



Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ciencias y Sistemas

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TÍTULO:

Propuesta de Herramientas Administrativas para el Fortalecimiento de la Estructura organizativa de la microempresa “Cerámica del Artista”.

Autores:

Br. Leslie Jazmín Antuche Montoya 2016-1251 U

Br. Edith Guadalupe Romero González 2016-0575 U

Br. Marlon Josué Sánchez Alemán 2016-0443 U

Tutora:

Msc. María José Montoya Baquedano

Managua, marzo 2022



Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TÍTULO:

Propuesta de Herramientas Administrativas para el Fortalecimiento de la Estructura organizativa de la microempresa “Cerámica del Artista”.

Autores:

Br. Leslie Jazmín Antuche Montoya 2016-1251 U

Br. Edith Guadalupe Romero González 2016-0575 U

Br. Marlon Josué Sánchez Alemán 2016-0443 U

Tutora:

Msc. María José Montoya Baquedano

Managua, marzo 2022

Dedicatoria

Dedicamos este Proyecto de Tesis, en primer lugar, al más importante en nuestras vidas, Dios, quien supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desalentarnos ni rendirnos frente a los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestras familias, quienes nos brindaron todo el apoyo en nuestro camino de formación académica, por enseñarnos a ser personas capaces y de buenos valores ante la sociedad. Gracias a nuestros padres por sus consejos, compañía y presencia en nuestras alegrías y, sobre todo, animándonos en las tristezas y frustraciones. Han sido uno de los fuertes pilares en nuestras vidas, y son el ejemplo vivo de trabajo y superación.

A nuestros maestros, quienes supieron alimentarnos con el pan de la enseñanza académica y la enseñanza para la vida. Gracias queridos docentes por darnos su ejemplo, tiempo, conocimiento y compañía.

A nuestros amigos/compañeros, futuros colegas, que compartieron este largo camino de estudios y aprendizaje, pues también aportaron un granito de arena a nuestros conocimientos, y por su incondicional compañía y ayuda en los problemas, las tristezas y las alegrías.

A todos, ¡Gracias!

Resumen Ejecutivo

La Microempresa Cerámica del Artista es una pequeña empresa dedicada a la realización y comercialización de piezas elaboradas en cerámica de arcilla blanca y barro rojo de buena calidad situados en La Concepción, Masaya. Este es un negocio familiar que está constituido por el matrimonio Galán – Díaz, los cuales son los responsables directos de la organización. La microempresa realiza sus procesos de evaluación y control de las funciones de forma verbal, lo cual les ha funcionado, sin embargo, dichos procesos pueden mejorar con la ayuda de herramientas administrativas que les ayuden a realizar con mayor calidad estas actividades.

La tesis presenta el desarrollo de dos herramientas administrativas fundamentales para toda empresa, las cuales son un Manual de Organización y funciones y un Sistema de evaluación al desempeño. Dichas herramientas se realizaron a partir de conocer la situación actual de la microempresa por medio de un Diagnóstico Organizacional, mediante el cual se pudo obtener información de cómo se encuentra ordenada la empresa a nivel de talento humano. Las herramientas realizadas ayudarán a la microempresa a realizar mejores evaluaciones de su personal y a tener un mayor control en las funciones que cada colaborador realiza en su cargo.

La importancia de esta tesis radica en la ayuda a la microempresa Cerámica del Artista en sus labores de control y administración de su personal, dando dos herramientas que colaborarán en el mejoramiento continuo de sus procesos productivos y administrativos.

Índice

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	2
III. JUSTIFICACIÓN	4
IV. OBJETIVOS.....	6
4.1 General.....	6
4.2 Específicos	6
V. MARCO TEÓRICO	7
5.1 Tipos de herramientas administrativas	7
5.2 Diagnostico Organizacional.....	8
5.3 Manual de Organizaciones y Funciones	10
5.4 Sistema de Evaluación del Desempeño	12
5.5 Evaluación del Desempeño por Método de 360°	15
VI. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA CERÁMICA DEL ARTISTA	17
6.1 Metodología del Diagnóstico Organizacional.	17
6.2 Situación actual de la microempresa Cerámica del Artista.	18
6.2.1 Perfil Estratégico.	18
6.2.2 Estructura Orgánica.....	19
6.2.3 Organigrama de la Microempresa Cerámica del Artista.....	20
6.3 Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Cerámica del Artista.	21
6.3.1 Propuesta de solución a los hallazgos encontrados.....	22
VII. CAPÍTULO II: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA CERÁMICA DEL ARTISTA ..	24
7.1 Introducción.	24
7.2 Alcance y aplicación del Manual.....	24
7.2.1 Alcance.....	24
7.2.2 Aplicación	25

7.3	Propuesta de estructura orgánica.....	25
7.3.1	Ficha Ocupacional.....	28
VIII.	CAPÍTULO III: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA MICROEMPRESA CERÁMICA DEL ARTISTA.	34
8.1	Planificación del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	34
8.1.1	Definición de los Objetivos del Proceso de Evaluación.....	34
8.1.2	Definición de los Criterios a Evaluar.....	35
8.1.3	Organización de los participantes a evaluar.....	36
8.2	Ejecución de Evaluación de Desempeño.....	48
8.2.1	Preparación del Proceso de Evaluación.....	48
8.2.2	Aplicación de la Evaluación del Desempeño.....	48
8.2.3	Acompañamiento y Frecuencia de Aplicación.....	50
IX.	CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS.	52
9.1	Realización del diagnóstico organizacional para la microempresa “Cerámica del Artista”.....	52
9.2	Creación del Manual de Organización de Funciones.....	52
9.3	Desarrollamos un sistema de evaluación del desempeño.....	53
X.	CONCLUSIONES.....	55
XI.	RECOMENDACIONES.....	56
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	57

Índice de Anexos

XIII. ANEXOS.....	59
Anexo No.1: Entrevistas	59
Anexo No. 2: Fichas Ocupacionales	72
Anexo No.3: Manual de Políticas, Normas y Procedimientos.....	140

I. INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano cuenta con muchos métodos y procesos, los cuales ayudan a las empresas a tener una organización de su personal, uno de estos procesos es la Evaluación al desempeño de los colaboradores, temática en la que se basa el siguiente estudio, que se lleva a cabo en la microempresa **Cerámica del Artista**, dedicada a la realización y comercialización de piezas elaboradas en cerámica de arcilla blanca y barro rojo, con la intención de dar conocer y elevar el nivel artístico de la artesanía y cultura nicaragüense ubicada en La Concepción, Masaya, en un lugar céntrico del municipio, lo que facilita su localización y la ágil atención a los clientes. Además, es importante mencionar que el negocio es familiar, donde el matrimonio Galán-Díaz son los responsables directos de la organización, finanzas y logística del negocio. La microempresa trabaja principalmente por medio de pedidos, y actualmente cuenta con 6 colaboradores, quienes dan abasto para suplir la demanda habitual, y en temporadas altas, en las que aumenta la cantidad de pedidos y requieren de más personas, suelen contratar de 3 a 4 colaboradores más.

La administración de Cerámica del Artista se lleva a cabo de forma empírica, el reclutamiento del personal, control de finanzas, la evaluación al desempeño de sus colaboradores y la calidad de sus productos se analizan principalmente por medio de la observación y el diálogo entre el dueño del negocio y sus colaboradores, a pesar de esto han logrado avanzar en su proyecto de negocio, sin embargo sería de gran ayuda para ellos tener una guía para realizar los procesos de evaluación del desempeño y documentación de algunos datos administrativos como son las funciones y cargos de sus colaboradores. Por tanto, en el presente proyecto de tesis se plasma en primera instancia un diagnóstico organizacional de la microempresa, se diseñó un Manual de Organización de Funciones y Sistema de Evaluación del Desempeño para la microempresa Cerámica del Artista, con el fin de aportar una solución a todas estas debilidades previamente mencionadas, en cuanto a documentación y procesos se refiere, y que permitan a la microempresa una mejor organización interna y abrirle camino a mayores oportunidades que puede obtener gracias a contar con documentación.

II. ANTECEDENTES

Es un negocio familiar, donde el matrimonio Galán-Díaz son los responsables directos de la organización, finanzas, logística del negocio y de la contratación del personal, la cual posee la cantidad de cuatro trabajadores de forma permanente, pero en temporadas de mayor demanda de los productos se contrata a más trabajadores, y esto se realiza de forma empírica por medio de contactos directos con artesanos, que deben cumplir con características propias del puesto laboral y capacidades con experiencia en la práctica, ya que en su mayoría son puestos directamente productivos. Luego la selección del personal se realiza desde el punto de vista del dueño del negocio y el nuevo colaborador es integrado a sus labores. Actualmente, el dueño del negocio es quien está a cargo de todos los trabajadores, siendo él su jefe inmediato y general, pero también se involucra en el proceso de evaluación del desempeño que la realizan de forma empírica es decir que el dueño lo desarrolla de forma verbal, si el colaborador está cumpliendo con sus responsabilidades y a la vez en el procedimiento productivo de las piezas, quienes en conjunto trabajan con él: un recepcionista de pedidos, un modelador, que es quien prepara y modela la arcilla, y dos pintores (él incluido) y no cuenta con documentación sobre las funciones de cada puesto.

La dirección general de “Cerámica del Artista” ha dado la oportunidad a estudiantes de realizar trabajos en la microempresa, uno de esos trabajos fue un Manual de políticas, Normas y Procedimientos, en el cual se detallan todos los procedimientos que realiza la microempresa y sus colaboradores, sin embargo, dicho manual no abarca aspectos de las funciones de cada cargo, si no de los pasos a seguir en las labores de producción y administración de la microempresa. Por tal razón no ayuda a la dirección en los procesos de reclutamiento de personal y la evaluación del desempeño de la misma.

Es menester decir que la microempresa no posee, a la fecha, un Manual de Organización y Funciones de los trabajadores, ni un Sistema de Evaluación del Desempeño que ayuden en la organización de la definición de los puestos laborales del personal y evaluación de estos. Por esta razón, el presente trabajo se basa en la realización de una propuesta de fortalecimiento de la estructura organizativa de la microempresa Cerámica del Artista

enfocándose en la evaluación del desempeño mediante herramientas administrativas para la participación de sus colaboradores.

III. JUSTIFICACIÓN

El manejo ordenado de la estructura de una empresa es actualmente un requerimiento indispensable para todo negocio, junto a la buena organización del talento humano que colabora en las labores productivas de la empresa, los cual se soporta en base a documentación que ayude en la autogestión y mejoramiento del desempeño de los colaboradores. Es por ello que el presente trabajo está destinado a formar las bases que ayuden a mejorar la estructura organizacional de la microempresa “Cerámica del artista”, destacando su importancia en la creación de herramientas administrativas que ayudarán a la dirección general en sus labores de líderes y administradores.

El trabajo a desarrollar presentará herramientas como, un Diagnóstico organizacional, que determinará el estado actual de la microempresa y su funcionamiento, también un Manual de Organización y Funciones, que ayudará en la estructura organizativa de la microempresa, siendo un soporte documental de las funciones que realizan los colaboradores. A su vez un sistema de evaluación al desempeño, el cual servirá como referencia para el análisis del rendimiento y productividad del capital humano que labora en la microempresa. Dichas herramientas darán a “Cerámica del Artista” una ayuda a nivel interno de su administración en el ordenamiento de su estructura organizacional apoyada por el Manual de Organización y Funciones, también fortalecimiento en el proceso de evaluación del desempeño de sus colaboradores, lo cual significa una clave para mejorar la productividad de la microempresa, ya que se pretende dotarla de componentes técnicos para ser usados por la dirección general en el control de su personal. Esto también ayudará a los colaboradores a incentivar la calidad del trabajo que realizan, teniendo claras sus funciones y el desempeño que han presentado.

A nivel externo el trabajo ayudará a la documentación de la información administrativa y de organización sobre la microempresa, dando así un soporte para futuras opciones de financiamiento. Cabe mencionar que el trabajo también aportará a la universidad un precedente para futuras generaciones que se interesen en aspectos administrativos de las empresas como son los sistemas de evaluación del desempeño y algunos manuales

administrativos. También el país se ve beneficiado con el apoyo al crecimiento de las microempresas, dándole herramientas para su mejor preparación y presentación, como la dirección de talleres, proyectos, capacitaciones y ferias de pequeños negocios dirigidas por el MEFCA, que les permite dar a conocer sus productos y servicios en el mercado nacional.

IV. OBJETIVOS

4.1 General

Proponer herramientas administrativas para el fortalecimiento de la estructura organizativa de la microempresa “Cerámica del Artista”.

4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional para la microempresa “Cerámica del Artista”, orientado a su organización, formas de evaluación el desempeño de sus colaboradores y herramientas administrativas que actualmente implementan.
- Crear un Manual de Organización y Funciones que detalle las responsabilidades de los colaboradores de Cerámica del Artista, como referencia para futuros trabajadores de la microempresa.
- Desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño que promueva el liderazgo de sus colaboradores y la medición del nivel de competitividad de cada miembro de la microempresa.

MARCO TEÓRICO

En la administración y ordenamiento de distintas organizaciones se implementan distintas herramientas que facilitan el trabajo de los colaboradores, directivos y demás integrantes, dichas herramientas pueden colaborar en la toma de decisiones, orientación en las funciones de cada colaborador, en la planificación de proyectos o actividades que se realizan y en el análisis de datos importantes para la empresa.

Las herramientas administrativas son todos aquellos recursos que las empresas poseen como medio de soporte documental de sus operaciones o ayuda en la realización de sus actividades, también se puede decir que son “son un grupo de tecnologías enfocadas en el mundo de los negocios, que, a través de datos, permite controlar y gestionar el ámbito administrativo” (staff, 2020). Algunos ejemplos de estas herramientas podrían ser los manuales administrativos, planeaciones estratégicas, sistema de evaluación al desempeño, formatos para algunas operaciones y herramientas específicas como la inteligencia de negocio.

4.3 Tipos de herramientas administrativas

- Manuales administrativos son documentos elaborados en el seno de cada organización, en donde se refleja de forma lógica, sistemática y deliberada el funcionamiento formal de la misma, a través de los procedimientos y los procesos que se llevan adelante en las diversas dependencias, procedimientos y procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (I. Totonelli, 2016).
- Evaluación de Desempeño es el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad, en definitiva, como es la persona, que hace y qué logra. (Bizneo blog, 2021).
- Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico cuyo propósito fundamental es detectar las causas y consecuencias que dentro de los

problemas de organización y funcionamiento afectan, con el objetivo de encontrar alternativas de solución, tomando en cuenta los recursos disponibles (Caná, 2014)

Las herramientas Administrativas se caracterizan por:

- Organizar datos no numéricos
- Ofrecen interconectividad e integración
- Facilitar la planeación a través de herramientas efectivas
- Mejorar el proceso de toma de decisiones

Dichas características se logran apreciar en sus distintas herramientas como los manuales administrativos, planeaciones estratégicas, sistema de evaluación al desempeño, formatos para algunas operaciones y herramientas específicas como la inteligencia de negocio o necesidades que desees implementar en tu empresa.

Así mismo en la implementación de herramientas administrativas se definió de acuerdo con las necesidades de la Microempresa Cerámica del Artista, por tal razón la que se aplicarán es el diagnóstico organizacional para realizar una evaluación en los procesos externo e interno de la organización, cómo están trabajando actualmente y como han crecido.

También la creación de un Manual de Organización y Funciones que esto ayudaría a la organización en tener un mejor orden jerárquico de acuerdo con los cargos con sus respectivas funciones de los colaboradores y desarrollar un sistema de evaluación del desempeño para mejorar el aprovechamiento de los colaboradores para el crecimiento de la organización.

4.4 Diagnostico Organizacional

Los diagnósticos son actividades realizadas con el fin de evaluar a una empresa en su situación actual, comparando los resultados obtenidos con un momento en específico que funcione como punto de referencia para la evaluación. Para llegar al desarrollo de un diagnóstico empresarial se investiga y recaba toda la información importante relacionada con la empresa, sus funciones, estructura y organización. Elizabeth Vidal en su libro Diagnóstico Organizacional define al diagnóstico como: “Proceso de comparación entre

dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirva de pauta o modelo”. (Vidal Arizabaleta, Elizabeth. 2004). Es decir que el diagnóstico organizacional es un proceso en el cual se evalúa a las empresas con el objetivo de investigar su proceso de mejora, crecimiento y organización, esto ayudará en el desarrollo del proyecto para estudiar toda la estructura de la microempresa “Cerámica del Artista” y así obtener información que se pueda aplicar en el desarrollo de las herramientas administrativas a proponer.

La técnica de diagnóstico organizacional puede ser adaptada sobre el diseño de estrategias, programas, sistemas de la empresa u operaciones específicas. Lo cual ayuda en medir el desempeño de la empresa, el crecimiento que ha tenido y posibles mejoras que se pueden realizar a partir de lo encontrado en el diagnóstico. Para esto existen algunos pasos a seguir, los cuales ayudan a realizar este proceso:

- Definición de objetivos del diagnóstico.
- Planteamiento de la situación Problemática a analizar.
- Crear un marco teórico de referencia.
- Plantear el tipo de investigación (exploratoria, descriptiva, explicativa).
- Establecer una hipótesis junto a los indicadores que ayudarán en la evaluación de las dimensiones de las variables.
- Realizar una selección de las unidades que se analizarán, junto a la muestra sacada del universo definido para su evaluación.
- Recolectar, analizar y presentar los datos.

Los métodos y técnicas utilizadas para llevar a cabo un diagnóstico empresarial van desde la entrevista, como medio de comunicación directa con todas las personas involucradas en la organización. La utilización de cuestionarios es otro método para recoger datos para el diagnóstico, este permite recopilar mayor información con mayor número de personas, lo cual facilita el análisis estadístico. También se puede aplicar la entrevista grupal, donde se selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización. La entrevista será la técnica empleada para la recolección de datos para el diagnóstico organizacional a

aplicar en “Cerámica del Artista” y así obtener información importante de la microempresa para el cumplimiento de los objetivos de esta tesis.

4.5 Manual de Organizaciones y Funciones

Los manuales de organización y funciones son aquellos documentos que registran todos los puestos de trabajo que tiene una empresa, su organización, jerarquía en dependencia del cargo y funciones que desempeña cada colaborador.

También llamado MOF es el producto del estudio de cada puesto de trabajo, desarrollando una guía de las funciones que se realizan, el cual debe de estar disponible para todos los miembros de un departamento, área o toda la empresa. El manual de organización de funciones es uno de los más importantes manuales administrativos por su relación inmediata con las tareas que deben de realizar los colaboradores, además que “su objetivo primordial es facilitar el entendimiento por parte de los dirigentes de la organización de las actividades desarrolladas por los colaboradores” (Orozco Henao, 2008) y es utilizado para tener una base de evaluación en los sistemas de evaluación al desempeño.

Entre todos los recursos de organización para las empresas existen aquellos que funcionan como medios de comunicación, los cuales ayudan en la coordinación de las tareas o procesos que se llevarán a cabo. Este es el (Orozco Henao, 2008) caso de los manuales administrativos, definidos por Joaquín Rodríguez V como “un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad” (Rodríguez Valencia, 2012). Los manuales tienen la naturaleza de dar pautas en las actividades que se realizan, son mapas que ayudan a orientar a los colaboradores y trazan las líneas de acción a desempeñar.

Los manuales administrativos se pueden clasificar en dependencia de aspectos y objetivos de los mismo, Rodríguez Valencia plantea una clasificación definida desde aspectos que caracterizan a los manuales y el objetivo que cumplen dentro de la administración de la empresa, la cual es:

- Por su alcance y área de aplicación: Manuales generales, departamentales y de puesto.

- Por su función específica o área de actividad: Manuales de personal, Manuales de producción, Manuales de finanzas, Manuales generales que se ocupen de dos o más funciones específicas.
- Por su contenido: Manual de instalación, Manual de políticas, Manual de contenido múltiple, Manual de organización y Manual de procedimiento.

El Manual de organización de funciones a realizar en este proyecto de tesis se encuentra dentro de la clasificación de manuales agrupados por su contenido, en específico los manuales de organización, los cuales exponen una guía de la estructura organizativa de la empresa o algunos departamentos de esta, según como se construya el manual. Dichos manuales también pueden describir puestos, funciones y actividades que llevan a cabo los colaboradores de la empresa, como es el caso del Manual de cargos y funciones, el cual es uno de los más esenciales en toda empresa.

Para la elaboración de los manuales administrativos existe un proceso definido por Rodríguez Valencia, el cual consiste en:

- Recopilación de la información.
- Procedimiento de información.
- Redacción.
- Elaboración de gráficas.
- Formato y composición.
- Revisión y aprobación.
- Distribución y control.
- Revisión y actualización.

Los manuales de organización de funciones son de naturaleza organizativa y centran su atención en dos piezas fundamentales, descritas en nombre, los cargos y las funciones que realizan las personas que poseen el puesto de trabajo o cargo. Los cargos son las determinadas actividades o tareas que se desarrollan en un puesto de trabajo, que por su parte son los nombres dados a cada peldaño de la jerarquía de una empresa.

Las funciones que se realizan por las personas asignadas en los diferentes cargos se pueden clasificar en:

- ▮ De ejecución, son aquellas que se realizan por una persona con un fin especificado.
- ▮ Directivas, aquellas encargadas de planificar u organizar.
- ▮ Empresariales, relacionadas al ámbito productivo de una empresa y a funciones establecidas para el crecimiento en el mercado de la empresa, tales como la promoción, producción, control de inventario, etc.

Las organizaciones utilizan los manuales de organización de funciones como base en la estructuración de los puestos laborales y será de gran utilidad para el desarrollo del trabajo, ya que, ayudará a delimitar los puestos laborales que contiene la microempresa, detallarlos y documentarlos para obtener un perfil de los colaboradores, dicho perfil ayudará en la evaluación del desempeño.

4.6 Sistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación de los procesos que se realizan en una empresa se lleva a cabo para mejorar el rendimiento y calidad de esos procesos, los colaboradores por ser parte fundamental de estos procesos también son evaluados y para esto se utiliza la evaluación del desempeño. Dicho proceso se puede definir como el análisis de las labores que ejecuta el personal de una empresa, para encontrar el aporte de desempeño individual de cada colaborador. Los sistemas de evaluación del desempeño son agrupación de los métodos, funciones, pasos y todo lo relacionado a los procesos de evaluación, lo cual puede llevarse a cabo por la dirección general, área de recursos humanos o encargados del proceso asignados por la organización.

Existen una clasificación para los diversos tipos de proceso de evaluación, entre esa clasificación se muestra:

➤ Evaluación de las tareas.

La evaluación del desempeño por tareas se especifica en las funciones que se le han dado al colaborador bajo el cargo asignado, las cuales se analizan para descubrir cuales se están

realizando correctamente y cuales necesitan mejorar. Este proceso es importante porque ayuda en la calidad de la realización de las actividades de cada colaborador.

➤ **Evaluación de las personas.**

Este tipo de evaluación se centra en la persona, lo cual depende del tipo de función que realiza, si es más física o mental. Se analiza las habilidades, confianza, destrezas, actitudes, entre otras cosas, donde lo principal es evaluar el desarrollo de las personas en su ambiente laboral.

