competencias Organizacionales		
Empoderamiento del negocio	Evaluador	Auto-Eval
Conoce y comprende los procesos principales con que opera la empresa.		

Demuestra interés por informarse de las promociones, productos nuevos etc.		
Es leal al consumir solamente productos fabricados por la empresa y no de la competencia.		
Conoce la visión, la Misión, valores e historia de la empresa.		
Conoce la competencia directa e indirecta de la empresa.		
Conoce los productos y canales de distribución de la empresa.		
Cumplimiento	Evaluador	Auto-Eval
Rara vez se ausenta y cuando lo hace se reporta con a su jefe inmediato y expone razones justificadas.		
Demuestra puntualidad: Hora de entrada y reuniones de equipo.		
Entrega oportuna de trabajos, proyectos y asignaciones encomendadas.		
Cumple con la presentación de su auto-evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin.		
Mantiene su documentación al día, licencia de conducir vigente.		
Demuestra interés por el cliente al momento de no poder visitarle, le llama y reprograma su visita.		
Ética y sencillez	Evaluador	Auto-Eval
Guarda la discreción y la confidencialidad de la información que maneja por su posición en la empresa.		
Respeto las pautas y procedimientos de trabajo de la empresa y su área.		
Acepta de buena manera consejos y directivas que lo orientan en la mejora de su desempeño.		
Es honesto en los vínculos con los demás.		
Es honrado en el manejo de los recursos de la empresa (Producto, camión, combustible, dinero etc.)		
Se siente seguro en sus decisiones y justifica sus acciones.		
Reconoce el valor por el trabajo de Jefes y compañeros.		
Evita comentarios de pasillo y chismes entre compañeros, que perjudiquen la imagen de alguna persona o la empresa.		
Se conduce de manera ética y profesional al tener contacto con las personas en la empresa. (lenguaje apropiado, timbre de voz, ademanes y gestos, Cortesía al dirigirse a los demás, escucha a los demás con respeto y atención).		
Imagen y proyección profesional	Evaluador	Auto-Eval
Mantiene una higiene personal adecuada, al entrar en contacto con el cliente, jefes y compañeros de trabajo(Aliento fresco, baño todos los días, cortes de cabello formales, manos limpias y uñas recortadas, uso de desodorante etc.)		
Mantiene una apariencia satisfactoria y adecuada a la imagen de la empresa. (Portando Carnet, uniforme limpio, planchado y el que corresponde de acuerdo a su horario).		

Mantiene Limpio su camión y su producto bien organizado.											
Procura no hacer uso indebido de las instalaciones de la empresa, al evitar el fumar dentro o fuera de las mismas e igualmente ingerir bebidas alcoholicas, durante sus horas de labor.											
Evita comportamiento sentimental con sus compañeros o compañeras de trabajo para evitar malos entendidos. (Evitar relaciones amorosos dentro de la empresa).											
PARA SE COMPLETADO POR EL EVALUADOR											
OBSERVACIONES:											
RECOMENDACIONES:											
PARA SER COMPLETADO POR EL EVALUADO											
PLAN DE ACCIÓN:											
RESUMEN DE LA EVALUACIÓN											
<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Puntaje</i></th> <th><i>Evaluador</i></th> <th><i>Autoevaluación</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencias Específicas</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> <tr> <td>Competencias Organizacionales</td> <td>0.0</td> <td>0.0</td> </tr> </tbody> </table>			<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>	Competencias Específicas	0.0	0.0	Competencias Organizacionales	0.0	0.0
<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>									
Competencias Específicas	0.0	0.0									
Competencias Organizacionales	0.0	0.0									
<table border="1"> <tr> <td>Puntaje de Autoevaluación</td> <td>0.0</td> </tr> </table>			Puntaje de Autoevaluación	0.0							
Puntaje de Autoevaluación	0.0										
<table border="1"> <tr> <td>Puntaje Final Evaluación</td> <td>0.0</td> </tr> </table>			Puntaje Final Evaluación	0.0							
Puntaje Final Evaluación	0.0										
Recomienda que sea promovido a: _____ (Aplica únicamente para evaluaciones de 2ndo semestre)											
<table border="0"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> _____ Firma Evaluado </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> _____ Firma Evaluador </td> </tr> </table>			_____ Firma Evaluado	_____ Firma Evaluador							
_____ Firma Evaluado	_____ Firma Evaluador										

Firma RRHH



Evaluación del Desempeño

Area de puesto:

Puesto:

Nombre	
Periodo	
Evaluador	
Fecha	

Excelente	La persona <u>siempre supera lo requerido</u> del puesto en su desempeño en el equipo y en su area.
Muy Bueno	La persona <u>a veces logra superar</u> lo requerido del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Bueno	La persona <u>cumple con el promedio de lo requerido</u> del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area.
Regular	La persona <u>cumple parcialmente lo requerido</u> del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area, su contribución es mínima.
Malo	La persona <u>no cumple con lo requerido</u> del puesto en su desempeño, en el equipo y en su area. Su nivel de contribución no satisface los requerimientos básicos del puesto. Se debe evaluar su permanencia en la empresa.