➤ **Métodos de evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es tan importante para el desarrollo y crecimiento de las empresas que a través del tiempo se han creado métodos para evaluar a los colaboradores en sus funciones, dichos métodos se pueden clasificar según los aspectos que miden como son: características, comportamiento y resultados. Cada clasificación contiene varios métodos que las empresas utilizan según sus objetivos, organización y realidad, la clasificación según (Alveiro Montoya, C, 2009) es:

- Métodos basados en características.

Estos métodos evalúan aspectos característicos de los colaboradores como la iniciativa, el liderazgo, la creatividad. Dichos aspectos son medidos en base al nivel de importancia que tiene para la empresa. Cabe mencionar que son muy utilizados por la facilidad que ofrecen para desarrollarlos y se llevan a cabo mediante un test o listado de las características definidas por la empresa, las cuales deben de tener relación con cada puesto.

Los métodos agrupados en esta calificación son: Escala gráfica de calificación, Método de escala mixta, Método de distribución forzada, método de formas narrativas.

- Métodos basados en el comportamiento.

Los métodos que se basan en medir el comportamiento describen acciones que deberían o no deberían exhibirse en el puesto de cada colaborador. Proporcionan a los colaboradores

una retroalimentación de desarrollo para su trabajo y permiten al evaluador identificar el punto en que cierto evaluando se aleja de la escala.

En esta calificación se encuentran los siguientes métodos: Método de incidente crítico, Escala fundamentada para la medición del comportamiento, Escala de observación de comportamiento.

- Métodos basados en resultados.

Los métodos de evaluación por resultado se encargan de medir la productividad y el desempeño de los colaboradores a partir de los resultados obtenidos de sus labores en la empresa. Muchas empresas optan por estos métodos por su característica de observación de los resultados, como cifras de ventas o producción de artículos que se desarrollan, esto supone menos subjetividad.

Entre los métodos agrupados en esta clasificación se encuentra la medición de productividad, Administración por objetivos.

- Métodos de evaluación por competencias.

A partir de la década de los ochenta se da un cambio en la productividad en las empresas, es por ello que el autor Martens plantea una relación existente entre el surgimiento del enfoque de competencias y los cambios. Las ventajas competitivas entre las empresas en la actualidad es un punto a favor del mejor que sabe administrar y una ventaja competitiva tangible en las empresas es el talento humano.

Las competencias laborales a evaluar son definidas por la empresa, es decir que no se cuenta con un estándar de cada competencia, por ejemplo, una competencia técnica puede ser la informática y esta será definida por la empresa según sus objetivos y preferencias. Para esto las empresas definen un diccionario de competencias, con el cual se llevará a cabo la gestión y evaluación exitosa. Cabe mencionar que la evaluación por competencias se basa en la observación de conductas.

La evaluación al desempeño es la principal herramienta que se propone en este trabajo, la cual será de gran utilidad para la microempresa en su proceso de desarrollo continuo, dicho

concepto nos ayudará a entender las bases de esta herramienta y conocer cómo se puede aplicar en la microempresa. Es menester decir que el método seleccionado para presentar como propuesta de sistema de evaluación del desempeño es el método de **360°**.

4.7 Evaluación del Desempeño por Método de 360°

El método de evaluación de 360° “es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado” (Alveiro Montoya, C, 2009). Este método de análisis del desempeño se caracteriza porque el proceso se lleva a cabo en colectivo, es decir que los colaboradores son evaluados por todo su entorno, desde el jefe hasta compañeros del área y subordinados. En esta evaluación participan la persona a ser evaluada y todas aquellas personas que tengan una cercanía y posibilidad de observación directa al trabajo que realiza el evaluado, para así facilitar el análisis de su desempeño.

Para realizar la evaluación de 360° se lleva a cabo un proceso con los siguientes pasos:

- Definición de los criterios a evaluar, para tener una línea a seguir en su análisis.
- Selección de las personas que participarán en la evaluación, pueden ser superiores, pares, colaboradores, clientes y proveedores externos.
- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Definición de la red de evaluación, lo cual será la estructura que poseerá el proceso de evaluación y como estarán distribuidos los participantes,
- Diseño de la herramienta que servirá como soporte en el proceso, puede ser cuestionario o formulario para evaluación.
- Lanzamiento del proceso de evaluación según los intereses y objetivos de los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las evaluaciones realizadas, lo cual en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confiabilidad de la información.

- Comunicación a los interesados de los resultados obtenidos.
- Informes, que se dividen en el informe entregado al evaluado a manera de Feedback y los informes consolidados sobre el grado de desarrollo del desempeño entregado a la empresa.

Cabe mencionar que por sus características de trabajo en equipo, colectividad y evaluación por más de una persona se ha seleccionado este método para ser utilizado en el sistema de evaluación de desempeño que se realizará en este trabajo, lo cual ayudará a la microempresa Cerámica del Artista en su crecimiento como organización, mejoramiento de la calidad de sus productos y procesos.

V. CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA CERÁMICA DEL ARTISTA

5.1 Metodología del Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis para encontrar aquellos errores u oportunidades que pueden mejorar aspectos administrativos de la microempresa. Dicha herramienta administrativa y de recolección de información se utilizó en esta tesis para evaluar a la microempresa Cerámica del Artista. El diagnóstico nos brindó información sobre el crecimiento de la microempresa y los cambios que han realizado en la organización. Además de facilitar información importante para saber las necesidades y errores que se puedan corregir en pro de la mejora constante de la microempresa.

Es por ello que se ha realizado una investigación de tipo exploratoria, en donde el objetivo ha sido el acercamiento al interior de la organización, recolectando datos que permitan detectar patrones que expliquen la situación actual del negocio. Así mismo, al finalizar la investigación se encontró información relevante que nos ayudó a determinar oportunidades de mejora y posibles soluciones a la problemática existente.

Cabe mencionar que se realizaron entrevistas como método de recolección de información, para esto se hizo una entrevista al Gerente General de la microempresa para conocer aspectos importantes de ésta, y descubrir problemas que enfrenta la organización, además ventajas con las que cuenta para enfrentarse al mercado competitivo, lo cual, nos ayudó a determinar qué soluciones o aportes podemos sugerirle que puedan ser significativos para su crecimiento. De igual manera, se procedió a ejecutar entrevistas a algunos de los trabajadores de la microempresa, para conocer un poco más acerca del ambiente organizacional en el que se desarrollan, la relación jefe-empleado, y contrastar las respuestas que, lógicamente, deben coincidir.

5.2 Situación actual de la microempresa Cerámica del Artista.

Cerámica del Artista está cimentada en un negocio iniciado hace más de 20 años, cuyo nombre era “Cerámica Artesa”. En 1981 inicia dicha empresa, cuya fundadora fue Nunzia Valenti de Fajardo. Artesa era un taller de cerámica que se dedicaba desde su inicio a elevar a un nivel más artístico la cerámica nicaragüense con diseños italianos, en donde Don Helio Galán (Dueño de Cerámica del Artista) trabajó en este lugar aproximadamente ochos años como artista plástico. Luego Don Elio compra Cerámica Artesa y le cambia el nombre a Cerámica del Artista en el año 2016, donde la empresa comienza con la colaboración de dos pintores y una línea de producción de 6 productos principales, los cuales que son:

- Rótulos y murales en azulejo.
- Accesorios de baño.
- Placas de difuntos
- Accesorios para restaurantes
- Accesorios de cocina.
- Souvenir Nicaragüense.

En la actualidad el negocio cuanta con la misma línea de producto y dos productos nuevos que se han agregado al catálogo, los cuales son: ladrillos de cerámica para elaboración de placas y rótulos en cerámica personalizado A lo largo de su experiencia la microempresa ha ido cimentando sus bases como organización, ejemplo de ello es su perfil estratégico.

5.2.1 Perfil Estratégico.

- Misión

Somos una microempresa dedicada a la elaboración personalizada de arte en cerámica a base de arcilla blanca y barro rojo, con el objetivo de brindar productos de calidad y atención personalizada a todos nuestros clientes nacionales o extranjeros.

- **Visión**

Ser una empresa reconocida a nivel departamental como una de las mejores en la producción y plasmación del arte en cerámica, destacando de otras por la calidad de nuestro producto y la originalidad de los diseños, estableciendo un local de producción adicional al que se tiene actualmente para satisfacer las necesidades de más clientes.

- **Valores de la empresa**

La microempresa Cerámica del Artista posee valores basados en la ética, entre estos valores se encuentran:

- **Responsabilidad:** El valor más importante para la microempresa, ya que es el que guía todos los trabajos de los colaboradores.
- **Respeto:** El respeto es el pilar firme de todas las relaciones de equipo e individuales de todos los colaboradores.
- **Honestidad:** El trato y servicio honesto que debe de tener cada uno de los colaboradores será la pauta para el ambiente de confianza y familia que se necesita en la microempresa.
- **Puntualidad:** La puntualidad se visualiza en todo el actuar de los colaboradores, desde llegada, hasta la finalización del trabajo.

5.2.2 Estructura Orgánica.

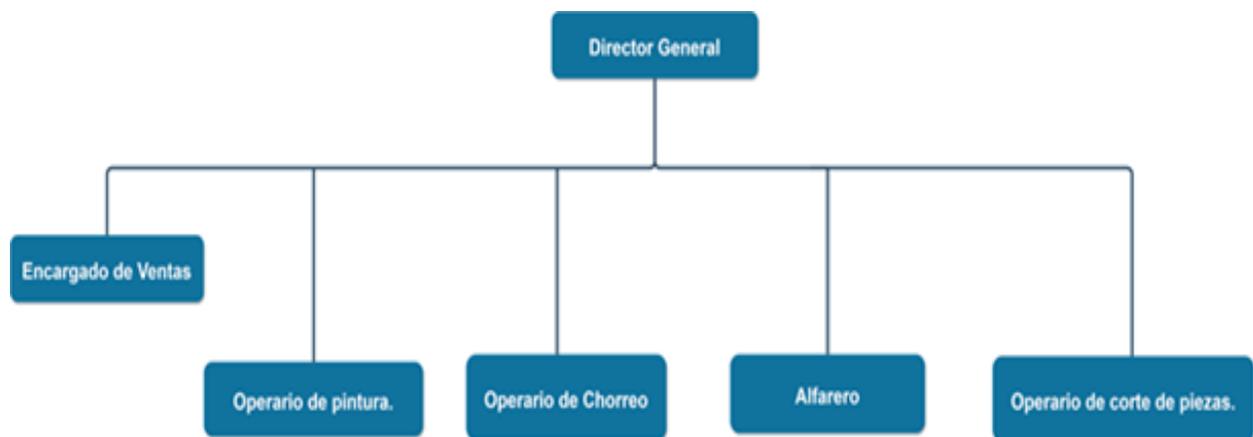
Es menester decir, que por su característica de trabajo artesanal no cuenta con una gran cantidad de colaboradores en su organización, la cual está conformada por 6 colaboradores que trabajan de forma permanente en el negocio, distribuidos en dos áreas de trabajo, área administrativa y área de producción, a pesar de esto, como todo negocio contienen una jerarquía y ordenamiento para las funciones de cada uno de sus colaboradores, la cual se realiza por niveles entre el administrativo y el de producción, entre los cargos que contienen en su organización están:

- Director general: Se encarga del control general de todo el negocio, cuenta con funciones como, reclutamiento del personal, administración de los inventarios y responsabilidades directas con sus colaboradores en la organización.
- Encargado de ventas: Se encarga de llevar control de las ventas del negocio y la atención al cliente.
- Operario de pintado: Realiza el pintado de las piezas a elaborar.
- Operario de chorreo: Su función principal es el chorro de la mezcla en el molde asignado para la pieza.
- Alfarero: Tiene por función la creación de piezas de barro en torno artesanal.
- Operario de corte de piezas: Es el responsable de realizar el corte de las piezas con equipamiento metalúrgico.

Dicha organización se encuentra plasmada en un organigrama de tipo lineal, el cual contiene los cargos en forma jerárquica y es parte de la documentación interna de la microempresa.

5.2.3 Organigrama de la Microempresa Cerámica del Artista

- Figura 01.



Fuente: Elaboración Propia, basado en organigrama vigente en la microempresa.

5.3 Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Cerámica del Artista.

La microempresa cuenta con un formato de manual para sus política, normas y procedimientos, el cual fue realizado en el año 2019 por estudiantes de la carrera Ingeniería de Sistema de la Universidad Nacional de Ingeniería. Dicho manual recaba información de las políticas y normas internas de la microempresa, las cuales rigen el desarrollo de las actividades diarias de trabajo y el comportamiento de los colaboradores para alcanzar el cumplimiento de todas las labores con calidad.

Las políticas de Cerámica del Artista determinan una línea de comportamiento al cual se deben ajustar los colaboradores. Estos lineamientos establecidos en el manual se encuentran divididas por: Políticas generales y políticas de cada área. En donde las políticas generales son las que rigen a todas las áreas de la microempresa, mientras las de cada área son específicas. Por su parte las normas comprenden esos criterios específicos a seguir en la realización de una actividad, estos se encuentran divididos por cada área física de la microempresa como es el área de horno, taller de producción, etc.

Otro aspecto importante y fundamental del manual es la descripción de los procedimientos llevados a cabo en la microempresa, estos se encuentran expuestos en fichas de procedimientos, en donde se despliegan todas las actividades en orden de prioridad y jerarquía para la realización de un proceso en las labores de cada colaborador. Además, las fichas de procedimientos están soportadas gráficamente por diagramas de procedimientos que siguen las normativas de la simbología ANSI y ANSME. Cabe mencionar que el manual tiene los diagramas de flujo generales del área administrativa y el área de producción, más los diagramas de cada procedimiento descrito en las fichas.

Finalmente, el manual tiene como valor agregado los formatos de facturación, solicitud de materia prima, orden de pedido y proforma. Para ver todo el documento del Manual de políticas, normas y procedimientos (Ver Anexo 3).

Además de los hallazgos encontrados en documentación, organización y administración interna de la microempresa, se han localizado, en coordinación con la administración del

negocio, puntos a mejorar en cuanto a organización se refiere, dichos puntos serán expuestos a continuación:

- Reestructuración de la organización de cargos para nuevas contrataciones.

Una de las metas a alcanzar para la microempresa es ampliar el número de colaboradores, debido a la integración de nuevas líneas de producción, lo cual conlleva a necesitar una mejor distribución de las funciones de cada cargo y más personas que colaboren en estos procesos. Según la entrevista con el dueño y gerente de Cerámica del Artista el objetivo es reorganizar la estructura que tiene y de ser posible añadir nuevos cargos que ayuden a distribuir el trabajo.

- Definición de cargos y funciones.

Los cargos existentes no cuentan con una descripción o perfil para ese cargo en dependencia de las funciones, debido a que no se ha realizado un estudio exhaustivo de la organización y distribución de los cargos en la microempresa. Cabe mencionar que la organización actual es a partir de un dialogo entre el gerente general y los colaboradores, pero no existe ningún tipo de documento que soporte la definición de los cargos.

- Construcción de una evaluación del desempeño de los colaboradores.

La calidad de los productos que Cerámica del Artista saca al mercado es un punto fundamental para la microempresa, lo cual está estrechamente relacionado al desempeño de sus colaboradores. El desempeño dentro de la microempresa es evaluado a partir de los resultados y observación directa del gerente general, sin embargo, se es necesario tener una metodología a seguir para realizar evaluaciones al desempeño más organizadas y con visión de mejoras.

5.3.1 Propuesta de solución a los hallazgos encontrados.

En base a lo encontrado en la microempresa a nivel administrativo y organizativo se ha llegado a realizar una propuesta de soluciones para microempresa y sus puntos a mejorar.

Dicha propuesta es una retroalimentación para la microempresa y determina los lineamientos a seguir en un futuro.

- Reorganización de la estructura orgánica de la microempresa.

Se debe de realizar una organización de la estructura orgánica de la microempresa, para dar paso a un nuevo organigrama que se adapte a las necesidades actuales planeadas por la misma. Para ello se tomará en cuenta el organigrama existente y se harán modificaciones que se acoplen a la capacidad de la microempresa.

- Creación de un Manual de organización y funciones.

Los cargos deben de estar definidos y fundamentados en algún tipo de formato. Para ello se han considerado el formato de manual, el cual es uno de los más utilizados por las empresas para contener todas las funciones que ejerce cada cargo, además de brindar información general del cargo, información específica como los requerimientos para optar al cargo y el perfil del cargo. Es importante destacar que el manual debe ser una guía para todos los colaboradores en las funciones diarias a realizar.

- Creación de un Sistema de evaluación del desempeño.

La evaluación al desempeño individual de cada colaborador es un punto importante a tomar en cuenta en las mejoras de la microempresa, por ellos se propone realizar un sistema de evaluación del desempeño con el método de 360 grados para obtener resultados más integrales de la evaluación y dar una retroalimentación enfocado al mejoramiento de cada colaborador en el cumplimiento de sus funciones.

VI. CAPÍTULO II: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES DE LA MICROEMPRESA CERÁMICA DEL ARTISTA

6.1 Introducción.

El Manual de organización de funciones es una herramienta administrativa que ayuda al ordenamiento de las funciones y cargos de los colaboradores en una empresa. El manual desarrollado en este capítulo contiene la información de la microempresa para dar un panorama de su organización, perfil estratégico y su estructura orgánica. También contiene las fichas ocupacionales de cada uno de los cargos que tiene la microempresa, en donde se describen las funciones y responsabilidades que tiene los colaboradores en su trabajo.

Cabe mencionar que el objetivo principal de este manual es la descripción y ordenamiento de las funciones de los cargos por ende se realizó este manual con los formatos de cada cargo y su ficha ocupacionales, cada ficha contiene la información del cargo como son: funciones, descripción del cargo, tipo de cargo, responsabilidades e información general.

6.2 Alcance y aplicación del Manual.

6.2.1 Alcance

El diseñar un manual de organización y funciones nos permitirá conocer el funcionamiento interno de la microempresa, en lo que respecta a descripción de tareas, definición de puestos, requerimientos para optar a ese cargo, y a los puestos responsables de su ejecución, también ayudará a la capacitación del personal, ya que describe de forma detallada las actividades de cada puesto de trabajo.

El presente manual está diseñado para ser aplicado en microempresas dedicadas a la expresión del arte en la elaboración de piezas en cerámica de manera creativa y artesanal. Aplica para las funciones más destacadas dentro de dichas organizaciones y la estructura de jerarquía por cargos de las microempresas. El compromiso de estas organizaciones es

ajustar cada proceso a sus necesidades y recursos disponibles, realizando cada uno de los procedimientos con eficiencia y dedicación, para brindar al cliente un producto de calidad.

6.2.2 Aplicación

El presente manual descrito es el resultado de una serie de observaciones sobre los cargos y funciones desarrollados en distintas áreas de la microempresa específica: *Cerámica del Artista*, dedicada a este arte en cerámica de manera artesanal. Algunas de las funciones y cargos que se manifiestan en dicho manual, con el tiempo, pueden ser modificados de acuerdo a los requerimientos de la microempresa. Las funciones recabadas para este Manual serán de las áreas de producción y administración del negocio.

En el área de Producción, el cual es el área más importante dentro de una empresa manufacturera, el presente manual juega un papel imprescindible, ya que detalla las funciones que deben cumplir todos los colaboradores según su área y cargo.

De la misma forma, el área de administración no se exime de la necesidad de dicho manual, ya que en esta área se tienen cargos que deben cumplir funciones específicas para el buen funcionamiento de la microempresa, y si este no es realizado de la forma correcta, obviando o pasando por alto todas y cada una de las especificaciones del cliente, ciertamente el producto final no será el esperado y el cliente rechazará el pedido, significando esto una pérdida para la microempresa.

Para recolectar la información aquí plasmada, fue necesario observar directamente las instalaciones de dicha empresa y estudiar los procedimientos que la misma describe para realizar cada proceso, además de las funciones de cada uno de los trabajadores que laboran dentro de la misma, consultas al gerente (dueño), charlas con dos personas del personal y algunas lecturas complementarias.

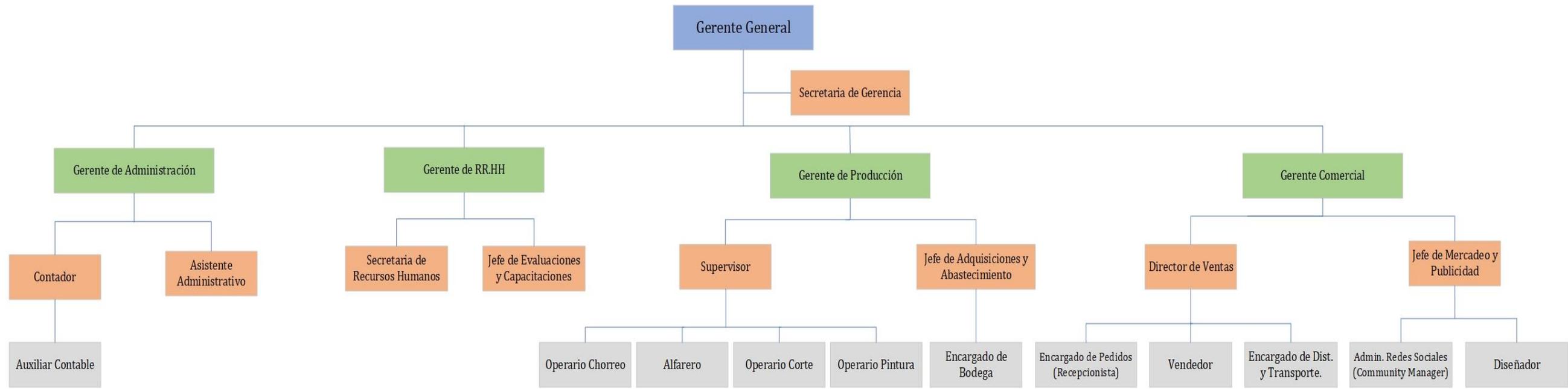
6.3 Propuesta de estructura orgánica.

En este apartado se presenta la propuesta de estructura orgánica que se desarrolló en conjunto con el Gerente general de la microempresa, para ello se ha modificado el organigrama actual de la microempresa, añadiendo cargos que ayudarán a distribuir de

mejor manera las funciones que se tenían distribuidas entre el Gerente General y el Encargado de ventas, lo cual puede beneficiar en la eficiencia al realizar algunos trabajos administrativos.

Cabe mencionar que el organigrama actual, de tipo lineal o vertical, posee dos bloques principales, el área administrativa y el área de producción, sin embargo, en la presente propuesta se dividió en cinco bloques principales: Gerencia general, administración, recursos humanos, producción y comercio. Debido a sus características de tipo lineal se presentan los cargos en orden de jerarquía de arriba abajo. Los cargos se presentan de la siguiente manera:

- Gerencia General: Gerente General, Secretaría de gerencia.
- Administración: Gerente de administración, Contador, Asistente administrativo, Auxiliar contable.
- Recurso Humanos: Gerente de RRHH, Secretario de RRHH, Jefe de evaluación y capacitación.
- Producción: Gerente de producción, Supervisor, Jefe de adquisición y abastecimiento, Operario de pintado, Operario de chorreo, Alfarero, Operario de corte de piezas, Encargado de bodega.
- Comercio: Gerente Comercial, Director de Ventas, Jefe de mercado y publicidad, Encargado de pedidos, Vendedor, Encargado de distribución y transporte, Administración de redes sociales, Diseñador.