Suma de valor numérico ponderado	Rangos de Evaluación Cualitativa
9-10	Excelente
7-8	Muy Bueno
5-6	Bueno
3-4	Regular
1-2	Malo

Competencias Especificas		
Liderazgo (enfatar autoliderazgo, el liderazgo de otros, el liderazgo en los negocios y el cambio guia).	Evaluador	Auto-Eval
Aporta soluciones de inmediato a la medida de las necesidades del personal bajo su cargo.		
Es un líder que toma la iniciativa y hace participar al personal bajo su cargo.		
Asigna claramente las responsabilidades y brinda el nivel apropiado de autoridad y capacitación al personal bajo su cargo.		
Delega la cantidad correcta y tipo de trabajo a las personas y los considera responsables de su trabajo.		
Evalua el desempeño de su equipo con las metas del negocio.		
Practica el coaching y feedback con el personal bajo su cargo.		
Se encarga de explicarle a las personas del porque los cambios son necesarios y supervisa el progreso de las iniciativas del cambio.		
Crea una cultura organizacional positiva: brinda los recursos necesarios para desarrollar e inspirar el mejor desempeño del personal bajo su cargo.		
Reconoce sus errores y los enmienda con el personal bajo su cargo.		
Estimula a través de la motivación reconociendo la excelencia del personal bajo su cargo.		
Promueve la mejora e innovación de los procesos, para mejor uso de los recursos (Tiempo, humano, materiales etc.) y tener mejores resultados.		
Relaciones y colaboración (Fomentar confianza, accesibilidad y fomentar trabajo en equipo)	Evaluador	Auto-Eval
Es un líder que mantiene una actitud de disponibilidad con relación al personal bajo su cargo.		
Está disponible para consultas y reclamos y en caso de no poder responder trasladar estas a un superior, dar seguimiento y solución.		
Está atento a la satisfacción laboral del personal a su cargo.		
Se preocupa por que los colaboradores bajo su cargo sean desarrollados.		
Es un líder que crea e inspira confianza con el personal bajo su cargo.		
Mantiene comunicación activa y constante con el personal bajo su cargo.		
Organiza reuniones regulares con un proposito claro.		
Orientación a los resultados	Evaluador	Auto-Eval
Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora (autocrítica y acción).		
Cumple y supera las pautas de trabajo establecidas.		
Se preocupa por mantenerse actualizado de acuerdo al area que dirige.		
Demuestra tener las habilidades y destrezas en su area que le permiten lograr sus objetivos.		
Crea oportunidades para el ahorro de costos, para apoyar la rentabilidad de la empresa.		
promueve a salir de la zona de confort y maximizar las habilidades del personal bajo su cargo.		

Conocimientos Tecnicos	Evaluador	Auto-Eval
Posee los conocimientos técnicos necesarios para su posición.		
Planifica, organiza y administra su trabajo.		
Guarda calidad y organización de los papeles de trabajo.		
Autorevisa su trabajo.		
Muestra interes por adquirir conocimientos en otras areas que le den la oportunidad de crecer en la empresa.		
Competencias Organizacionales		
Empoderamiento del negocio	Evaluador	Auto-Eval
Conoce y comprende los procesos principales con que opera la empresa.		
Demuestra interés por informarse sobre el negocio a que se dedica su empresa.		
Es leal al consumir solamente productos fabricados por la empresa y no de la competencia.		
Conoce la visión, la Misión, valores e historia de la empresa.		
Conoce la competencia directa e indirecta de la empresa.		
Conoce los productos y canales de distribución de la empresa.		
Cumplimiento	Evaluador	Auto-Eval
Rara vez se ausenta y cuando lo hace se reporta con a su jefe inmediato y expone razones justificadas.		
Demuestra puntualidad: Hora de entrada y reuniones de equipo .		
Entrega oportuna de trabajos, proyectos y asignaciones encomendadas.		
Cumple con la presentación de su auto-evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin.		
Ética y sencillez	Evaluador	Auto-Eval
Guarda la discreción y la confidencialidad de la información que maneja por su posición en la empresa.		
Respeto las pautas y procedimientos de trabajo de la empresa y su área.		
Acepta de buena manera consejos y directivas que lo orientan en la mejora de su desempeño.		
Es honesto en los vínculos con los demás.		
Se siente seguro en sus decisiones y justifica sus acciones.		
Reconoce el valor por el trabajo del personal bajo su cargo.		
Asume la responsabilidad de sus errores.		
Se conduce de manera etica al tener contacto con las personas en la empresa.		
Imagen y proyección profesional	Evaluador	Auto-Eval
Mantiene una apariencia satisfactoria y adecuada a la imagen de la empresa.		
Mantiene su puesto de trabajo, archivos, agenda y documentos organizados.		
En su proyección profesional se alinea al “Tono de Voz ”. (Cortesía al dirigirse a los demás, modula el tono de voz utilizado, escucha a los demás con respeto y atención).		
Evita comportamiento sentimental con sus compañeros o compañeras de trabajo para evitar malos entendidos. (Evitar relaciones amorosos dentro de la empresa).		

PARA SE COMPLETADO POR EL EVALUADOR		
OBSERVACIONES:		
RECOMENDACIONES:		
PARA SER COMPLETADO POR EL EVALUADO		
PLAN DE ACCIÓN:		
RESUMEN DE LA EVALUACIÓN		
<i>Puntaje</i>	<i>Evaluador</i>	<i>Autoevaluación</i>
Competencias Específicas	0.0	0.0
Competencias Organizacionales	0.0	0.0
Puntaje de Autoevaluación	0.0	
Puntaje Final Evaluación	0.0	
Recomienda que sea promovido a: _____		
<small>(Aplica únicamente para evaluaciones de 2ndo semestre)</small>		
_____	_____	
Firma Evaluado	Firma Evaluador	

Firma RRHH		