Fuente: Elaboración Propia

6.3.1 Ficha Ocupacional

Tabla 1-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Gerente General	Código del Cargo	CA-001
Datos Generales			
Edad	Entre los 25 y 45 años		
Área	Gerencia General		
Cargo Superior	Ninguno	Subordinados	Secretaria de Gerencia Gerente de Administración Gerente de RRHH Gerente de Producción Gerente Comercial.
Propósito General del Cargo			
Desempeñar funciones de dirección en la organización y sus colaboradores, como una guía estratégica del negocio.			
Descripción de Funciones y responsabilidades.			
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisión de las funciones de los colaboradores. b) Planeación de estrategias en pro del crecimiento de la empresa. c) Supervisión de finanzas, administración, publicidad y producción de la empresa. d) Motivar a los colaboradores al trabajo en equipo. e) Coordinar con las demás gerencias actividades de control y evaluación. f) Resolución de problemas externos e internos de la empresa en coordinación con las demás gerencias. g) Aprobación y ejecución de actividades dentro de la empresa. h) Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo. i) Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo. j) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. 			

Contactos Permanentes	
Internos	Externos
Todos los colaboradores que forman parte de la microempresa.	Proveedores, Alcaldía.
Tipo de Trabajo	Es el encargado de la dirección y planificación de estrategias, control de personal y administración.
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo.

Habilidades y aptitudes
<ul style="list-style-type: none"> a) Liderazgo. b) Capacidad de análisis. c) Buenas relaciones interpersonales. d) Organización y disciplina. e) Responsabilidad. f) Dinámico. g) Capacidad de trabajar bajo presión.

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en Administración de empresas. Conocimientos en Artes Plásticas.	Por lo menos 5 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos		Todos los cargos		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Alcaldías Exposición en Ferias de Turismo		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado			Ruido:	Intermedio
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Derrame de desechos tóxicos de la materia prima y pintura.		Manejar con cuidado los desechos tóxicos, utilizar guantes de protección.		

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Secretario/a de Gerencia	Código del Cargo	CA-002
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 35 años		
Área	Gerencia General.		
Cargo Superior	Gerente General.	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Organizar, manejar y comunicar las actividades del Gerente General con los trabajadores, clientes y proveedores. Además de llevar control de documentación, actas y archivos importantes para la gerencia.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente General		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Es la encargado/a de manejar toda la información de manera ordenada y las actividades del Gerente General con los colaboradores, clientes y proveedores.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo.		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria o Técnico.	Conocimientos en control de archivos, herramientas de office y organización.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Gerente de Administración Gerente de RRHH Gerente de Producción Gerente Comercial			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Alcaldías. Exposición en Ferias de Turismo.			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado			Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y Responsabilidades.

- a) Control, preparar y gestionar la documentación generada en gerencia.
- b) Convocar a juntas o reuniones.
- c) Mantener actualizada la información relacionada con la gerencia.
- d) Realizar agendas, informes, actas, facturas, y documentos en general solicitados por el gerente general.
- e) Agilizar el trabajo para el/la gerente llevando un control eficiente de su agenda.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación.
- b) Capacidad de retentiva.
- c) Dinámica.
- d) Responsable.
- e) Ordenada.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Ver demás fichas ocupacionales en anexo No.2.

VII. CAPÍTULO III: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA MICROEMPRESA CERÁMICA DEL ARTISTA

Las empresas en su búsqueda de alta calidad para sus productos y servicios han optado por utilizar métodos de evaluación que ayuden al análisis de sus operaciones, producción y colaboradores que ejercen trabajos dentro de la empresa, lo cual es de suma importancia, ya que denota una medición de las competencias a nivel de empresa y a nivel de trabajadores. Los sistemas de evaluación al desempeño como herramientas de gestión de talento humano sirven como medidas de evaluación integral de los colaboradores y dan resultados para el mejoramiento continuo de la empresa, lo cual es lo que se propone para Cerámica del Artista.

El sistema de evaluación al desempeño que se describe a continuación será basado en el método de 360 grados, el cual ha sido seleccionado en coordinación con el director general de la microempresa por sus características de analizar el desempeño de los colaboradores tomando en cuenta la retroalimentación del equipo de trabajo.

7.1 Planificación del Sistema de Evaluación del Desempeño

Al iniciar un proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores se deben de considerar objetivos, criterios y competencias a evaluar, para esto el primer paso para la planeación del sistema de evaluación al desempeño es la definición de los objetivos.

7.1.1 Definición de los Objetivos del Proceso de Evaluación

Los objetivos que se definen deben de estar acordes con los objetivos generales de la microempresa y están sujetos a cambios en dependencia de la dirección de la misma.

❖ Objetivo General.

- Efectuar una medición del talento humano en la microempresa Cerámica del Artista que ayude al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la microempresa.

❖ Objetivos Específicos.

- ▢ Definir los criterios a evaluar como bases del proceso de medición.
- ▢ Realizar una red de participantes que ayudará a conocer quiénes van a evaluar y quienes serán evaluados.
- ▢ Crear un plan de ejecución del sistema de evaluación, lo cual será en base de los criterios definidos.

7.1.2 Definición de los Criterios a Evaluar

Las evaluaciones deben de tener una línea a seguir en sus puntos de análisis, para así tener criterios lógicos que se acoplen a los objetivos y los lineamientos de la empresa. Para la evaluación al desempeño que se desarrollará en Cerámica del Artista se tomarán en cuenta dos criterios principales:

- Características y competencias del colaborador: Este criterio se apega a una caracterización de la evaluación de 360 grados, la cual se basa en las competencias profesionales y personales de cada individuo a evaluar.
- Valoración de resultados en funciones desempeñadas: A pesar que la evaluación del desempeño por el método de 360 grados se centra en las competencias del colaborador también serán evaluados los resultados a nivel productivo y la calidad de esos resultados, ya que esto demuestra ser muy importante para la empresa.

Los criterios seleccionados serán pilares en la evaluación y determinan lo que se evaluará con los colaboradores, el primer criterio tiene competencias a seguir, las cuales dependen de las funciones y el cargo de cada colaborador, entre las cuales tenemos:

- **Liderazgo:** Toma de decisiones, responsabilidad en sus funciones, accesibilidad, liderazgo en sus funciones.
- **Inteligencia emocional:** Empatía, estabilidad, seguridad.
- **Valores personales:** Respeto, ética.

- **Trabajo en equipo:** Aceptación de diferencias, negociación y retroalimentación.
- **Comunicación:** Buena forma de comunicar opiniones, comunicación asertiva, habilidad para escuchar.
- **Organización:** Cumplimiento de responsabilidades, orden y control.
- **Conocimientos técnicos:** Conocimiento necesario de sus funciones.
- **Dominio del producto o servicio:** Conocimiento del giro del negocio.

7.1.3 Organización de los participantes a evaluar

El factor más determinante y al cual están dirigidos los procesos de evaluación al desempeño es el talento humano, la organización del mismo permite tener un proceso ordenado y establecido sobre las personas que integran la empresa.

- Selección de Participantes

El primer paso es la selección de todos los participantes, para esto se integrarán a la actividad todos los colaboradores de la microempresa según el área a la cual pertenecen, comenzando por el área administrativa, luego la de producción, seguido por el área comercial. La responsabilidad de los seleccionados es importante para el buen desarrollo de la actividad, ya que “la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida de gerente, al propio individuo, equipo de trabajo y al área encargada de los recursos humanos o a una comisión de evaluación al desempeño” Chiavenato, I (2007).

Gerencia General:

- ❖ Gerente general.
- ❖ Secretario/a de gerencia.

Área Administrativa:

- ❖ Gerente de Administración.
- ❖ Contador.
- ❖ Asistente administrativo.
- ❖ Auxiliar de contabilidad.

Área de RRHH:

- ❖ Gerente de RRHH.
- ❖ Jefe de evaluación y capacitación.
- ❖ Secretario/a de RRHH.

Área de Producción:

- ❖ Gerente de producción.
- ❖ Supervisor.
- ❖ Jefe de adquisición y abastecimiento.
- ❖ Operario de Pintura.
- ❖ Operario de Chorreo.
- ❖ Alfarero.
- ❖ Operario de corte de piezas.
- ❖ Encargado de bodegas.

Área Comercial:

- ❖ Gerente comercial.
- ❖ Director de ventas.
- ❖ Jefe de mercadeo y publicidad.
- ❖ Encargado de pedidos.
- ❖ Vendedor.
- ❖ Encargado de distribución y transporte.
- ❖ Administración de redes sociales.
- ❖ Diseñador.

- Definición de la red de Evaluación

La red de evaluación es la estructura de evaluación que tendrá nuestro proceso, donde se

determina el rol de cada participante, el jefe directo, los colaboradores y colaterales del mismo. En esta etapa se establecerá el formato de evaluación, el cual tendrá: Autoevaluación, Jefe Directo, Colaterales, Subalternos, Reportes Directos.

- ❖ Autoevaluación: Los participantes tendrán el espacio para su evaluación destacando puntos positivos y a mejorar de sus competencias y funciones desarrolladas.
- ❖ Jefe Directo: El encargado directo de esa área o la persona que dirige es tomada en cuenta como uno de los principales evaluadores, debido a su cercanía con la persona a ser evaluada.
- ❖ Colaterales: Todas aquellas personas que trabajen con el evaluado participan activamente en su evaluación como puntos de referencia.
- ❖ Subalternos: Colaboradores que de los cuales el evaluado es jefe.
- ❖ Reportes Directos: Documentación referente a la actividad del colaborador en la empresa, reportes de cumplimiento o faltas.

Red de Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

- Selección de Competencias Para Evaluar

Este es el paso más importante de la Evaluación y el que más influye en los resultados a obtener.

Analizar y elaborar muy bien las preguntas a realizar son primordiales para así garantizar el éxito de la evaluación. Es importante tomar en cuenta que incluso pequeños detalles o cambios en las preguntas pueden cambiar completamente los resultados.

❖ Seleccionar áreas de competencia

Iniciamos revisando las áreas de competencia mencionadas anteriormente durante el desarrollo de la sección "Definición de los criterios a evaluar" y decidir cuáles son las de mayor relevancia para la microempresa, lo que nos lleva a seleccionar las siguientes:

- Responsabilidad
- Liderazgo

- Valores personales
- Trabajo en equipo
- Exactitud y calidad de trabajo
- Productividad
- Organización
- Planificación del trabajo
- Grado de conocimiento técnico
- Cumplimiento de los procedimientos existentes
- Dominio del producto o servicio
- Capacidad de realización
- Adaptabilidad
- Creatividad
- Comprensión de situaciones
- Sentido común
- Comunicación

❖ Definir comportamientos (preguntas de opción múltiple)

Cada área de competencia debe tener comportamientos a evaluar, los cuales nos ayudarán a medir el nivel de desempeño que la persona evaluada tiene en la competencia. Generalmente están conformadas por preguntas de opción múltiple. Es recomendable optar por preguntas más concretas, de forma que no sean tan generales, sino que sean lo más específicas posibles.

Hemos seleccionado una lista de comportamientos que consideramos son necesarios de evaluar en los colaboradores de la microempresa:

- Respeto
- Tolerancia
- Presentación personal

- Puntualidad
- Proactividad
- Actitud hacia la institución
- Actitud hacia superior/es
- Actitud hacia los Compañeros
- Actitud hacia el cliente
- Capacidad de aceptar críticas
- Capacidad de generar sugerencias constructivas

❖ Definir preguntas abiertas.

Estas ayudarán a brindar una excelente fuente de información para la persona evaluada que simplemente no es posible obtener a través de las preguntas de opción múltiple.

❖ Definir el largo de la evaluación.

Es recomendable establecer una cantidad considerable de entre 20 a 30 preguntas en total, e incluir únicamente 2 preguntas abiertas como máximo. Esto nos garantizará obtener la información necesaria lo suficientemente detallada sin cansarse los evaluados ni los evaluadores.

- **Escala de Evaluación**

En el caso de las preguntas de opción múltiple, para todas ellas debe definirse una escala de evaluación a utilizar, tomando en cuenta que es de vital importancia mantenerla para todas las que existan, pues cualquier modificación en estas puede cambiar drásticamente los resultados obtenidos, y es recomendable utilizar métodos ya probados.

Las escalas más utilizadas son las siguientes:

- Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Deficiente
- Nunca, Casi Nunca, Algunas veces, Casi Siempre, Siempre.
- Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni en Desacuerdo, ni de

Acuerdo, DeAcuerdo, Totalmente de Acuerdo.

Cuando es la primera vez que se implementa una evaluación 360 grados, se recomienda utilizar una escala de 5 opciones, la cual da lugar a que existan respuestas neutrales, mientras que en segundas o posteriores ocasiones la escala de 4 opciones es una mejor alternativa, y este tipo evita puntos medios y orillan al evaluado a seleccionar una opción positiva o negativa.

Por tales motivos, hemos diseñado un formato de evaluación que se ajuste a las necesidades de la microempresa, en el que pueda obtener toda la información requerida de la manera más cálida, respetuosa y correcta posible, y para la cual, utilizamos las dos primeras escalas planteadas.

- **Guía para aplicar el Modelo de Evaluación del Desempeño por el Método de 360°**

- ❖ **Modelo de Evaluación del Desempeño**



Microempresa Cerámica del Artista

Evaluación del Desempeño

Evaluación de 360°

Datos del Evaluado		Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 30px;" type="text"/> / <input style="width: 30px;" type="text"/>				
Nombre Completo:	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
Área:	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
Cargo:	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
Datos del Evaluador		Relación con el Evaluado (Marcar con una "X")				
Nombre Completo:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> Gerente <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Colega (par) <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> Cliente <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> </div>				
Competencias a evaluar (Marcar con una "X" el recuadro apropiado)						
Competencias	Concepto	Calificación				
		Excelente / Siempre	Muy Bueno / Casi Siempre	Bueno / Algunas Veces	Regular / Casi Nunca	Deficiente / Nunca
Responsabilidad	* Asume un grado de compromiso para el cumplimiento de las metas propuestas. * Genera un alto grado de tranquilidad a su superior.					
Liderazgo	Toma decisiones, responsabilidad en sus funciones, accesibilidad, y liderazgo en sus funciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.					
Valores personales	En materia de valores y principios, ¿cómo es su actitud diaria para con su jefe, compañeros y terceros?					
Trabajo en equipo	Solicita la participación de todos (sin importar el nivel) en el desarrollo de las actividades de la microempresa, y desarrolla					

	estrategias en relación con sus colegas y supervisados.					
Exactitud y calidad de trabajo	¿Muestra coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado? Demuestra grado de perfeccionismo en su trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.					
Productividad	Realiza un volumen considerable de trabajo por unidad de tiempo. La proporción del tiempo dedicado al trabajo es exclusivamente para ello.					
Organización	Es una persona ordenada. Establece un horario para cumplir con tiempo y forma cada tarea asignada.					
Planificación del trabajo	¿Cómo es en cuanto a: La planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Análisis de sus tareas, contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante. ?					
Grado de conocimiento técnico	¿Posee conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores? ¿Tiene conocimiento amplio en su rama?					
Cumplimiento de los procedimientos existentes	¿Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes en la microempresa?					
Dominio del producto o servicio	Conocimientos acerca del giro del negocio. Conocimientos sobre todo lo relacionado con el producto que ofrecen.					
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Tiene la posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.					
Adaptabilidad	Capacidad de poder aceptar los cambios con la mejor actitud.					

	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.					
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos					
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.					
Sentido común	Logra ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.					
Comunicación	¿Qué tan profesional, asertiva y productiva es su comunicación para con sus compañeros, jefe y terceros? ¿Cómo es su fluidez y facilidad de palabras?					
Comportamientos a evaluar (Marcar con una "X" el recuadro apropiado)						
Comportamientos	Concepto	Calificación				
		Excelente / Siempre	Muy Bueno / Casi Siempre	Bueno / Algunas Veces	Regular / Casi Nunca	Deficiente / Nunca
Respeto	Posee la capacidad respetar las ideas o circunstancias de los demás. Acepta las virtudes y defectos de sus compañeros.					
Tolerancia	Capacidad de respetar las opiniones de la Alta gerencia. ¿Acepta las ideas o actitudes de los demás, aunque no coincidan con las propias?					
Presentación personal	¿Cómo es su porte y aspecto? ¿Sigue los protocolos de presentación personal brindados por la microempresa?					
Puntualidad	Se presenta en tiempo y forma a su trabajo. Entrega sus tareas asignadas a cabalidad.					
Proactividad	Capacidad para tomar la iniciativa. Siempre está presto a aceptar y enfrentar cambios o retos en el					

	trabajo.					
Actitud hacia la institución	Capacidad de defender los intereses de la Institución y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Institución. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.					
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.					
Actitud hacia los Compañeros	¿Cómo es la forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos? Considera relación única y estrictamente laboral con sus compañeros.					
Actitud hacia el cliente	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente.					
Capacidad de aceptar críticas	Está abierto a recibir críticas constructivas de manera responsable y profesional. No se ofende y recibe las críticas positivamente para mejorar.					
Capacidad de generar sugerencias constructivas	¿Es capaz de aportar sugerencias de manera constructiva para mejorar en el trabajo? ¿Es capaz de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde?					
Por favor, indique alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona evaluada:						
¿Qué sugerencias le puede brindar a la persona en evaluada para mejorar su desempeño personal?						

**Firma del
Evaluador:** _____

7.2 Ejecución de Evaluación de Desempeño

7.2.1 Preparación del Proceso de Evaluación

El sistema de evaluación al desempeño no puede ser una actividad aislada o sorpresa para los involucrados, ya que el objetivo no es crear un ambiente similar al de una auditoría, por el contrario, se necesita una preparación para el desarrollo de la actividad de evaluación.

Se propone avisar a todos los participantes del proceso de evaluación dos semanas antes del inicio de la actividad, destacando los roles que tomará cada uno de los involucrados, explicando los objetivos, la red de evaluación y la escala de evaluación.

- Capacitación del Personal

El personal debe de estar preparado para realizar la evaluación por el método de 360 grados, por tanto, se les dará una capacitación acerca del tema, destacando los conceptos básicos del método, la importancia de aplicar el método y cómo se desarrollará en la microempresa.

Para iniciar el proceso se necesita realizar los siguientes pasos:

- ❖ Realizar la capacitación sobre la evaluación de 360 grados.
- ❖ Crear la red de evaluación con todos los involucrados.
- ❖ Evaluar si todos los participantes se encuentran listos para la ejecución.
- ❖ Calendarizar cada una de las evaluaciones con los participantes.

7.2.2 Aplicación de la Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación se llevará a cabo en un periodo no máximo de dos semanas, en donde cada participante deberá contar con el tiempo necesario para evaluación. Es

necesario proporcionar a los entrevistados un ambiente tranquilo y de comodidad para tener resultados sin ningún tipo de presión. La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- Autoevaluación.

Según lo definido en la red de evaluación se realizará primero la autoevaluación con el individuo, para esto se le proporcionarán las preguntas realizadas para su autoevaluación.

- Evaluación del jefe directo.

El jefe directo del colaborador deberá realizar una evaluación del subordinado, destacando aspectos positivos y a mejorar. La evaluación debe ser lo más imparcial posible para lograr resultados confiables.

- Colaterales.

Los colaboradores que laboran al lado del integrante a evaluar deben de dar sus puntos de vista del evaluado. Se debe cuidar que los colaterales que aportarán en la evaluación no tengan conflictos con el evaluado para así no obtener información sesgada o influida por el problema personal de los colaboradores.

- Subalternos.

Los colaboradores que sean parte de un área o grupo de trabajo en donde el evaluado es jefe de ellos, dichos evaluadores deben de realizar su aporte de forma clara y basada en su tiempo de trabajo con el jefe a evaluar.

- Reportes Directos.

La documentación referente al evaluado debe ser utilizada como base de apoyo en la evaluación, dichos reportes deben de contener información sobre el desempeño del trabajador.

Toda la información recolectada en la evaluación será registrada y utilizada en la siguiente parte del proceso de evaluación.

7.2.3 Acompañamiento y Frecuencia de Aplicación

El acompañamiento y seguimiento del proceso de evaluación es fundamental, ya que el sistema de evaluación no termina al momento de aplicar la evaluación. Los resultados obtenidos son importantes y se deben de analizar para fortalecer la organización, destacar las áreas de oportunidad e identificar esos puntos ciegos que pueden ser causantes de problemas internos a futuro. Por tanto, se debe de realizar un seguimiento a cada uno de los evaluados en sus labores, con respecto a los resultados encontrados.

El proceso de evaluación al desempeño se hará con una frecuencia de al menos una vez al año y como máximo cada 6 meses, debido a que la microempresa no contrata colaboradores con mucha frecuencia. Por tanto, el acompañamiento debe de durar máximo 3 meses con el colaborador, para esto se harán evaluaciones del avance del colaborador en base a los aspectos encontrados en su evaluación y una capacitación para el personal.

❖ Propuesta de capacitación.

La capacitación del personal evaluado es fundamental para su crecimiento y mejora del desempeño, es por esto que se propone realizar una capacitación que integre aquellos aspectos importantes para la microempresa y su crecimiento.

1) Introducción.

2) Objetivo General.

Capacitar al personal en las funciones que desempeña para el mejoramiento continuo de los procesos productivos, administrativos e individuales de la microempresa, brindando los espacios para el crecimiento individual de los evaluados y la motivación del personal.

3) Estrategias.

- ▮ Realizar talleres en donde el personal pueda mejorar sus capacidades en el desempeño de sus funciones, creando espacios de aprendizaje.
- ▮ Creación de equipos de trabajo en donde compartan conocimientos, experiencia y opiniones para mejorar las funciones de cada uno de los colaboradores.

- ▯ Desarrollar encuentros cada mes para ver los resultados del trabajo ejercido en ese mes, para fomentar el trabajo en equipo y la mejora de las funciones realizadas en el mes.

4) Ejecución de la capacitación

El director general de la microempresa es el encargado de ejercer y aplicar la evaluación del desempeño con los colaboradores, y la ejecución de la capacitación es también responsabilidad del mismo. Dicha capacitación se debe de generar como parte del acompañamiento del personal luego del proceso de evaluación al desempeño.

VIII. CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS.

8.1 Realización del diagnóstico organizacional para la microempresa “Cerámica del Artista”.

Es orientado a su organización, en las formas de evaluación del desempeño de sus colaboradores y herramientas administrativas que actualmente implementan. Por tal razón la información recabada para dicho diagnóstico se detalló la cercanía del gerente con los empleados que genera un sentimiento de compañía y trabajo en equipo entre los mismos, lo que desemboca en ellos acciones de disciplina. La estructura organizacional se ve reflejada en que tanto el gerente como la administradora son aptos para la toma de decisiones.

Existe un organigrama dentro de la microempresa, sin embargo, se realizaron modificaciones en los cargos y funciones de la misma, lo cual significa que el organigrama está desactualizado, y en consecuencia el gerente, algunas veces, también debe realizar labores que corresponden a otros cargos dentro de la microempresa. Se debe actualizar el Manual de Organización de Funciones de la microempresa, puesto que es necesario para mejorar aún más el desarrollo laboral de los trabajadores, además que es de vital importancia para toda organización, puesto que abre puertas al crecimiento dentro de un mercado competitivo y la posibilidad valiosos financiamientos.

8.2 Creación del Manual de Organización de Funciones.

En la creación del Manual de Organización de Funciones se detalló una propuesta de estructura orgánica de la microempresa, lo cual facilitó un mejor orden en los cargos de cada uno de los colaboradores. Se realizaron fichas ocupacionales de acuerdo en base a los cargos y funciones que contiene la microempresa, lo cual ayudará a los colaboradores actuales en conocer sus funciones, además será una guía para los nuevos colaboradores que lleguen a formar parte de Cerámica del Artista.

8.3 Desarrollamos un sistema de evaluación del desempeño.

En la finalización de la aplicación de la evaluación de 360° se deben captar los resultados obtenidos en el proceso, los cuales deben de pasar la etapa de análisis y revisión, para esto se ordenará dicha etapa en los siguientes pasos:

❖ **Análisis de los resultados obtenidos.**

Los resultados son analizados en base a la escala de valor, las competencias seleccionadas, los criterios y los objetivos del sistema de evaluación. En la evaluación se debe realizar una división de los resultados en:

- **Fortalezas.**

Todas aquellas respuestas buenas, que involucren un aspecto positivo del evaluado y que resalta como una fortaleza en el desempeño del evaluado.

- **Oportunidades.**

Aspectos que pueden mejorarse, el evaluado ha dado respuestas positivas sin embargo podría ser mejor, para esto se necesita darle motivación y un plan de mejora al evaluado al momento de dar la retroalimentación.

- **Puntos ciegos.**

Son los puntos en donde existe una divergencia de opiniones entre el evaluado y los participantes que servirán como evaluadores.

Posteriormente al análisis de los resultados y su clasificación se procede a realizar la presentación de los datos obtenidos a partir de la evaluación, para esto se pueden utilizar diversas formas para presentar los resultados, como son las gráficas, diagramas, representaciones gráficas, entre otros.

❖ **Retroalimentación.**

Los resultados que se han obtenido a partir del proceso evaluativo y de análisis de datos serán presentados a cada uno de los colaboradores evaluados, siendo esto un procedimiento individual, en donde cada uno revisará sus resultados y tendrá una retroalimentación de los

procesos. La etapa de retroalimentación debe de ir complementada con el acompañamiento al evaluado, esto para indicar aquellos resultados en donde se puede llegar a mejoras en el desempeño.

IX. CONCLUSIONES

Habiendo desarrollado los objetivos planteados al inicio de este proyecto de tesis, concluimos destacando que el **Diagnóstico Organizacional** es una herramienta importante para toda empresa, y en este caso, será el punto inicial para constatar cómo está establecida la microempresa Cerámica del Artista y su funcionamiento en el transcurso del tiempo, a la misma vez su estructura orgánica, Manual de políticas y procedimientos que posee, la cantidad de trabajadores con que cuenta y la forma de evaluar su desempeño.

Además, con el **Manual de Organización de Funciones** se presentó de forma ordenada el perfil estratégico de la microempresa, incluyendo su Misión, Visión y Valores, su estructura orgánica, es decir la jerarquía de los colaboradores dentro de la microempresa, y de acuerdo a esa estructura se diseñaron y ordenaron los cargos que se detalla, así como las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.

También se diseñó el sistema de evaluación del desempeño con su respectivo método, el cual fue el **Método de 360°**, siendo elegido por el dueño de la microempresa con ayuda de información y explicaciones previamente brindadas, para esto consideramos una serie de pasos, los cuales son los objetivos a alcanzar, la definición de los criterios que dependen de los cargos y funciones de los colaboradores, organización de los todos los participantes a evaluar y formatos a aplicar para la evaluación de los colaboradores, así mismo la ejecución de la evaluación del desempeño y generación de los resultados. Esto ayudará a que se realice trabajo en equipo dentro de la microempresa, mejorando la comunicación y todos conozcan su desempeño dentro de ella, y determinar qué deben reforzar para mejorar su eficiencia.

Es menester destacar que se logró el cumplimiento de los objetivos para este tema de tesis, gracias a la información proporcionada por los dueños de la microempresa Cerámica del Artista, el matrimonio Galán Díaz, quienes nos apoyaron incondicionalmente y nos facilitaron la aplicación de nuestros métodos de recolección de información, que fueron las entrevistas realizadas directamente a cada uno de los colaboradores que forman parte de la microempresa.

X. RECOMENDACIONES

La implementación de herramientas administrativas es de vital importancia dentro de la organización, por cual es necesario cumplir con algunas recomendaciones siguientes:

- Actualización de la información de la microempresa anualmente, de ser necesario, y de tener cambios la organización antes del tiempo establecido, se debe actualizar dichos cambios.
- Poner en práctica el Manual de Organización de Funciones y el Sistema de Evaluación del Desempeño con todos los colaboradores y dueños de la microempresa, así mismo tenerlo de fácil acceso para todos los que trabajan en el negocio.
- El Manual de Organización de funciones debe ser evaluado y actualizado cada 3 años como mínimo. Sin embargo, si existen cambios significativos en un periodo de tiempo se puede hacer la actualización en base a los cambios que se han realizado en la organización de la microempresa.
- El sistema de evaluación al desempeño debe ser ejecutado cada año o según lo dispongan las autoridades de la microempresa y/o encargados a futuro de los procesos de evaluación.
- Todas las actividades de evaluación al desempeño se deben de hacer calendarizadas y con conocimiento anticipado de los participantes.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencia: Evaluación 360°*. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Montoya, C. A. (2009). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL*. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro" redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A.: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chirino, C. C. (11 de 9 de 2011). *Teoría de la argumentación y enfoque sistémico de la organización*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-la-argumentacion-y-enfoque-sistemico-de-la-organizacion/>
- López, A., & Cueva, E. P. (s.f.). *Manejo de los recursos humanos. Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales*. Obtenido de cbd.int - Publications for Capacity Building, The Nature Conservancy: <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>
- Valencia, J. R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Obtenido de Issuu Inc. - CENGAGE Learning Latinoamérica: https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rod_riguez_v
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (s.f.). *Metodología de la Investigación. 6ta Edición*. Obtenido de observatorio.epacartagena.gov.co - el oso panda.com: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Diagnóstico Organizacional. (s.f.). Obtenido de bivar.uacj.mx - Sociología de las Organizaciones: <https://bivar.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200577.pdf>
- El Diagnóstico Organizacional. (s.f.). Obtenido de upload.wikimedia.com: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL_DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL_wikipedia.pdf
- Tipos de Investigación. (s.f.). Obtenido de Significados - significados.com: <https://www.significados.com/tipos-de-investigacion/#:~:text=Investigaci%C3%B3n%20exploratoria&text=Como%20este>

[%20m%C3%A9todo%20parte%20del,dar%20explicaci%C3%B3n%20a%20dichos%20fen%C3%B3menos.](#)

Orozco Henao, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierr HB S.A.* Bogotá: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306074.pdf;jsessionid=ACA7CF0336C03F83CEFD266006122EEB?sequence=1>

Ortega, q. -C. (s.f.). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?* Obtenido de QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/amp/#aoh=16207937998861&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s

Gotuzzo, R. P. (2020, Marzo 01). Diseño metodológico de una investigación. Retrieved from Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/disenometodologico-de-una-investigacion/>

staff, B. E. (n.d.). Herramientas administrativas: ¿cómo pueden ayudar a tu empresa en el 2020? Retrieved from binderp: <https://blog.bind.com.mx/herramientas-administrativas#:~:text=Las%20herramientas%20administrativas%20son%20un,adem%C3%A1s%2C%20gestionar%20y%20planificar%20proyectos.>

La Constitución de los datos. Entrevista no estandarizada. (n.d.). Retrieved from Google Sites: <https://sites.google.com/site/entrevistanoestandarizada/4-la-constitucion-de-los-datos/4-2-categorizacion>

S., J. W. (2010, 07 08). Metodología de la Investigación. Fuentes Primarias y Secundarias. Retrieved from blogspot.com: <https://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html?m=1>

Tomala, O. (n.d.). Tipos de Investigación. Retrieved from Google Sites: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>

XII. ANEXOS

Anexo No.1: Entrevistas



Entrevista para el Diagnóstico Empresarial dirigida al Colaborador de la PYME Cerámica del Artista.



Objetivo: Conocer la perspectiva en que se encuentra actualmente la Microempresa Cerámica del Artista.

Datos básicos del entrevistado

- a) Cargo que ejecuta:
- b) Nivel Académico:
- c) Antigüedad:
- d) Edad:

Generalidades de la Microempresa

1. ¿Cómo llego a trabajar en la Microempresa?
2. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la Microempresa?
3. ¿Cuántas personas la conforman?
4. ¿Poseen funciones definidas para cada área en específico?
5. ¿Participa usted en capacitación sobre las funciones de la microempresa?

6. ¿Tiene conocimiento del alcance de las operaciones de la microempresa?
7. ¿Cuenta con un control sobre los trabajos que realizan?
8. ¿Coméntame cómo se desarrolla el proceso completo al momento que realizan trabajos que requieren mucho tiempo y terminarlo al plazo que corresponde?
9. ¿Tiene contacto directo con los clientes que realizarán el trabajo?
10. ¿Cuándo deben tomar una decisión, como es el proceso, participas en él?
11. ¿Cómo consideras los procesos de producción en la elaboración de los productos en la Microempresa?
12. ¿Cuenta con todos los insumos en los procesos de producción en la elaboración de los productos en la Microempresa?



Entrevista para el Diagnóstico Empresarial dirigida al Gerente General de la PYME Cerámica del Artista.



Objetivo: Conocer el panorama en que se encuentra actualmente la Microempresa Cerámica del Artista.

Datos básicos del entrevistado

- a) Cargo que ostenta:**
- b) Antigüedad:**
- c) Edad:**
- d) Sexo:**

Generalidades de la Microempresa

1. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?
2. ¿Los procesos son adecuados o se necesitan redefinirse?
3. ¿Con qué recursos físicos cuenta la microempresa para realizar los trabajos?
4. ¿Cuál es su nivel de capacitación de los colaboradores de la microempresa?
5. ¿Cómo es la estructura organizacional de la microempresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son sus aspectos negativos?

6. ¿Cuáles son los principales factores que exhiben el éxito de la microempresa?
7. ¿La microempresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?
8. ¿La microempresa posee catálogos, manuales de uso, especificaciones de técnicas de sus productos, folletos, etc.?
Mencionar algunos
9. ¿Qué servicios ofrece la microempresa?
10. ¿Cuántas líneas de productos tiene la empresa?
11. ¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades entre los empleados y el gerente?
12. ¿Cómo se selecciona a los proveedores?
13. ¿Realiza evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de las tareas de los colaboradores y del gerente?

Entrevista para el Manual Organizacional de Funciones dirigida al Colaborador de la PYME Cerámica del Artista.



Objetivo: Recolectar la información relevante para el Manual Organizacional de Funciones dirigida a los colaboradores de la microempresa.

Datos básicos del entrevistado

- a) Cargo que ostenta:
- b) Edad:
- c) Antigüedad:
- d) Sexo:

Descripción del puesto

1. ¿Cuál es el puesto que desempeñó anteriormente en otro negocio?

2. ¿Qué puesto desempeña dentro de la microempresa?

3. ¿Comente una descripción breve de las funciones de su puesto en la microempresa?

4. ¿Cuáles son las tareas del puesto de cada función que realizan dentro de la microempresa?

5. ¿Determine las herramientas utilizadas para realizar cada tarea del puesto?

6. ¿Cuáles son los conocimientos necesarios para el puesto en la microempresa?

a) Conocimientos Básicos

b) Conocimientos Específicos

7. ¿Cuáles son las competencias necesarias para el puesto?

a) Habilidades

b) Actitudes

c) Aptitudes

8. ¿Cuál es la experiencia necesaria para el puesto?

9. ¿Qué responsabilidad posee sobre los bienes materiales para la elaboración de los productos?

10. ¿Cómo son las condiciones ambientales en las que desarrolla el trabajo en la microempresa?

11. Coméntame una descripción breve, si realiza esfuerzos físicos en la microempresa, ¿Cuáles son?

12. Indicar los riesgos de accidentes o enfermedades que tiene en el desempeño del puesto de la microempresa, ¿Cuáles son?



Hand Painted - Nicaragua

Entrevista para el Manual Organizacional de Funciones dirigida al Gerente General de la PYME Cerámica del Artista.



Objetivo: Recolectar información relevante para el Manual Organizacional de Funciones dirigida a los colaboradores.

Datos básicos del entrevistado

- a) Cargo que ostenta:
- b) Edad:
- c) Antigüedad:
- d) Sexo:

Preguntas

1. ¿Cree que es necesario el diseño de un manual de Organizaciones de Funciones para la microempresa? ¿por qué?
2. ¿Conoce la definición exacta del término manual de Organizaciones de Funciones?, Ejemplifique
3. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones como Gerente?, Especifique
4. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?, ¿Cuáles son?

5. ¿Con qué frecuencia contrata personal nuevo?

6. ¿Cómo contratar al personal para ingresar a la microempresa?

7. ¿Cuáles son las capacidades que debe poseer el empleado?

8. ¿Cuáles son las habilidades, actitudes y aptitudes que debe tener el empleado?

9. ¿Cómo se ubica al nuevo empleado en el puesto en la microempresa?

Entrevista sobre la Evaluación del Desempeño dirigida al Colaborador de la PYME Cerámica del Artista.



Objetivo: Recolectar la información relevante para la Evaluación del Desempeño dirigida al colaborador de la PYME Cerámica del Artista.

Datos básicos del entrevistado

- a) Cargo que ostenta:
- b) Edad:
- c) Antigüedad:
- d) Sexo:

Cuestionario

1. ¿En el puesto que se desempeña actualmente en la microempresa, se siente a gusto? Justifique su respuesta

2. ¿Ha encontrado dificultades para realizar su trabajo?

3. ¿Recibe el reconocimiento de su jefe por su trabajo?

4. ¿Puede desempeñarse con poca o sin ninguna ayuda?

5. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros para realizar su labor?

6. De modo más personal, ¿cómo considera que realiza su trabajo en la microempresa?
7. ¿Como colaborador, ha participado en evaluaciones del desempeño de las funciones que realiza en la microempresa?
8. ¿Cómo cataloga el ambiente de trabajo en la microempresa?
9. ¿Considera que expresan sus ideas con claridad y respeto a los colaboradores o al gerente?
10. ¿Cómo se fomenta el diálogo Colaborador - Jefe?
11. ¿Cómo comparte su conocimiento, habilidades y experiencia con los demás colaboradores?
12. ¿Cómo se adaptan a trabajar con nuevos cambios en los procesos y tareas para la elaboración de productos?
13. ¿Cómo procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de calidad?
14. ¿Ha tenido problemas con algún cliente por no terminar a cabalidad el producto?

Entrevista sobre la Evaluación del Desempeño dirigida al Gerente General de la PYME Cerámica del Artista.



Objetivo: Recolectar la información para la realización de la evaluación del desempeño dirigida a los Colaboradores en la Microempresa Cerámica del Artista.

Datos básicos del entrevistado

- a) **Cargo que ostenta:**
- b) **Edad:**
- c) **Antigüedad:**
- d) **Sexo:**

Prioridades de los colaboradores

1. ¿Qué metas alcanzó el trabajador en este último semestre?

2. ¿El trabajador tiene interés en capacitarse, desarrollarse y superarse?

3. ¿El empleado suele aportar ideas y/o soluciones que beneficien a la empresa?

5. ¿Cómo se procede cuando se tiene un nuevo trabajador que se integra a la microempresa Cerámica del Artista?

6. ¿Cómo se procede a incluirlo en los procesos productivos de la microempresa Cerámica del Artista?

7. ¿Cómo ha medido el desempeño de sus trabajadores dentro de la microempresa Cerámica del Artista?

8. ¿Cómo identifica las necesidades de sus trabajadores?

9. ¿Cómo refleja el liderazgo de los trabajadores en la empresa Cerámica del Artista?

10. Como dueño, ¿promueve el trabajo en equipo entre sus colaboradores?

11. ¿El empleado respeta las reglas de la organización estipuladas por el gerente?

12. ¿Cómo reacciona el trabajador tras cometer un error?

13. ¿El trabajador es capaz de mantener sus emociones en un nivel profesional?

14. ¿El empleado respeta a sus compañeros y superiores?

Anexo No. 2: Fichas Ocupacionales

Tabla 3-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Gerente de Administración	Código del Cargo	CA-003
Datos Generales			
Edad	Entre los 25 y 45 años		
Área	Gerencia Administrativa		
Cargo Superior	Gerente General.	Subordinados	Contador. Auxiliar contable. Asistente Administrativo.
Propósito General del Cargo			
Planear, organizar, crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas, crear sinergia con las demás áreas operativas para lograr las metas financieras propuestas.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente General		Alcaldía, DGI.	
Tipo de Trabajo	Se encargará de llevar supervisar y controlar las operaciones financieras para planificar los procedimientos administrativos más eficientes posibles.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo. Facturación y libros contables.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación Universitaria.	Familiaridad con principios financieros y de gestión. Control de caja y finanzas. Dominio de MS Office	Por lo menos 2 años comprobables de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud física y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Gerente de Recursos Humanos Gerente de Producción Gerente Comercial			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Proveedores.			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
De pie	Sentado	Normal	Temperatura	Variable
			Ruido	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos			Seguridad	
Ninguno			Ninguno	

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Organizar y controlar las actividades financieras de la empresa con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad.
- b) Realizar toma de decisiones de manera oportuna y confiable en beneficio de la operación de la microempresa.
- c) Crear lineamientos de control, análisis financiero, y crear sinergia con las demás áreas operativas para lograr la meta financiera planteada.
- d) Evaluar el rendimiento de los colaboradores y brindarles asesoramiento para mejorar la calidad del

trabajo.

- e) Asegurar el cumplimiento de las operaciones bajo las normas y políticas de la empresa.
- f) Controlar los presupuestos utilizados por la empresa.

Habilidades y aptitudes

- a) Liderazgo
- b) Buena comunicación interpersonal
- c) Organizado
- d) Capacidad de resolver problemas
- e) Confiable

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Asistente Administrativo	Código del Cargo	CA-004
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 35 años		
Área	Gerencia de Administrativa		
Cargo Superior	Gerente de Administración	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Ser apoyo del Gerente Administrativo, llevando a cabo actividades inmediatas asignadas por el mismo.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Administración		Alcaldía, DGI.	
Tipo de Trabajo	Asegurar el buen funcionamiento de los procesos administrativos, realizando actividades, tales como archivar, planificar, agendar las reuniones/actividades por hacer, y llevar al día los trámites requeridos para evitar la acumulación de trabajo.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo. Facturación y libros contables.		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria o Técnico en Caja y Administración.	Conocimientos en administración, caja y finanzas. Manejo de Paquete Office.	Por lo menos 1 año de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno.	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Secretaria de Gerencia Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos Gerente de Producción Gerente Comercial			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Proveedores.			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura	Variable
Sentado			Ruido	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Coordina las reuniones con los gerentes de departamentos y con entidades externas.
- b) Realizar facturas, cheques, transferencias, reportes correspondientes.
- c) Archivar facturas, documentos, etc.

Habilidades y aptitudes

- a) Proactivo
- b) Organizado
- c) Responsable
- d) Alta capacidad para trabajar bajo presión

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Contador	Código del Cargo	CA-005
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 45 años.		
Área	Gerencia Administrativa.		
Cargo Superior	Gerente de Administración.	Subordinados	Auxiliar Contable.
Propósito General del Cargo			
Gestionar y ejecutar las estrategias económicas y financieras más convenientes para la microempresa, siendo capaz de identificar los riesgos financieros para la misma, y realizar y analizar los estados contables históricos y proyectados, presupuestos y sistemas de costos de la microempresa.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Administración		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Gestionar y ejecutar las estrategias económicas y financieras que más convenga a la microempresa. Realizar y analizar los estados contables, presupuestos y sistemas de costos de la microempresa.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo. Facturas y Libros contables.		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en Contaduría Pública y Finanzas.	Por lo menos 2 años comprobables de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud física y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Asistente Administrativo Gerente de Administración Gerente de Producción Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento Gerente Comercial			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Proveedores, clientes, alcaldía, DGI.			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Sentado		Normal	Temperatura:	Variable
			Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Registrar y verificar los movimientos y transacciones contables realizadas en la microempresa (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras).
- b) Preparar y presentar estados financieros de las operaciones de la microempresa, así como revisar e identificar las variaciones encontradas con respecto a períodos anteriores.
- c) Generar la información y asegurar el correcto cálculo de la planilla.
- d) Asegurar la elaboración de informes obligatorios exigidos por la Ley relacionados al pago de la misma.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación
- b) Capacidad de análisis y retentiva
- c) Habilidades numéricas
- d) Responsable
- e) Confiable
- f) Honesto
- g) Legal

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Auxiliar Contable.	Código del Cargo	CA-006.
Datos Generales			
Edad	Entre los 22 y 45 años.		
Área	Gerencia Administrativa.		
Cargo Superior	Contador.	Subordinados	Ninguno.
Propósito General del Cargo			
Prestar los servicios de apoyo administrativo y financiero al contador, revisando, clasificando y registrando los documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la microempresa, y mantener actualizados los archivos del área.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Contador Gerente de Administración		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Registrar y actualizar los movimientos contables de la microempresa. Procesar los recibos de la empresa, las facturas de ventas y los pagos de clientes y proveedores. Monitorear las cuentas por pagar y dar seguimiento a los saldos pendientes cuando se solicite.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo. Facturas y Libros contables.		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en Contaduría Pública y Finanzas. Dominio de MS Office.	Por lo menos 1 año comprobable de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	b) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud física y mental.

Relación con otros cargos		Gerente General Gerente de Administración Asistente Administrativo Contador Gerente de Producción Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento Gerente Comercial		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Proveedores, clientes, alcaldía, DGI.		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Sentado	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Caminando			Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Registrar y actualizar los movimientos contables de la microempresa.
- b) Presentar balance de pérdidas y ganancias según se le solicite.
- c) Procesar en tiempo y forma los recibos de la empresa, las facturas de ventas y los pagos de clientes y proveedores.
- d) Monitorear las cuentas por pagar y dar seguimiento a los saldos pendientes cuando se solicite.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación
- b) Capacidad de análisis y concentración
- c) Habilidades numéricas
- d) Responsable
- e) Confiable
- f) Honesto
- g) Legal

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Gerente de Recursos Humanos.	Código del Cargo	CA-007.
Datos Generales			
Edad	Entre los 25 y 45 años.		
Área	Gerencia de Recursos Humanos.		
Cargo Superior	Gerente General.	Subordinados	Secretaria de Recursos Humanos. Jefe de Evaluaciones y Capacitaciones.
Propósito General del Cargo			
Planificar, dirigir y coordinar las actividades de gestión del talento humano de la microempresa.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente General		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Desarrollará estrategias, normas y procedimientos de desarrollo de los recursos humanos. Gestionar y coordinar entre los colaboradores la aplicación de las políticas, normas y los procedimientos de la microempresa. Contratar y asignar recursos humanos cualificados y colocarlos en los puestos para los que sean más adecuados. Comunicar y facilitar a los empleados actuales y potenciales toda la información que respecte a su cargo.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo. Manuales: Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Manual de Organización y Funciones		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimiento en Ing. Industrial, Administración de Empresas, Manejo de Personal. Dominio de MS Office	Por lo menos 3 años comprobables de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	b) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud física y mental.

Relación con otros cargos		Gerente General Secretaria de Gerencia Gerente de Administración		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Ninguna		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
De pie	Sentado	Normal	Temperatura:	Variable
			Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Desarrollará estrategias, normas y procedimientos de desarrollo de los recursos humanos.
- b) Gestionar y coordinar entre los colaboradores la aplicación de las políticas, normas y los procedimientos de la microempresa.
- c) Contratar y asignar recursos humanos cualificados y colocarlos en los puestos para los que sean más adecuados.
- d) Comunicar y facilitar a los empleados actuales y potenciales información sobre normas, cometidos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y prestaciones para los empleados.
- e) Dar a conocer a los colaboradores sus funciones de acuerdo al Manual de Organización y Funciones y asegurar el cumplimiento de las mismas.
- f) Planificar y ejecutar capacitaciones para el personal.

Habilidades y aptitudes

- a) Liderazgo
- b) Buena comunicación interpersonal
- c) Empático
- d) Respetuoso
- e) Organizado
- f) Capacidad de resolver problemas
- g) Confiante

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Secretaria de Recursos Humanos	Código del Cargo	CA-008
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 35 años.		
Área	Gerencia de Recursos Humanos.		
Cargo Superior	Gerente de Recursos Humanos	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Será el responsable de dar apoyo en todas las actividades y gestiones que se llevan a cabo en el área de recursos humanos.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Recursos Humanos		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Administrar los procesos operativos del área, manejo de expedientes de personal, constancias laborales, control de uniformes, etc. Gestionar el control de vacaciones de personal, elaborar órdenes de compra para los diferentes servicios en el área y de hacer cotizaciones. Dar apoyo la inducción de personal, reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, actividades de integración. Programar entrevistas para nuevo personal a contratar.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		

Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo. Manuales: Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Manual de Organización y Funciones
--	---

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimiento Administración de Empresas, Manejo de Personal. Dominio de MS Office	Por lo menos 2 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	b) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Gerente de RRHH Gerente de Administración			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentada			Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Administrar los procesos operativos del área, manejo de expedientes de personal, constancias laborales, control de uniformes, etc.
- b) Gestionar el control de vacaciones de personal, elaborar órdenes de compra para los diferentes servicios en el área y de hacer cotizaciones.
- c) Dar apoyo la inducción de personal, reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, actividades de integración.
- d) Velar por el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos de la microempresa.
- e) Asegurar que los colaboradores realicen, según el MOF (Manual de Organización y Funciones), las funciones que corresponden a sus cargos.
- f) Programar entrevistas para nuevo personal a contratar.

Habilidades y aptitudes

- f) Proactiva
- g) Buenas relaciones interpersonales
- h) Respetuosa
- i) Empática
- j) Dinámica
- k) Responsable
- l) Ordenada

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Jefe de Evaluaciones y Capacitaciones.	Código del Cargo	CA-009
Datos Generales			
Edad	Entre los 25 y 35 años.		
Área	Gerencia de Recursos Humanos.		
Cargo Superior	Gerente de Recursos Humanos	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Será el responsable de evaluar las necesidades de crecimiento y desarrollo profesional del talento humano dentro de la microempresa e implementar herramientas de evaluación y capacitación para lograr una mayor productividad y un mejor desempeño.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Recursos Humanos		Ninguno	
Tipo de Trabajo	<p>Dar apoyo en la inducción de personal, reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, actividades de integración.</p> <p>Ejecutar el Sistema de Evaluación del Desempeño con el que cuente la microempresa.</p> <p>Dar seguimiento y acompañamiento a los colaboradores programando y desarrollando talleres, conferencias o capacitaciones.</p>		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		

Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de cómputo. Manuales: Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Manual de Organización y Funciones
--	---

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimiento en Gerencia de Capacitación, Técnico de Gestión de Información, Manejo de Personal. Dominio de MS Office	Por lo menos 2 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	c) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Gerente de RRHH Gerente de Administración			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentada			Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Dar apoyo en la inducción de personal, reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, actividades de integración.
- b) Ejecutar el Sistema de Evaluación del Desempeño con el que cuente la microempresa.
- c) Dar seguimiento y acompañamiento a los colaboradores programando y desarrollando talleres, conferencias o capacitaciones.

Habilidades y aptitudes

- a) Proactivo
- b) Buenas relaciones interpersonales
- c) Respetuoso
- d) Empático
- e) Dinámico
- f) Responsable
- g) Ordenado

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Gerente de Producción.	Código del Cargo	CA-010.
Datos Generales			
Edad	Entre los 35 y 45 años.		
Área	Gerencia de Producción.		
Cargo Superior	Gerente General.	Subordinados	Supervisor de Producción Operario Chorreo Alfarero Operario Corte Operario de Pintura Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento
Propósito General del Cargo			
Prever, organizar, integrar y controlar las operaciones del área productiva de la microempresa, administrando correctamente el personal, equipos e insumos asignados.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente General		Clientes.	
Tipo de Trabajo	Es llevar el control de los productos terminados de acuerdo a las especificaciones por los clientes y hacer cumplir los plazos estipulados de entrega.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo Inventarios		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en artes plásticas, alfarería y cerámica.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	c) Ser legalmente capaces. d) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Secretaria de Gerencia Supervisor Operario Chorreo Alfarero Operario Corte Operario de Pintura			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Trabajar en coordinación con el Supervisor de Producción.
- b) Observar el desempeño de los colaboradores asignados.
- c) Certificar que la empresa cumple con la normativa de seguridad e higiene industrial vigente.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación.
- b) Creativo.
- c) Trabajo en equipo.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Supervisor de Producción.	Código del Cargo	CA-011
Datos Generales			
Edad	Entre los 35 y 45 años.		
Área	Producción.		
Cargo Superior	Gerente de Producción.	Subordinados	Operario Chorreo. Alfarero. Operario Corte. Operario de Pintura.
Propósito General del Cargo			
Inspeccionar que los productos terminados cumplan con las especificaciones por los clientes y hacer cumplir los plazos estipulados de entrega.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Producción		Clientes.	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de inspeccionar que todos los pedidos previstos se realicen con calidad y en el tiempo estipulado.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo.		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria y alfarería.	Conocimientos en artes plásticas y cerámica.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	b) Ser legalmente capaces. c) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente de Producción Operario Chorreo Alfarero Operario Corte Operario de Pintura Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Coordina las tareas de los colaboradores.
- b) Organiza el flujo de trabajo para cumplir con las especificaciones y los plazos de entrega.
- c) Garantiza el óptimo cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores.
- d) Planea mantenimiento de los equipos y maquinaria.
- e) Calcula costes y preparar presupuestos.
- f) Planifica y organiza el cronograma de producción, renegociando y ajustando los plazos según sea necesario.

Habilidades y aptitudes

- e) Proactivo
- f) Organizado
- g) Responsable
- h) Alta capacidad para el manejo de personal

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Operario de Chorreo.	Código del Cargo	CA-012.
Datos Generales			
Edad	Entre los 25 y 45 años.		
Área	Producción.		
Cargo Superior	Supervisor Producción	de	Subordinados Ninguno
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de realizar los moldes de los productos para las diferentes piezas a producir.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Producción		Clientes.	
Tipo de Trabajo	Es encargado de mezclar la materia prima (arcilla en polvo blanco y silicato) y rellenar los moldes necesarios para satisfacer los pedidos.		
Horarios	Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Utiliza mezcladora para mover la arcilla.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación Universitaria y alfarería.	Conocimientos en artes plásticas y cerámica.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	almente capaces. pres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente de Producción Supervisor de Producción Alfarero Operario Corte Operario de Pintura Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Utilizar equipo de protección.		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Realizar la mezcla necesaria para realizar los moldes sin desperdiciar.
- b) Asegurar que los depósitos que contiene la materia prima correspondan con la pieza a elaborar.

Habilidades y aptitudes

- a) Proactivo.
- b) Organizado.
- c) Responsable.
- d) Creativo.
- e) Aseado.
- f) Ordenado.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Alfarero	Código del Cargo	CA-013
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 45 años.		
Área	Producción.		
Cargo Superior	Supervisor de Producción.	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Elaboración en torno de las piezas en cerámica con las especificaciones, formas y detalles que tenga el pedido del cliente.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Producción		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Se encarga de realizar los moldes o formas de las piezas según los requerimientos y gustos del cliente.		
Horarios	Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Se le da únicamente materia prima (arcilla blanca).		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Bachiller o Técnico (Mínimo)	Conocimientos de alfarería.	Por lo menos 1 año de experiencia en el cargo.

Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Ser legalmente capaces. b) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente de Producción Supervisor de Producción Operario Chorreo Operario Corte Operario de Pintura Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Aceptable
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Mal manejo de los desechos de la materia prima		Utilizar equipo de protección		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Moldeado de la pieza en torno.
- b) Traslado de las piezas moldeadas al área de horno.
- c) Limpieza y mantenimiento de torno utilizado en el moldeado.

Habilidades y aptitudes

- a) Responsable.
- b) Creatividad
- c) Trabajo en equipo.
- d) Ordenado.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Operario de Corte.	Código del Cargo	CA-014.
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 45 años.		
Área	Producción.		
Cargo Superior	Supervisor Producción	de	Subordinados Ninguno
Propósito General del Cargo			
Realizar el corte industrial de las piezas con sus especificaciones.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Producción		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Se encarga de finiquitar los cortes de las piezas según los requerimientos y gusto del cliente.		
Horarios	Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	La Empresa no le da materiales.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Bachiller	Conocimiento en metalurgia.	Ninguno	2/3
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas	
Entrenamiento en manipulación del horno y chorreo de piezas.	a) Ser legalmente capaces. b) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.	

Relación con otros cargos	Gerente de Producción Supervisor de Producción Operario Chorreo Alfarero Operario de Pintura Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Fuerte
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Mal manejo de las maquinarias		Utilizar equipos de protección para la manipulación de maquinaria		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Corte industrial de las piezas en cerámica.
- b) Asegurar un acabado de calidad en los cortes.
- c) Traslado de las piezas al área de empaçado.

Habilidades y aptitudes		
a) Responsable		
b) Creativo		
c) Trabajo en equipo		
d) Tener Iniciativa		
e) Ordenado		

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Operario Pintura	Código del Cargo	CA-015
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 45 años.		
Área	Producción.		
Cargo Superior	Supervisor Producción	de	Subordinados Ninguno
Propósito General del Cargo			
Se encarga de pintar los diseños en las piezas.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Producción		Clientes.	
Tipo de Trabajo	Se encarga de pintar las piezas según los requerimientos y gustos de los clientes.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Pinturas acrílicas de colores.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación técnica y artes de plásticas.	Conocimientos en dibujo y pintura.	Por lo menos 2 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente de Producción Supervisor de Producción Operario Chorreo Alfarero Operario Corte Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Aceptable
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Derrame de desechos tóxicos de pintura		Manejar con cuidado los desechos tóxicos, utilizar guantes de protección		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Pintado de las piezas.
- b) Realizar combinación de colores de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Habilidades y aptitudes		
a) Imaginación		
b) Creatividad		
c) Estética		
d) Trabajar en equipo		
e) Ordenado		

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento	Código del Cargo	CA-016
Datos Generales			
Edad	Entre los 23 y 45 años		
Área	Producción		
Cargo Superior	Gerente de Producción	Subordinados	Encargado de Bodega
Propósito General del Cargo			
Es el encargado en proporcionar y mantener el flujo de la materia prima a través de los proveedores y todo lo que necesita la microempresa.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente de Producción		Encargado de Bodega.	
Tipo de Trabajo	Conseguir los mejores proveedores de materia prima para la microempresa, y controlar los suministros de la misma.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Inventarios Remisiones de Producto		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en administración.	Por lo menos 2 años de experiencia en el cargo.

Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos		Supervisor de Producción Encargado de Bodega		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Ninguna		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Aceptable
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Derrame de desechos tóxicos de la materia prima		Manejar con cuidado los desechos tóxicos, utilizar guantes de protección		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Mantener actualizado el stock de la materia prima.
- b) Conseguir el precio justo de la materia prima con los proveedores.
- c) Conservación adecuada de la materia prima.
- d) Estar pendiente de abastecer de materia prima las áreas correspondientes.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena Comunicación
- b) Responsabilidad
- c) Creatividad
- d) Trabajar en equipo
- e) Proactividad

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Encargado de Bodega	Código del Cargo	CA-017
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 45 años.		
Área	Producción.		
Cargo Superior	Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de manejar y realizar el inventario de la materia prima que se encuentra disponible en la microempresa.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento		Ninguno	
Tipo de Trabajo	Mantener en orden toda la materia prima, controlar de las entradas y salidas de la misma, y asegurar que haya disponibilidad de lo que se solicite del área de producción.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Inventarios Remisiones de Productos		

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Bachiller.	Conocimientos en matemáticas.	Por lo menos 2 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos		Jefe de Adquisiciones y Abastecimiento		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Ninguno		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Aceptable
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Derrame de desechos tóxicos de la materia prima		Utilizar el equipo de producción.		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Mantener orden en la materia prima disponible.
- b) Administrar y tomar registro de la materia prima que ingrese a bodega como también los que salen.
- c) Solicitar las compras oportunamente para mantener el Stock mínimo.

Habilidades y aptitudes

- a) Liderazgo
- b) Responsabilidad
- c) Creatividad
- d) Trabajar en equipo
- e) Proactividad

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Gerente Comercial	Código del Cargo	CA-018
Datos Generales			
Edad	Entre los 28 y 35 años		
Área	Gerencia Comercial		
Cargo Superior	Gerente General	Subordinados	Director de Ventas. Encargado de Pedidos (Recepcionista). Vendedor. Encargado de Distribución y Transporte. Jefe de Mercadeo y Publicidad. Administrador de Redes Sociales (Community Manager). Diseñador.
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de coordinar los equipos comerciales y buscar oportunidades para ayudar a la microempresa en desarrollarse y crecer, asegurando su presencia en las plataformas digitales.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente General		Clientes	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de supervisar todo lo relacionado con las ventas y la publicidad, centrado en los intereses a largo plazo de la microempresa, y trabaja continuamente para expandir, preservar o mejorar estratégicamente la imagen de la microempresa.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		

Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo. Facturas de Remisión de Productos. Inventarios Catálogos.
--	---

Requisitos mínimos del cargo		
Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en ventas, marketing, control de caja y finanzas y diseño gráfico.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Gerente de Producción Gerente de RR. HH Gerente de Administración Director de Ventas Jefe de Mercadeo y Publicidad			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Desarrollar buenas relaciones con los clientes.
- b) Analizar el desempeño comercial.
- c) Buscar oportunidades de crecimiento.
- d) Desarrollar planes financieros.

Habilidades y aptitudes

- a) Fluidez en comunicación
- b) Creatividad
- c) Nivel de redacción escrita elevado
- d) Responsable

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19-Ficha ocupacional

		<h2>Cerámica del Artista</h2>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Director de ventas	Código del Cargo	CA-019
Datos Generales			
Edad	Entre los 25 y 35 años.		
Área	Departamento de Ventas.		
Cargo Superior	Gerente Comercial	Subordinados	Encargados de Pedidos (Recepcionista). Vendedor. Encargado de Distribución y Transporte.
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de coordinar un equipo con el propósito de alcanzar el objetivo deseado en el aspecto comercial, motivando a los integrantes para tomar las mejores decisiones.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente Comercial Jefe de Mercadeo y Publicidad		Clientes	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de monitorear la correcta entrega de los pedidos realizados y gestionar el correcto pago por el mismo.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo. Catálogos de productos. Facturas.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación técnica.	Conocimientos en ventas, control de caja y finanzas.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos		Gerente Comercial Jefe de Mercadeo y Publicidad		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Alcaldías Exposición en Ferias de Turismo		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Control de las ventas diarias realizadas por los ejecutivos de venta.
- b) Excelente atención al cliente.
- c) Capacidad de trabajar ante desafíos.
- d) Adaptabilidad.
- e) Iniciativa y toma de decisiones.
- f) Proactividad.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación
- b) Dinámica
- c) Responsable
- d) Conocer el proceso de ventas
- e) Liderazgo
- f) Entusiasmo e iniciativa

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Encargado de Pedidos (Recepcionista).	Código del Cargo	CA-020
Datos Generales			
Edad	Entre los 30 y 45 años.		
Área	Departamento de Ventas.		
Cargo Superior	Director de Ventas	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de recibir los pedidos solicitados por los clientes, y llevar el control de las cantidades de pedidos programados.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente Comercial Director de Ventas		Clientes	
Tipo de Trabajo	Mantener el control de las cantidades de pedidos programados.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo. Catálogo de productos.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación Universitaria.	Conocimientos en ventas, control de caja y finanzas.	Por lo menos 1 año de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente Comercial Director de Ventas Vendedor Encargado de Distribución y Transporte			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Conocer muy bien el producto que se oferta.
- b) Control de las cantidades de productos disponibles.
- c) Realizar informe de los pedidos levantados por día.
- d) Captar nuevos clientes.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación
- b) Dinámico
- c) Responsable
- d) Liderazgo
- e) Entusiasmo e iniciativa

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Vendedor	Código del Cargo	CA-021
Datos Generales			
Edad	Entre 22 y 35 años.		
Área	Departamento de Ventas.		
Cargo Superior	Director de Ventas	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de ejecutar las ventas de los pedidos levantados y enviados a recepción.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Director de Ventas		Clientes.	
Tipo de Trabajo	Ejecutar la venta neta de los pedidos encargados, y llevar informe de las ventas realizadas.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo. Catálogos de Productos. Facturas.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación técnica.	Conocimientos en ventas, control de caja y finanzas.	Por lo menos 2 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente Comercial Director de Ventas Encargado de Pedidos Encargado de Distribución y Transporte			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Alcaldía Exposición en Ferias de Turismo			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Conocer muy bien el producto.
- b) Asesorar a los compradores.
- c) Captar nuevos clientes.
- d) Realizar informe de las ventas realizadas.
- e) Manejar y dominar los tipos de pago con que cuenta la microempresa.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación
- b) Dinámico
- c) Responsable
- d) Conocer el proceso de ventas
- e) Entusiasmo e iniciativa
- f) Enfocado a metas.

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Encargado de Distribución y Transporte.	Código del Cargo	CA-022
Datos Generales			
Edad	Entre los 28 y 35 años		
Área	Dpto. Ventas		
Cargo Superior	Director de Ventas	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de organizar las entregas de los productos a los clientes o puntos de ventas utilizando medios de transportes.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Director de Ventas Gerente Comercial		Clientes.	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de distribuir y entregar los distintos productos solicitados por tiendas o clientes que viven lejos del entorno en el que se encuentra la microempresa.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Hojas de Pedidos. Vehículos de distribución.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación Técnica.	Conocimientos en ventas, control de caja y finanzas.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente Comercial Director de Ventas Vendedor Encargado de Pedidos			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Ninguna			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Conocer muy bien la ciudad y departamentos.
- b) Control y manejo de las cantidades de productos.
- c) Conocer a los clientes.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación
- b) Dinámico
- c) Responsable
- d) Proactivo
- e) Honesto

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Jefe de Mercadeo y Publicidad.	Código del Cargo	CA-023
Datos Generales			
Edad	Entre los 23 y 35 años.		
Área	Departamento de Marketing y Diseño.		
Cargo Superior	Gerente Comercial	Subordinados	Administrador de Redes Sociales (Community Manager) Diseñador
Propósito General del Cargo			
Organizar, manejar e idear promociones para atraer a nuevos clientes e incorporar nuevas líneas de productos al mercado, a su vez promover la propaganda del trabajo de Cerámica del Artista a nivel nacional.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente Comercial		Proveedores de Material publicitario (Imprentas)	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de realizar publicidad al trabajo de realizado en la microempresa, y programar promociones de los productos de acuerdo a análisis estadísticos y financieros previos.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
-------------------------	------------------------------	--------------------

Educación Universitaria.	Conocimientos en ventas, marketing, control de caja y finanzas.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos	Gerente General Gerente Comercial			
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones	Alcaldía Exposición en Ferias de Turismo			
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Identificar a la competencia y a los mercados competenciales.
- b) Proponer e implementar estrategias y campañas de publicidad y marketing.
- c) Coordinar y supervisar al equipo creativo.
- d) Investigar y evaluar la viabilidad y rentabilidad de los productos.

Habilidades y aptitudes

- a) Buena comunicación interpersonal
- b) Organizado
- c) Capacidad de resolver problemas
- d) Confiable
- e) Creativo
- f) Enfocado a resultados

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Administrador de Redes Sociales (Community Manager)	Código del Cargo	CA-024
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y 35 años		
Área	Departamento de Marketing y Diseño.		
Cargo Superior	Jefe de Mercadeo y Publicidad	Subordinados	Ninguno
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de manejar, monitorear y controlar la imagen de la microempresa, así como de todas las publicaciones de las promociones de los productos, a través de las distintas plataformas digitales.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente Comercial Jefe de Mercadeo y Publicidad		Administradores de Plataformas Digitales	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de mantener actualizado las redes de la microempresa, de tal manera que se puedan atraer nuevos clientes.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en ventas, marketing, control de caja y finanzas.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos		Gerente Comercial Jefe de Mercadeo y Publicidad		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Ninguna		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Planificar el contenido a publicar en las diversas plataformas.
- b) Asegurar una presencia actualizada de la microempresa en las redes sociales.
- c) Brindar atención al cliente de manera digital.

Habilidades y aptitudes

- a) Habilidades de comunicación
- b) Apasionado por las redes sociales
- c) Nivel de redacción escrita elevado
- d) Responsable
- e) Honesto

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25-Ficha ocupacional

		<h1>Cerámica del Artista</h1>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE TRABAJO			
Nombre del Cargo	Diseñador	Código del Cargo	CA-025
Datos Generales			
Edad	Entre los 21 y35 años.		
Área	Dpto. Marketing y Diseño.		
Cargo Superior	Jefe de Mercadeo y Publicidad	Subordinados	Ninguna
Propósito General del Cargo			
Es el encargado de idear y dar vida al mensaje que necesiten transmitir al público, apoyándose de dibujos, bocetos y folletos.			
Contactos Permanentes			
Internos		Externos	
Gerente Comercial Jefe de Mercadeo y Publicidad		Proveedores de Licencias de plataformas de diseño	
Tipo de Trabajo	Es el encargado de transmitir mensajes a través diseños únicos para dar publicidad a los productos con herramientas tecnológicas.		
Horarios	Un Turno Diurno: de 8:00 am a 5:00 pm		
Manejo de Materiales, Herramientas y equipos.	Equipo de Cómputo. Catálogos.		

Requisitos mínimos del cargo

Educación Formal	Conocimientos Básicos	Experiencia
Educación Universitaria.	Conocimientos en ventas, marketing, control de caja y finanzas y diseño gráfico.	Por lo menos 3 años de experiencia en el cargo.
Entrenamiento	Condiciones Legales	Condiciones físicas
Ninguno	a) Estar libres de delito alguno.	Buen estado de salud físico y mental.

Relación con otros cargos		Gerente Comercial Jefe de Mercadeo y Publicidad Administrador de Redes Sociales (Community Manager)		
Relaciones con otras Organizaciones y/o Instituciones		Ninguna		
Posición y Esfuerzo Físico				
Posición Frecuentes del Puesto		Esfuerzo Visual	Condiciones Ambientales	
Caminando	De pie	Normal	Temperatura:	Variable
Sentado		Esfuerzo Auditivo	Ruido:	Bajo
Riesgos Ocupacionales y Seguridad				
Riesgos		Seguridad		
Ninguno		Ninguno		

Descripción de Funciones y responsabilidades.

- a) Producir fotográficamente imágenes o videos tanto publicitarios, para distintos productos.
- b) Elegir los mejores colores y topografías.
- c) Diagramas de publicaciones de los productos.

Habilidades y aptitudes

- a) Habilidades de comunicación
- b) Creatividad
- c) Nivel de redacción escrita elevado
- d) Responsable
- e) Proactividad
- f) Ordenado

Elaborado	Revisado	Autorizado
Fecha elaborada: / /	Fecha Revisado: / /	Fecha Autorizado: / /

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.3: Manual de Políticas, Normas y Procedimientos.

*Cerámica
del Artista*

Hand Painted - Nicaragua

Manual de Políticas, Normas y Procedimientos.

Managua, Agosto 2019



Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas
Ingeniería de Sistemas

Organización II

Manual de Políticas, Normas y Procedimientos

Elaborado por:

Br. Edith Guadalupe Romero González

Br. Leslie Jazmín Antuche Montoya

Br. Marlon Josué Sánchez Alemán

Br. Hamilton Nomar García Ramírez

Br. Luis Antonio Zapata Reyes

Docente:

Mba. María José Montoya Baquedano

Managua, Agosto 2019

I.	145	
II.	146	
2.1.	General	2
2.2.	Específicos	2
III.	147	
3.1.	Alcance	3
3.2.	Aplicación	3
IV.	149	
4.1.	Información de la Empresa	5
4.1.1.	Antecedentes	5
4.1.2.	Perfil Estratégico	6
4.1.3.	Organigrama de la empresa	7
V.	153	
5.1.	Políticas de la Empresa	9
5.1.1.	Políticas Generales	9
5.1.2.	Políticas de las áreas de la empresa	9
5.2.	Normas de la empresa	9
5.2.1.	Normas de cada área	9
VI.	10	
6.1.	Fichas de Procedimientos Administrativos.	11
6.2.	Fichas de Procesos Productivos	14
VII.		
	¡Error! Marcador no definido.	
7.1.	Diagrama General del flujo de procesos de la empresa.	21
7.2.	Diagramas de flujo de Procedimientos	24
7.2.1.	Diagramas de Procedimientos Administrativos	24
7.2.2.	Diagramas de Procesos Productivos	27
VIII.		
	¡Error! Marcador no definido.	
IX.	185	
X.	188	
XI.	189	
XII.	191	
XIII.	192	

XIV.	192	
7.1.	Anexo 1: Procesos de producción.	44
7.2.	Anexo 2: Simbología ANSI Y ANSME.	50

I. Introducción

La calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa se basa en gran medida en el orden y la buena organización de esta, lo cual demanda una serie de documentos básicos que ayudan a estandarizar los procesos que realizan los colaboradores en las diferentes áreas, tanto de administración, como de producción. Un documento importante que apoya a la empresa en esto es el “Manual de políticas, normas y procedimientos”, el cual se describe a continuación.

En el presente manual se detallará y ordenarán las políticas y normas contenidas en la empresa, dividiéndose en políticas generales, políticas por área, normas por área. Además, se emplearán las herramientas de diseño y presentación de los procesos como son: “Fichas de procesos” y “Diagramas de procesos”. Finalmente se expondrán los formatos actualizados de la empresa.

Es menester señalar que se realizaron mejoras y ordenamientos en algunos puntos, tomando en cuenta la información suministrada por la empresa. Estas mejoras se hacen visibles en el perfil estratégico de la empresa, donde se mejoró la visión y misión. También se analizó la estructura de la empresa para la elaboración de un organigrama que funcione como guía de los cargos existentes en la organización.

Cabe mencionar que también se hicieron mejoras en los formatos utilizados en distintas áreas, además de la incorporación del nuevo logo de la empresa realizado en este trabajo. Todo esto con el objetivo más importante, el cual es que el manual sirva de guía en la mejora continua de la empresa.

II. Objetivos

2.1. General

- Elaborar un manual de políticas y procedimientos para la microempresa “Cerámica del Artista”, detallando las normativas y operaciones con estándares que establezca la empresa.

2.2. Específicos

- Presentar las políticas y normas estipuladas por la empresa a las que se deberán apegar todos los colaboradores en las actividades que realizan.
- Describir las operaciones y requerimientos que se realizan dentro de la empresa, haciendo uso de las fichas de procedimiento.
- Desarrollar los diagramas de flujo que describen de manera asertiva las operaciones y actividades de todas las áreas del negocio.
- Diseñar formatos que permitan llevar control y seguimiento de las actividades de la empresa, para mejorar la presentación de documentos de salida de la organización.

III. Alcance y aplicación del Manual

3.1. Alcance

El diseñar un manual de políticas y procedimientos nos permitirá conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución, también ayudará a la capacitación del personal, ya que describe de forma detallada las actividades de cada puesto.

El presente manual está diseñado para ser aplicado en microempresas dedicadas a la expresión del arte en la elaboración de piezas en cerámica de manera creativa y artesanal. Aplica para los procesos más destacados dentro de dichas organizaciones, los cuales son denominados procesos misionales, ya que son los que generan el valor agregado al producto.

El compromiso de estas organizaciones es ajustar cada proceso a sus necesidades y recursos disponibles, realizando cada uno de los procedimientos con eficiencia y dedicación, para brindar al cliente un producto de calidad.

3.2. Aplicación

El presente manual descrito, es el resultado de una serie de observaciones sobre los procedimientos desarrollados en distintas áreas de la microempresa específica: *Cerámica del Artista*, dedicada a este arte en cerámica y de manera artesanal. Algunos de los procedimientos y cargos que se manifiestan en dicho manual, con el tiempo, pueden ser modificados de acuerdo a los requerimientos de la microempresa. Las áreas trabajadas han sido la de Producción y Administración.

En el área de Producción, que es el área más importante dentro de una empresa manufacturera, el presente manual juega un papel imprescindible, ya que es el que detalla la forma en que cada uno de los procesos debe ser realizado a través de los

procedimientos. En dicha área se contemplan procesos como la elaboración del crudo, la decoración, la quema, etc., siendo el proceso de quemado del bizcocho el que requiere de mayor precaución y cuidado al momento de su ejecución. Pero al igual que este, todos los demás son importantes para elaborar una pieza de calidad, por lo que se requiere de un manual de procedimientos para garantizar.

De la misma forma, el área de administración no se exime de la necesidad de dicho manual, ya que en esta área se lleva a cabo un proceso importante como lo es el Levantado de pedido, y si este no es realizado de la forma correcta, obviando o pasando por alto todas y cada una de las especificaciones del cliente, ciertamente el producto final no será el esperado y el cliente rechazará el pedido, significando esto una pérdida para la empresa.

Para recolectar la información aquí plasmada, fue necesario observar directamente las instalaciones de dicha empresa y estudiar los procedimientos que la misma describe para realizar cada proceso, además de las funciones de cada uno de los trabajadores que laboran dentro de la misma, consultas al gerente (dueño), charlas con dos personas del personal y algunas lecturas complementarias.

IV. Desarrollo del Manual

4.1. Información de la Empresa

4.1.1. Antecedentes

En 1981 se funda “Cerámica Artesa”, cuya fundadora fue Nunzia Valenti de Fajardo. Artesa era un taller de cerámica que se dedicaba desde su inicio a elevar a un nivel más artístico la cerámica nicaragüense con diseños italianos, en donde Don Elio Galán (Dueño de Cerámica del Artista) trabajó en este lugar aproximadamente 8 años como artista plástico.

Luego Don Elio compró Cerámica Artesa y le cambia el nombre a Cerámica del Artista en el año 2016, donde la empresa comienza con la colaboración de dos pintores. Permaneció en el local que se encontraba en Los Robles, Managua. Mantuvo contacto con sus clientes y luego de 1 año se traslada a La Concepción, Masaya, lugar donde laboran actualmente y conservan cuatro líneas de producción, las cuales son :

- Rótulos y murales en azulejo.
- Accesorios de baño.
- Accesorios de cocina.
- Souvenir Nicaragüense.

Cabe mencionar que dicho negocio es familiar, en donde el matrimonio Galán-Díaz son los responsables directos de la organización y la micro empresa misma, ellos han dado la pauta para el trabajo de algunos proyectos de estudiantes para clases como producción, en donde se realizó un estudio de Método y tiempo en las áreas de producción. Posteriormente se hizo otro análisis de la empresa, con el cual se sugirió la creación de un manual administrativo para ayudar en el ordenamiento de los procesos, dando como resultado la creación de un Manual de políticas, normas y procedimientos.

4.1.2. Perfil Estratégico

Misión

Somos una microempresa dedicada a la elaboración personalizada de arte en cerámica a base de arcilla blanca y barro rojo, con el objetivo de brindar productos de calidad y atención personalizada a todos nuestros clientes nacionales o extranjeros.

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel departamental como una de las mejores en la producción y plasmación del arte en cerámica, destacando de otras por la calidad de nuestro producto y la originalidad de los diseños, estableciendo un local de producción adicional al que se tiene actualmente para satisfacer las necesidades de más clientes.

Valores de la empresa

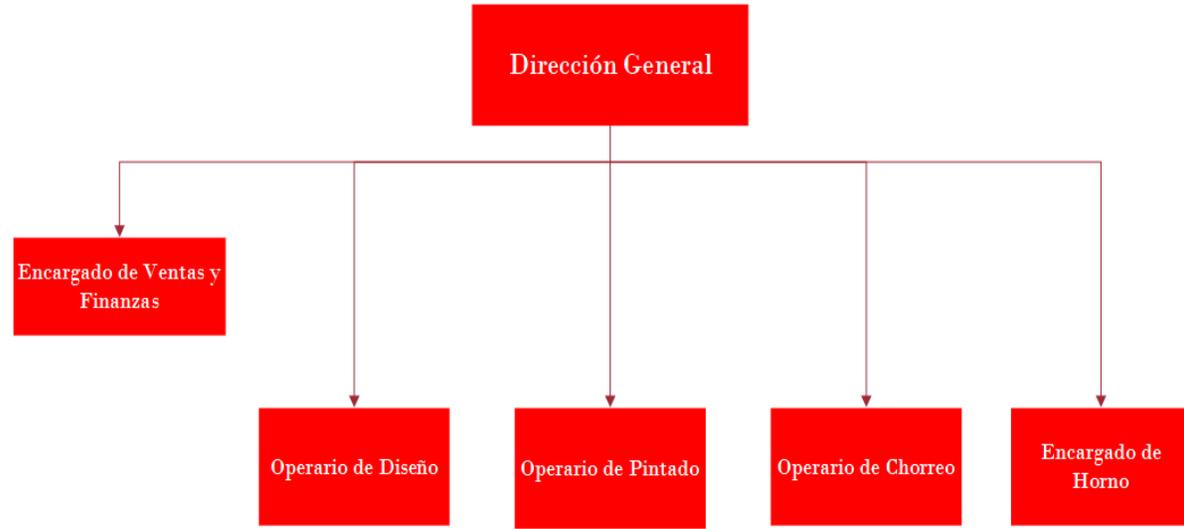
La micro empresa Cerámica del Artista posee valores basados en la ética, entre estos valores se encuentran:

- Responsabilidad: El valor más importante para la empresa, ya que es el que guía todos los trabajos de los colaboradores.
- Respeto: El respeto es el pilar firme de todas las relaciones de equipo e individuales de todos los colaboradores.
- Honestidad: El trato y servicio honesto que debe de tener cada uno de los colaboradores será la pauta para el ambiente de confianza y familia que se necesita en la empresa.

- Puntualidad: La puntualidad se visualiza en todo el actuar de los colaboradores, desde llegada, hasta trabajo.

4.1.3. Organigrama de la empresa

En esta sección se presentará el organigrama general de la empresa con el objetivo de dar una pauta para la construcción del manual, esto será de ayuda en la construcción de las fichas para el reconocimiento de los colaboradores y responsables de áreas de trabajo. Cabe mencionar que el organigrama está creado en base a la información dada por el dueño de la microempresa y se basa en los colaboradores que trabajan en la empresa.



El organigrama elaborado por su contenido se puede clasificar como de puestos o cargos, ya que especifica cada uno de los puestos laborales que se tienen en la empresa y la jerarquía que contiene, la cual es dividida en dos niveles, que son: Administración general y producción. También por su presentación visual se puede catalogar como un organigrama vertical, el cual contiene en la cúspide de la pirámide a la dirección general y luego se desglosan los cargos existentes bajo esa dirección.

Los puestos laborales que posee la organización son directamente de manufactura y administración y se pueden describir de la siguiente manera:

1. Dirección general: Se encarga del control general de todo el negocio, cuenta con funciones como, reclutamiento del personal, administración de los inventarios, gestión de pedidos y responsabilidades directas con sus colaboradores en la organización.
2. Encargado de ventas y finanzas: Realiza control contable de la empresa, administra sus fondos y la venta de sus productos.
3. Operario de diseño: Se encarga de realizar los diseños de los productos.
4. Operario de pintado: Realiza el pitado de las piezas a elaborar.
5. Operario de chorreo: Se encarga de realizar el chorreo de la mezcla en el molde asignado para la pieza.
6. Operario de horno: Se encarga del quemado de las piezas.

V. Políticas y Normas de la Empresa

Las políticas y normas de la empresa son plasmadas en este documento gracias a la información suministrada por la dirección general de la empresa.

Cabe mencionar que se dividen por áreas a como sigue:

4.1. Políticas de la Empresa

4.1.1. Políticas Generales

- El presente Manual deberá permanecer a disposición del personal adscrito a la organización.
- Utilizar la vestimenta adecuada para empezar a laborar.
- Respetar todas las normas y especificaciones detalladas en dicho manual.
- Documentos como Manuales, Información general de la empresa y otros que ayuden a mejorar el trabajo de los colaboradores deberán ser presentados a estos al momento de iniciar a laborar en la empresa.

4.1.2. Políticas de las áreas de la empresa

Políticas: Área de Producción

- Utilizar mascarillas.
- Utilizar guantes para el área de pintado.
- Utilizar guantes para la manipulación del horno.

Políticas: Área de Recepción de Pedidos

- Proceder a realizar el pedido con un porcentaje del pago adelantado, el cual será del 50% del precio de producto, sin embargo, esto puede cambiar.

4.2. Normas de la empresa

4.2.1. Normas de cada área

Normas: Taller de Producción

- No consumir alimentos en el área.
- No utilizar el pelo suelto.
- Mantener las piezas en orden.
- Almacenar las piezas adecuadamente, según su acabado.

Normas: Área de Hornos

- Limpiar siempre el horno antes de la carga.
- Respetar las reglas de funcionamiento del horno.
- Manipular con cuidado las piezas, tanto en la carga como en la descarga.
- Utilizar siempre la velocidad especificada en el manual del horno eléctrico para el uso de este.

Normas: Área de Diseño y Decoración

- Revisar si la información especificada está completa antes de empezar el diseño.
- Preparar siempre el área y los utensilios a utilizar antes de proceder a diseñar, para evitar pérdida de tiempo o desperdicio de algún material (pintura).
- No manipular alimentos mientras se están diseñando o decorando piezas.
- Respetar las especificaciones de la hoja de pedido.
- Trabajar en orden cronológico, de acuerdo a los pedidos planteados.
- Colocar las piezas terminadas en su lugar.
- Ser responsables y ordenadas con el uso de los materiales.

Normas: Área de Venta

- Cerciorarse de que el pedido esté completo y cumpla con las especificaciones requeridas.
- Atender de manera respetuosa y honesta al cliente, asegurándole y aceptando su pedido siempre y cuando las condiciones lo permitan.
- Llenar completa, cuidadosa y detalladamente la hoja de pedidos.
- Registrar en el récord de pedidos los datos completos (No. Telefónico de la Persona, Fecha de pedido y Fecha de Entrega).

VI. Descripción de Fichas de Procedimientos.

5.1. Fichas de Procedimientos Administrativos.

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Elaboración y seguimiento de pedidos del producto.	Clave: PA-001
		Área emisora: Administración
	Objetivos del procedimiento: Confeccionar la solicitud de producto del cliente.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	La persona encargada verifica las solicitudes de los clientes a través de Facebook o correo electrónico.	Ventas y finanzas
2	El colaborador hace contacto por mensaje o correo electrónico con los clientes para comprobar la solicitud de pedido.	
3	El colaborador llena el formato de solicitud de producto, con todas las especificaciones y detalles del producto, el precio y el plazo de entrega.	
4	Se comprueba si las especificaciones plasmadas en el formato con correctas.	
5	Se envían las especificaciones al Área de Producción para su respectiva elaboración.	
6	Se recibe el producto terminado del Área de Producción.	
7	Se verifica si el producto cumple con las especificaciones estipuladas.	
8	De estar bien el producto con sus especificaciones, el colaborador procede a elaborar la factura del producto.	

9	Se entrega el producto terminado y su factura al cliente.	
---	---	--

Revisado por _____	Elaborado por _____	Autorizado por _____
--------------------	---------------------	----------------------

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Distribución de los productos con otras empresas.	Clave: PA-002 Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Determinar la comercialización del producto en convenio con otras empresas.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Se realiza el levantado de pedido, el cual contendrá la cantidad de producto que la empresa desea y las especificaciones que requiere del producto.	Ventas y Finanzas
2	La persona encargada realiza la cotización de los productos que desean obtener.	
3	Emisión del contrato que contendrá todas las especificaciones dadas, junto con los lineamientos legales y el plazo de entrega.	
4	Aceptado el contrato por ambas partes, se emiten las especificaciones del trabajo al área de producción.	
5	Terminada la elaboración del producto se realiza el empaclado de este.	
6	Entrega del pedido a la empresa solicitante.	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por Autorizado por	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> 	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Revisado por

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Aceptación y emisión de compra a proveedores.	Clave: PA-003
	Objetivos del procedimiento: Ejecutar la compra de nueva materia prima.	Área emisora: Administración
		Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Recepción de la solicitud de compra de nueva materia prima.	Ventas y finanzas.
2	Se evalúa la solicitud de compra de materia prima. Acá se decide si se realiza la compra o no.	
3	Se notifica al área de producción la respuesta a la solicitud.	
4	De ser aceptada la solicitud, se ejecuta la compra de la materia prima necesaria.	
5	Se recepciona la materia prima.	
6	La materia prima es enviada al área de producción.	
<hr/> Elaborado por Revisado por	<hr/>	<hr/> Autorizado por

5.1. Fichas de Procesos Productivos

 <p>Cerámica del Artista Hand Painted - Nicaragua</p>	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Nuevos diseños para catálogos de la empresa.	Clave: PP-001
	Objetivos del procedimiento: Presentar nuevos diseños de productos para su integración en el catálogo de productos.	Área emisora: Producción
		Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	La persona encargada presenta nuevas ideas de los diseños de productos.	Diseñador
2	Se realiza pruebas con los nuevos diseños.	
3	Después hace pruebas de aceptación con los clientes.	
4	De tener una buena aceptación se agrega el nuevo diseño en los catálogos.	
5	Los nuevos diseños se implementan en la comercialización.	
<p>_____</p> <p>Elaborado por</p> <p>Revisado por</p> <p>Autorizado</p>		

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Revisión de inventario.	Clave: PP-002
		Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Realizar la verificación del inventario y la solicitud de compra de materia prima, si es necesario.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Se verifica el control de inventario semanal. Si el inventario de materia prima no cubre lo necesario para desarrollar la producción se envía una solicitud de compra al área de ventas y finanzas.	Diseñador
2	Se procede al llenado del formato para solicitud de compra.	
3	La persona encargada envía el formato de solicitud de materia prima al área de ventas y finanzas.	
4	La persona encargada espera que se le acepte la solicitud.	
5	Una vez llegada la materia prima se inspecciona.	
6	Después de la inspección se almacena.	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Revisado por	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Autorizado por

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Realización del chorreo de la pieza a producir.	Clave: PP-003
		Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Elaborar un molde en chorreado del producto, según las especificaciones del cliente.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Recepción y verificación del formulario emitido por el área de ventas y finanzas con las especificaciones del producto que se realizará.	
2	Inicio del proceso si el formulario recepcionado está en correcta forma.	
3	Revisión de la materia prima antes del chorreo en depósitos.	
4	Se procede a hacer la combinación de la Arcia en polvo blanco y silicato.	
5	Después se procede con la máquina mezcladora de polvo en donde se revuelve.	
6	Se continúa a realizar el colado, con el objetivo de evitar la filtración de basura en el molde.	
7	Preparación de los depósitos que contendrán la mezcla, según el tipo de pieza que se elaborara.	
8	Se realiza la inspección de la mezcla.	
_____	_____	_____
Elaborado por Autorizado por		Revisado por



Hand Painted - Nicaragua

 Hand Painted - Nicaragua	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Subproceso: Realización del chorreo para placa.	Clave: PP-004
		Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Realizar el pintado del producto en base a las especificaciones del cliente.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Se realiza los moldes de deshidratación de la mezcla.	Responsable de chorreo
2	El encargado toma el estado plástico para envolverlo en bolsa plástica.	
3	Se deja secar por tres o cuatro días.	
4	La persona encargada realiza el amasado y preparación de la masa plástica.	
5	Se procede a pasar la masa por la máquina prensadora de tres a cuatro veces para tener porosidad.	
6	La persona encargada realiza el cortado con plantillas y se le coloca peso encima.	
7	Se deja secar el por 1 o 2 días.	
8	Después se corta una medida más exacta la pieza.	
9	Se guarda y listo para la primera quema.	

Elaborado por
Autorizado por

Revisado por

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Subproceso: Realización del chorreo de la pieza a producir escultura (lava mano, dispensador, etc.)	Clave: PP-005
		Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Realizar el pintado del producto en base a las especificaciones del cliente.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Se deposita la mezcla en los moldes para darle la forma al producto.	Operario de chorreado
2	Después la persona encargada calcula el espesor de la pieza y el tiempo necesario para darle vuelta	
3	Se le quita el molde.	
4	Se deja secar 1 a 2 días.	
5	La persona encargada realiza el pulido de la pieza.	
6	Se guarda y listo para la primera quema.	
_____	_____	_____
por	Elaborado por	Revisado Autorizado por

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Pintado de las piezas.	Clave: PP-006
		Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Realizar el pintado del producto en base a las especificaciones del cliente.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Recepción del producto pre-pintado, el cual contará con la forma y estructura que solicitó el cliente.	Operario de Pintado
2	Realización del boceto, es decir el dibujo que llevará el producto, incluyendo letras.	
3	Pintado del producto.	
4	Se procede a elaborar la pigmentación del producto.	
5	Esmaltado del producto, se puede aplicar este proceso de tres a cuatro veces.	
6	Inspección del producto pintado.	
7	El producto es enviado a la siguiente fase de producción.	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por Autorizado por	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Revisado por

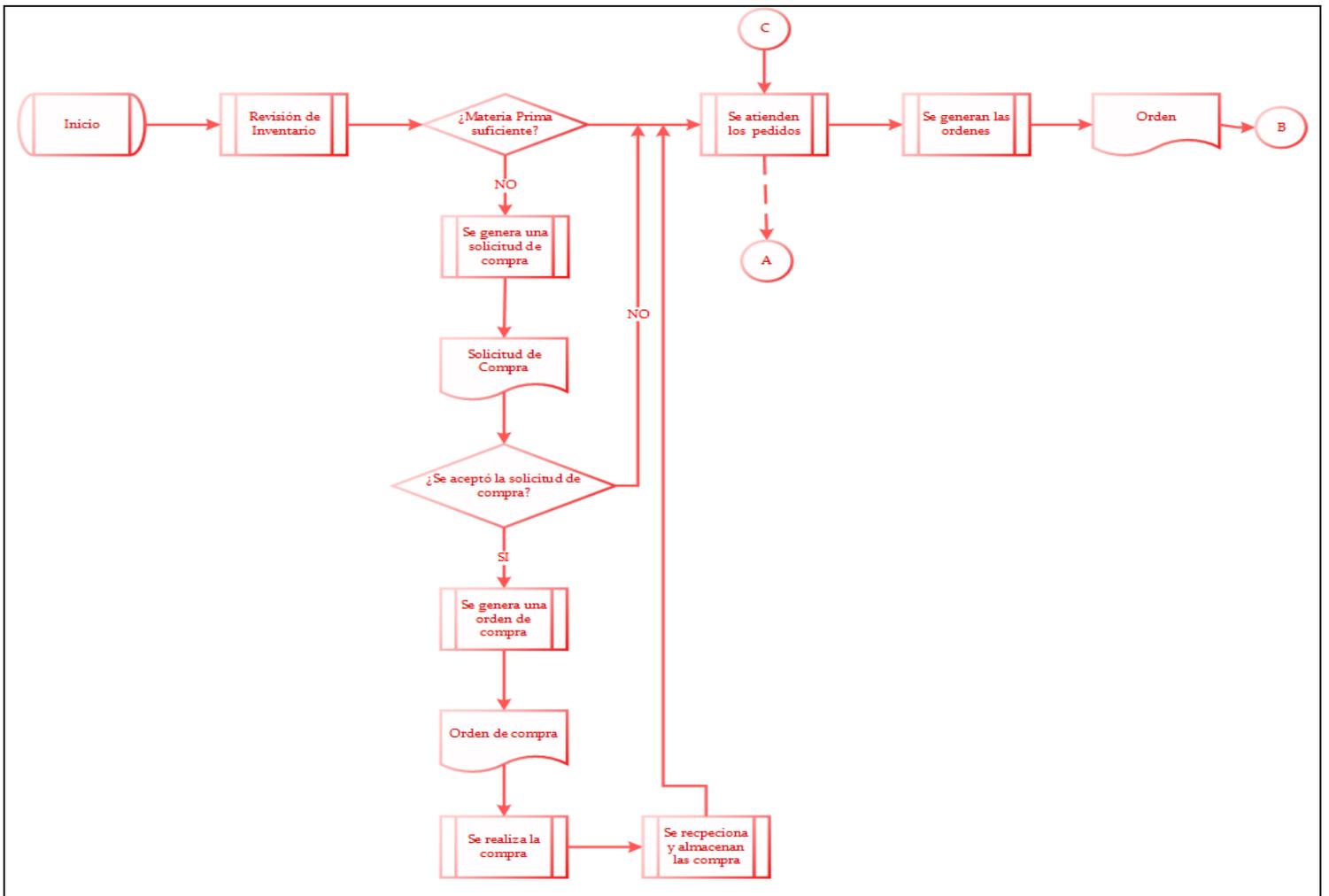
	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Proceso de horneado del producto.	Clave: PP-007
		Área emisora: Producción
	Objetivos del procedimiento: Hornear el producto pre-finalizado.	Fecha: Agosto 2019
Número	Actividades	Responsable
1	Recepción y revisión de las piezas a hornear.	Horno
2	La persona encargada del horno realiza la primera quema a las piezas.	
3	Se procede a retirar del horno las piezas.	
4	Enfriamiento de las piezas por un día y medio.	
5	Inspección de las piezas, para verificar que no tenga algún defecto. De tener daños se desecha la pieza, de lo contrario se pasa a la siguiente actividad.	
6	Se prosigue a la segunda quema de las piezas.	
7	La persona encargada hace la última cohesión de la cerámica.	
8	Se realiza el segundo enfriamiento de las piezas en un lapso de dos días.	
9	Retirada de las piezas que se encuentren dentro del horno.	
10	La persona encargada determina la clasificación del producto (almacenamiento o encargo).	
11	La persona encargada procede a guardar los productos en las distintas cajas.	

12	Envío de las cajas con los productos al área de ventas y finanzas.	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por Autorizado por	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Revisado por

VII. Diagramas de flujo

6.1. Diagrama General del flujo de procesos de la empresa.

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 3
	Nombre del Procedimiento: Flujo general de procesos de la empresa.	Área emisora: Dirección General
	Objetivos del procedimiento: Representar mediante la simbología pertinente el flujo de todos los procesos de la empresa para tener una guía visible de las operaciones.	Fecha: Agosto 2019

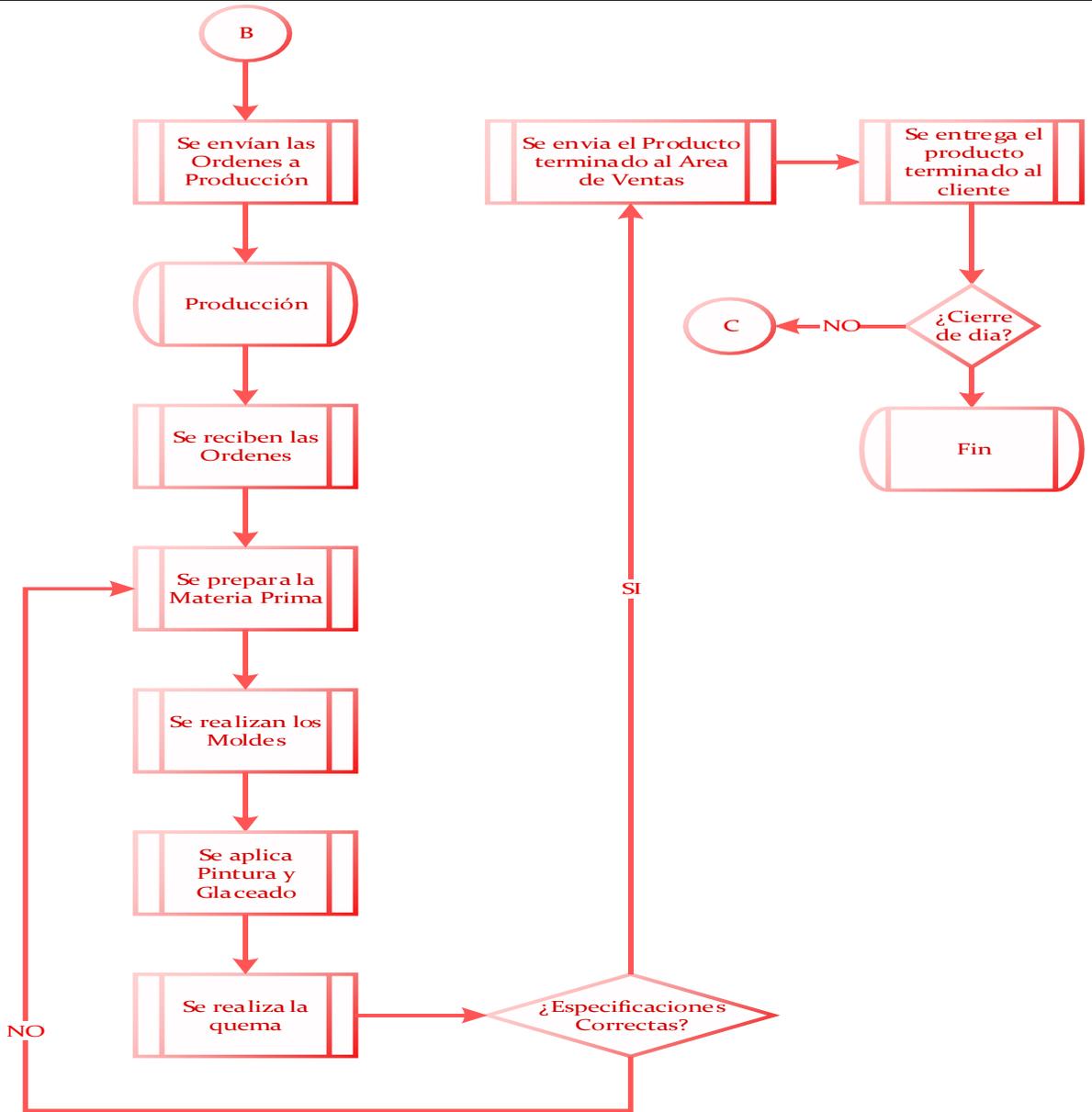


Revisado por

Elaborado por

Autorizado por

 <p>Cerámica del Artista Hand Painted - Nicaragua</p>	Cerámica del Artista	Hoja: 2 de 3
	Nombre del Procedimiento: Flujo general de procesos de la empresa.	Área emisora:
	Objetivos del procedimiento: Representar mediante la simbología pertinente el flujo de todos los procesos de la empresa para tener una guía visible de las operaciones.	Fecha: Agosto 2019



Elaborado por
 Autorizado por

Revisado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 3 de 3

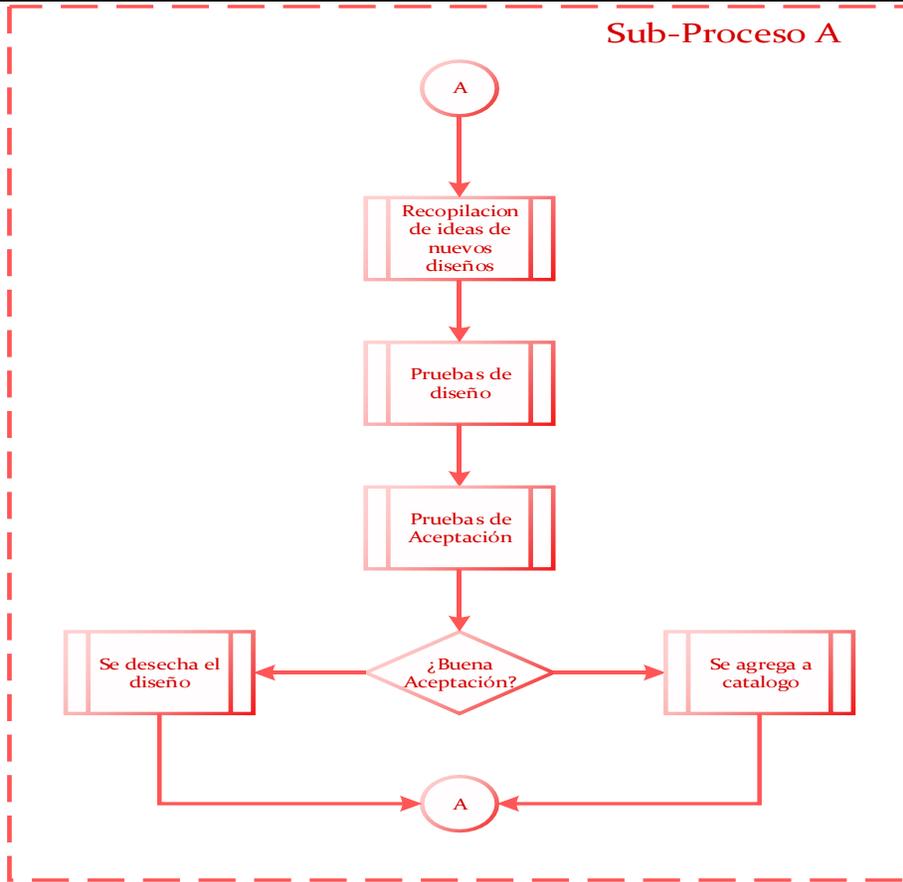
Nombre del Procedimiento: Flujo general de procesos

Área emisora:

Objetivos del procedimiento:

Fecha: Agosto 2019

Sub-Proceso A



Revisado por
por

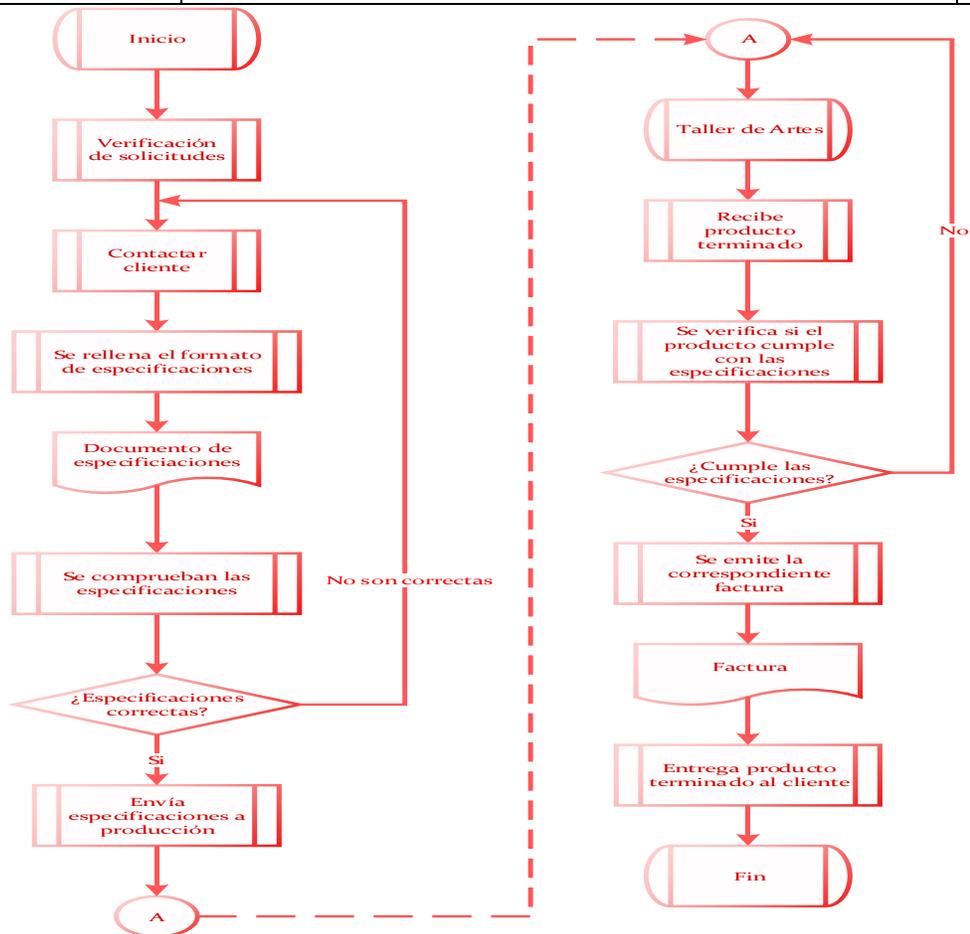
Elaborado por

Autorizado

6.2. Diagramas de flujo de Procedimientos

6.2.1. Diagramas de Procedimientos Administrativos

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Elaboración de pedidos del producto.	Clave: PA-001
	Objetivos del procedimiento: Confeccionar la solicitud de producto del cliente.	Área emisora: Administración
		Fecha: Agosto 2019



Revisado por

Elaborado por

Autorizado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

Nombre del Procedimiento:

Distribución de los productos con otras empresas.

Clave: PA-002

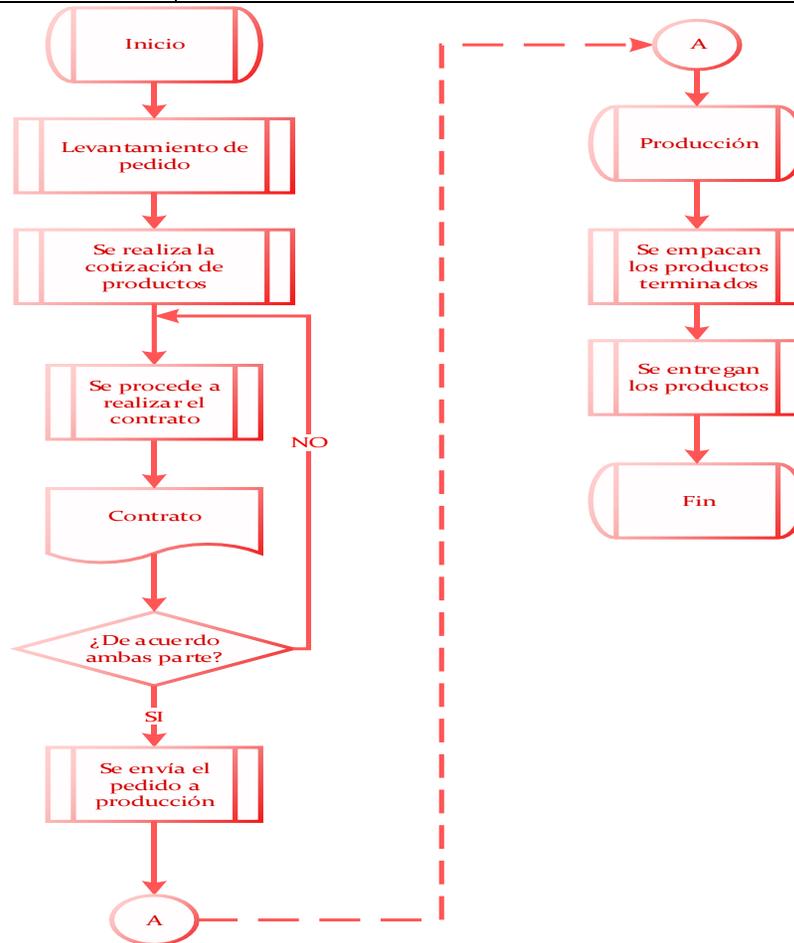
Área emisora:

Producción

Objetivos del procedimiento:

Determinar la comercialización del producto en convenio con otras empresas.

Fecha: Agosto 2019



Revisado por
por

Elaborado por

Autorizado



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

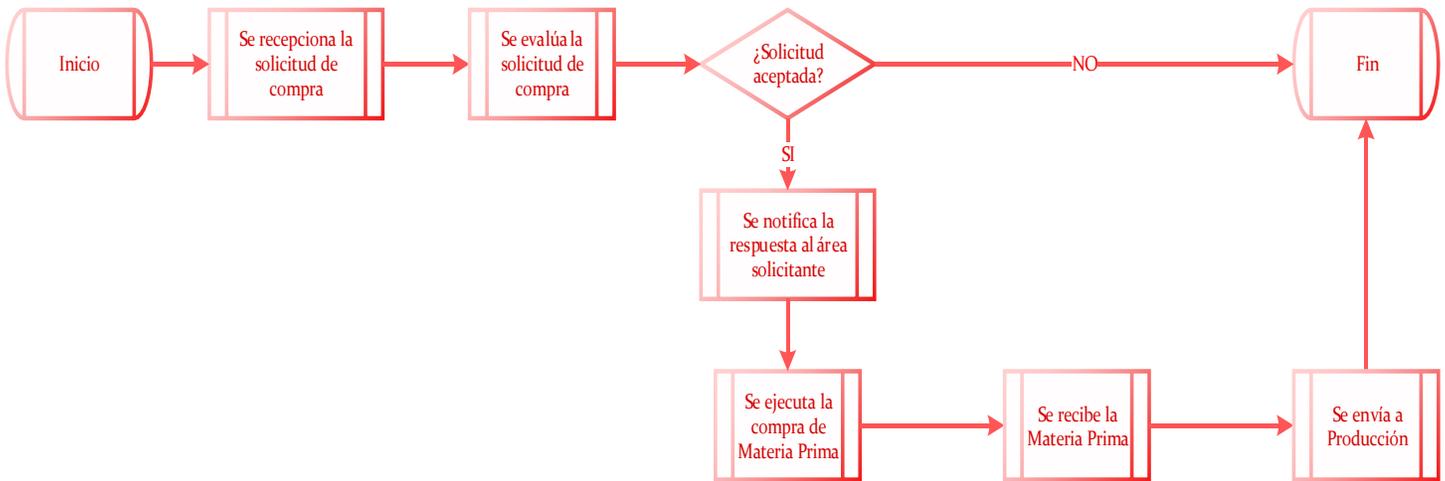
Nombre del Procedimiento:
Aceptación y emisión de compra a proveedores.

Clave: PA-003

Área emisora:
Administración

Objetivos del procedimiento:
Ejecutar la compra de nueva materia prima.

Fecha: Agosto 2019



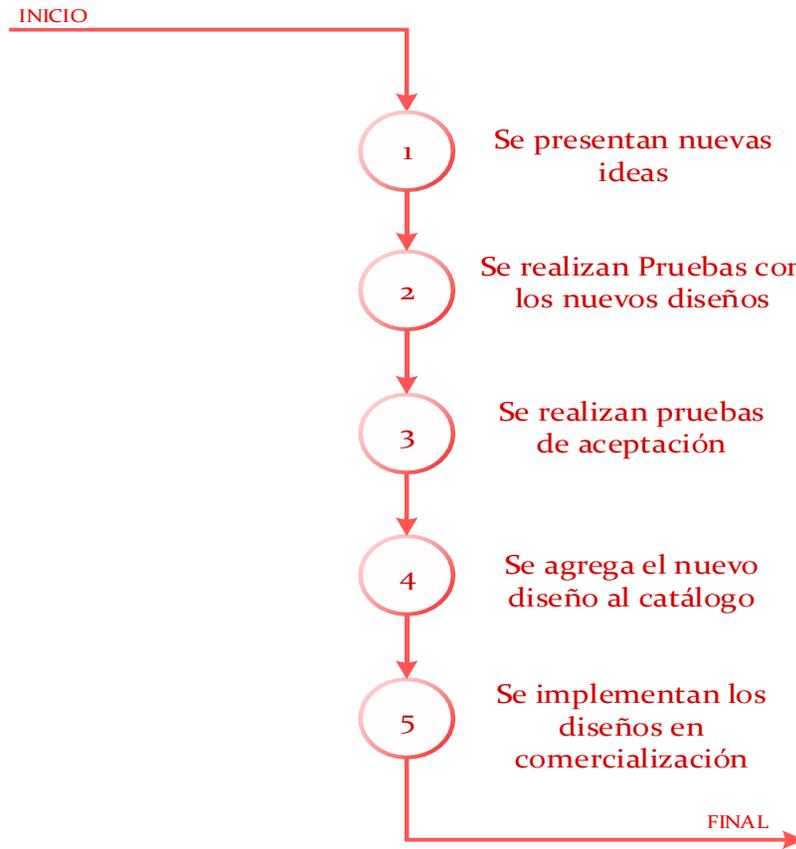
Revisado por

Elaborado por

Autorizado por

6.2.2. Diagramas de Procesos Productivos

	Cerámica del Artista	Hoja: 1 de 1
	Nombre del Procedimiento: Nuevos diseños para catálogos de la empresa.	Clave: PP-001
	Objetivos del procedimiento: Presentar nuevos diseños de productos para su integración en el catálogo de productos.	Área emisora: Producción
		Fecha: Agosto 2019



Elaborado por
Autorizado por

Revisado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

Nombre del Procedimiento:
Revisión de inventario.

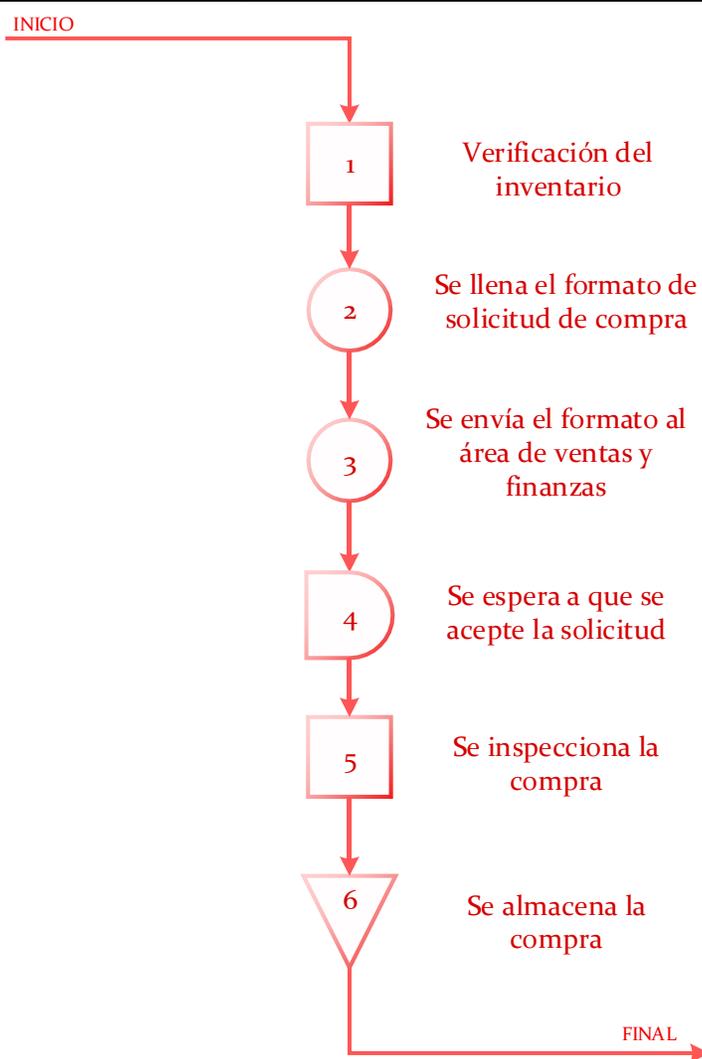
Clave: PP-002

Área emisora:

Producción

Objetivos del procedimiento:
Realizar la verificación del inventario y la solicitud de compra de materia prima, si es necesario.

Fecha: Agosto 2019



Elaborado por
Autorizado por

Revisado por

Hoja: 1 de 1



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Nombre del Procedimiento: Realización del chorreo de la pieza a producir.

Clave: PP-003

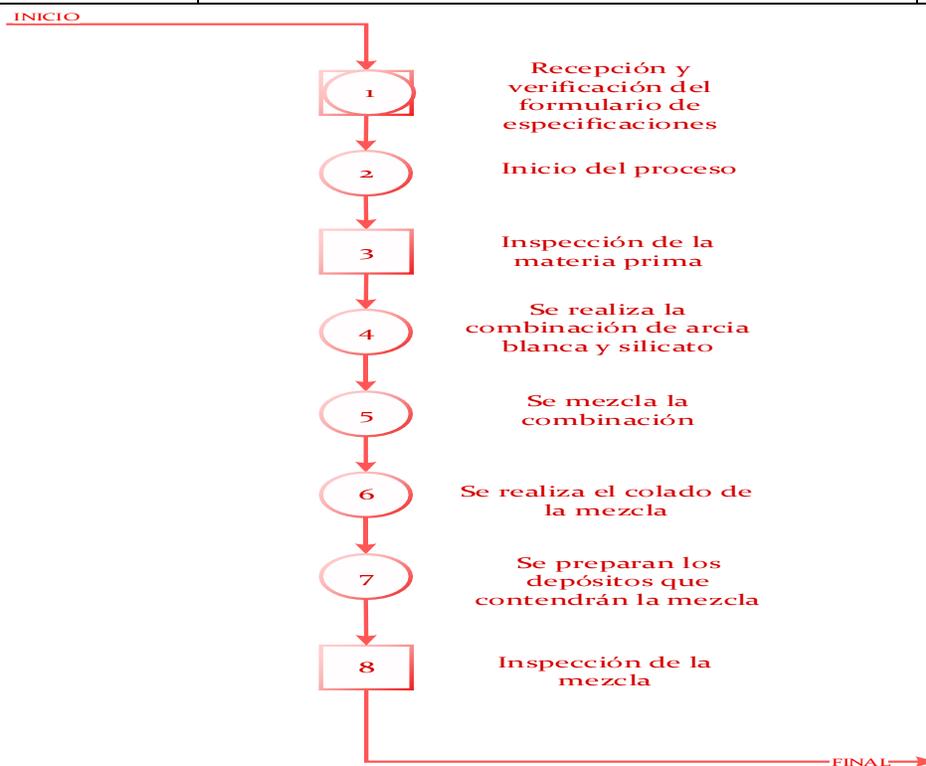
Área emisora:

Producción

Objetivos del procedimiento:

Elaborar un molde en chorreado del producto, según las especificaciones del cliente.

Fecha: Agosto 2019



Elaborado por
Autorizado por

Revisado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

Nombre del Subproceso: Realización del chorreo para placa.

Clave: PP-004

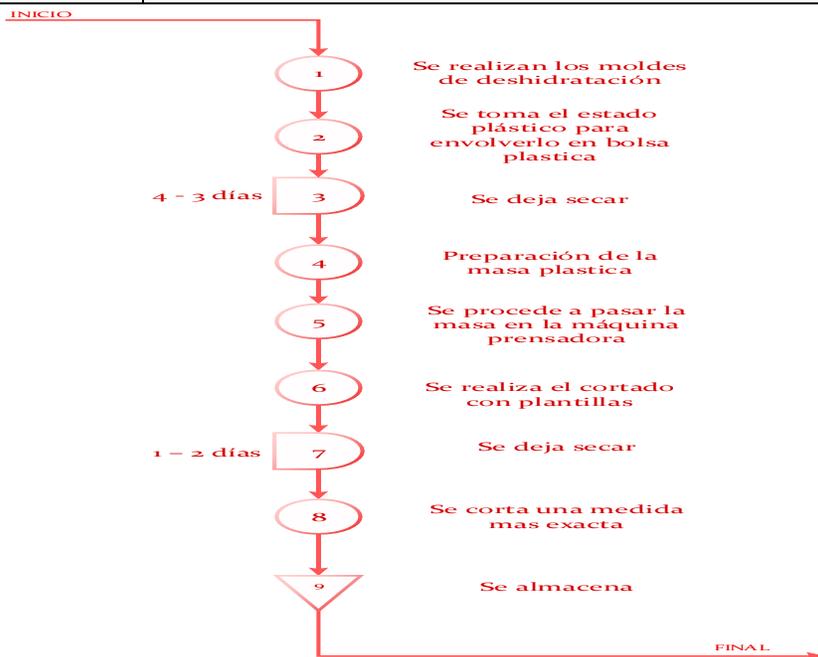
Área emisora:

Producción

Objetivos del procedimiento:

Elaborar un molde en chorreado del producto, según las especificaciones del cliente.

Fecha: Agosto 2019



Elaborado por
Autorizado por

Revisado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

Nombre del Subproceso: Realización del chorreo de la pieza a producir escultura (lava mano, dispensador, etc.)

Clave: PP-005

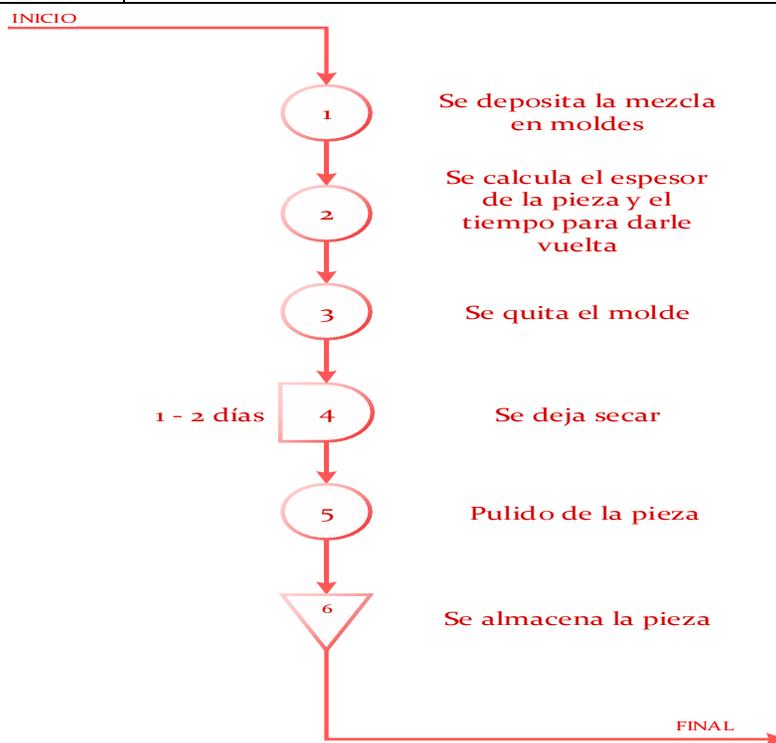
Área emisora:

Producción

Objetivos del procedimiento:

Elaborar un molde en chorreado del producto, según las especificaciones del cliente.

Fecha: Agosto 2019



por

Elaborado por

Revisado
Autorizado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

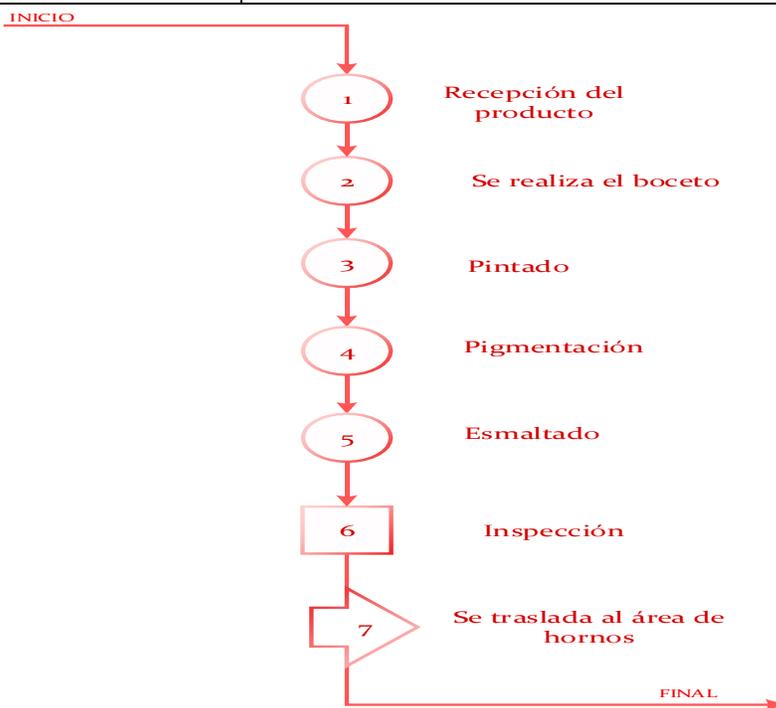
Nombre del Procedimiento:
Pintado de las piezas.

Clave: PP-006

Área emisora:
Producción

Objetivos del procedimiento:
Realizar el pintado del producto en base a las especificaciones del cliente.

Fecha: Agosto 2019



Elaborado por
Autorizado por

Revisado por



Hand Painted - Nicaragua

Cerámica del Artista

Hoja: 1 de 1

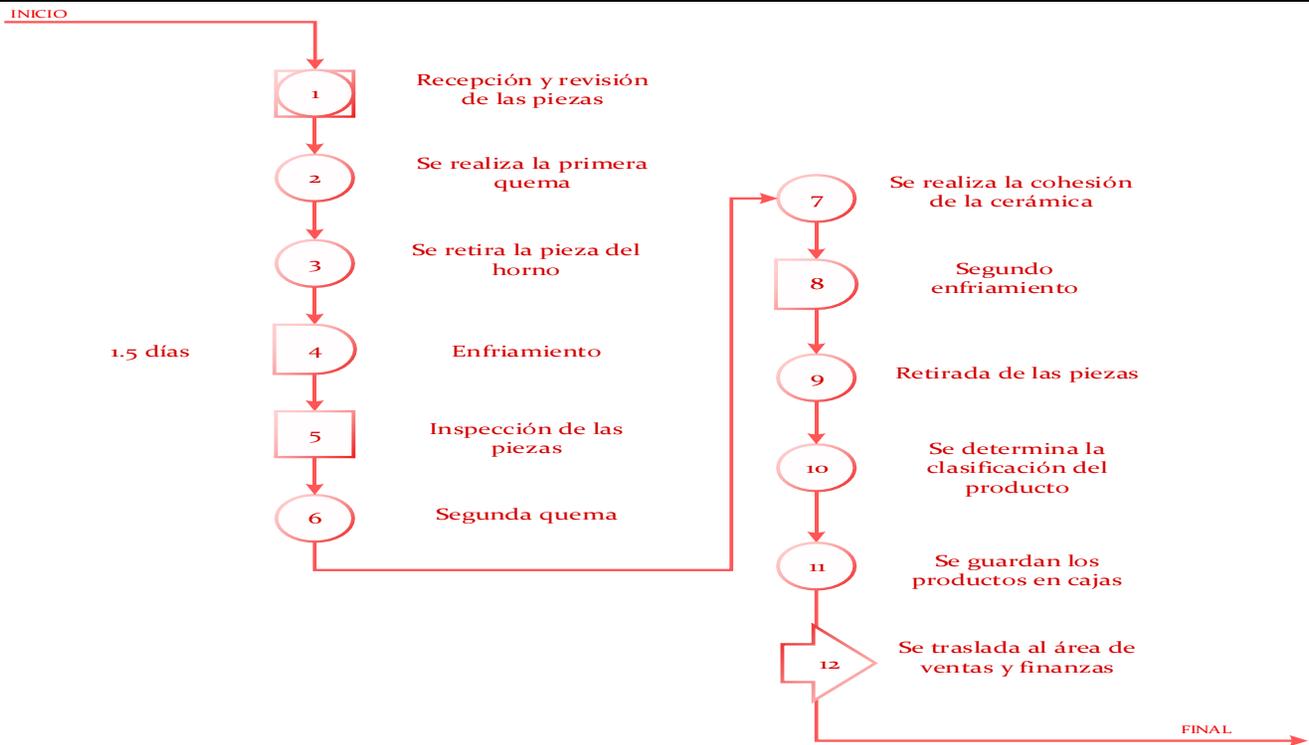
Nombre del Procedimiento:
Proceso de horneado del producto.

Clave: PP-007

Área emisora:
Producción

Objetivos del procedimiento:
Hornear el producto pre-finalizado.

Fecha: Agosto 2019



Elaborado por _____
Autorizado por _____

Revisado por _____

Formatos de control y seguimiento



Hand Painted - Nicaragua

Solicitud de Material a Proveedor

N° XXXXXX

Solicitado Por: _____

Fecha de Solicitud: _____

Nombre del Proveedor: _____

Fecha de Entrega: _____

Cantidad	Unidad	Artículo	Descripción

Recibido Por

Entregado Por



Hand Painted - Nicaragua

Solicitud de Materia Prima

**N°
XXXXXX**

Solicitado Por: _____

Fecha de Solicitud: _____

Dpto. Que Solicita: _____

Fecha de Entrega: _____

Cantidad	Unidad	Artículo	Descripción

Recibido Por

Entregado Por

Proforma



Hand Painted - Nicaragua

N°XXXXX

De la Iglesia Católica 1
cuadra al Sur, media
cuadra al Este.
La Concepción. Masaya

Teléfono: 7608-0414 Mov
No. RUC: 4090307690000Q
Correo: ceramicadelartistaeliogalan@gmail.com
Cuota Fija

Cliente: _____

RUC: _____

Fecha: _____

Dirección: _____

C\$ U\$

Cantidad	Descripción	P. Unitario	Valor
Sub-Total			
Total			

Emitido por: _____

Valido hasta: _____

VIII. Conclusión

Al llegar a la finalización de este manual se logró cumplir con los objetivos planteados al inicio del documento, llegando a las siguientes conclusiones:

Se presentaron de forma ordenada las políticas y normas de la empresa, lo cual será de gran ayuda en el lineamiento al cual se deben orientar todos los colaboradores de la productora de arte en Cerámica del Artista.

Además, se realizaron las fichas de los procedimientos de la empresa que servirán como guía de trabajo a los colaboradores actuales y futuros de la empresa. Sumado a esto se elaboraron los diagramas de flujo de cada proceso y el diagrama de flujo general de la empresa, que tendrá como función la representación gráfica de las fichas de procesos.

También, se mejoraron los formatos que tenía la empresa, esto para una mejor presentación de los documentos que se generan de alguna área o de la empresa en general.

Cabe destacar que el cumplimiento de los objetivos se dio gracias a la información suministrada por el dueño de la empresa, el artista Elio Antonio Galán Carballo y su esposa, la señora María Esperanza Díaz Bermúdez, los cuales apoyaron en la realización de este manual y su exitosa finalización.

IX. Recomendaciones

El manual es una herramienta con mucha importancia dentro de la organización, debido a esto es necesario cumplir con algunas recomendaciones de su uso, las cuales son:

1. Estudiar, evaluar y poner en práctica el manual con todos los colaboradores de la empresa. Así como mantenerlo al fácil acceso de todo colaborador.
2. Se propone actualizar el documento cada dos años, sin embargo, de ser necesario y de tener cambios significativos en la empresa, se debe actualizar con dichos cambios.
3. Aplicación de las normas y políticas que se encuentran establecidas en la empresa, las cuales son presentadas en este manual. Esto en beneficio de mantener un orden específico, tanto en el comportamiento, como en el proceder de los colaboradores en cada actividad.
4. Los diagramas contenidos en el manual deben de encontrarse visibles en la empresa para hacer uso de esta herramienta.

X. Glosario de términos

La mejor forma de aplicar una técnica es estudiarla a profundidad, para saber qué se aplicará. Es por ello que en esta sección presentamos conceptos básicos que le ayudarán al usuario del manual a entender de forma general el contenido de este.

Arcilla: *nombre femenino.* Tierra constituida por agregados de silicatos de aluminio hidratados; es de color blanco en estado puro, y mezclada con el agua forma una materia muy plástica que se endurece al cocinarla.

Chorro: *nombre masculino.* Acción de chorrear un líquido.

Crudo: *adjetivo.* Que no está cocinado o no lo está suficientemente.

Diagrama de procesos: También llamados “Flujo gramas” o “Diagramas de actividades”, son la representación gráfica de un proceso que desarrolla la empresa, colaborador o área de dicha organización. Estos nos ayudan a ver como es el flujo de las actividades que se describirán en el manual de políticas y procedimientos.

Cabe mencionar que para esta representación se utilizará la simbología ANSI para las actividades administrativas y ASME para los procesos productivos.

Esmalte: *nombre masculino.* Barniz o pasta brillante y dura, que se obtiene fundiendo polvo de vidrio coloreado con óxidos metálicos y que por medio de la fusión se adhiere a la porcelana, loza, metales, etc.

Manual de políticas y procedimientos: Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de funciones en unidades administrativas o productivas, las cuales están regidas por las normas y políticas que implante la empresa.

Cabe mencionar que su importancia radica en la presentación de información sobre los pasos que se siguen en la realización de un proceso, lo cual ayudará a los colaboradores actuales y futuros a entender sus actividades, ya que además de la descripción presenta diagramas que ayudan al entendimiento del flujo secuencial de procedimientos.

Normas de una empresa: Las normas a diferencia de las políticas son reglas específicas que se deben de seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional.

Una de las funciones más utilizada de las normas en las empresas es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el centro de labores.

Pigmento: *nombre masculino.* Sustancia química pulverizable, insoluble en agua y en aceite, generalmente coloreada, que se usa en la fabricación de pinturas.

Políticas de una empresa: Las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. También se pueden definir como lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

Estas políticas se derivan de los objetivos generales de la organización y, son preceptos que sirven de guía para establecer el curso de las acciones operacionales en la misma y para garantizar que los procesos y procedimientos laborales estén, consecuentemente, alineados con los objetivos planteados. En otras palabras, son fronteras amplias, inclusivas, elásticas y dinámicas, que se ven reforzadas por las normas reguladoras de acciones y situaciones más específicas.

Dichas políticas son importantes porque marcan las bases y los cimientos por lo que se debe regir la empresa y se caracterizan por el deber de cumplimiento con determinados requisitos legales.

Porosidad: *nombre femenino.* Cualidad de poroso. Que tiene poros.

Procedimientos: Es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.

Silicato: *nombre masculino.* Sal formada por combinación del ácido silícico y una base, que se puede obtener por fusión conjunta de la sílice con un carbonato de metal alcalino; se emplea en la fabricación de vidrio y en la de materiales de construcción y refractarios.

Viscoso: *adjetivo.* Que es espeso y pegajoso.

XI. Bibliografía

PACIFICTEL S.A. (2006). Manual de políticas generales.

Rebolledo V. John. (Agosto 2010). Manual de Procedimiento.

XII. Webgrafía

(Sin Nombre de autor). (Sin fecha). Normas ANSME. Lugar de publicación: WIMSER. Dirección de donde se extrajo el documento:

<https://wimservices.wixsite.com/servicios/single-post/NORMAS-ASME-%E2%80%93-S%C3%84DMBOLOS-PARA-ELABORAR-DIAGRAMAS-DE-FLUJO> .

Latouche Paul. (2010). Manual de Contenido, Normas y procedimientos.

Lugar de publicación: Monografias.com. Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos82/manual-contenido-normas-procedimientos/manual-contenido-normas-procedimientos2.shtml>.

Dirección general. (5 de Junio de 2018). ¿Qué es el manual de políticas de una empresa y para qué sirve? Lugar de publicación: Escuela Europea de

Management. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/manual-politicas-una-empresa-sirve>.

María Estela Raffino. 19 de agosto de 2019. Manual de Procedimientos.

Lugar de publicación: Concepto.de. Recuperado de:

<https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>

Gómez Giovanni. (2001, diciembre 11). Manuales de procedimientos y su uso en control interno. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

XIII. Anexos

13.1 Anexo 1: Procesos de producción.

Ilustración 1-Área de Chorreo y Quema de Crudo
Preparación y combinación de la arcilla en Polvo



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 2-Área de bizcocho
Realización de distintos moldes



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 4-Área de Decoración

Pintado y decoración Manual



Pintado de Placas



Combinación de Colores



Finalización de la Placa

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5-Área de Quema en Horno Eléctrico

Cohesión de Cerámica y Producto final



Productos Terminados



Moldes



Exposición de Productos

Elaboración Propia

13.2 Anexo 2: Simbología ANSI Y ANSME.

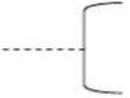
La representación gráfica de los procesos es importante para toda organización, ya que esto permite visualizar de mejor manera el flujo de pasos para la realización de las tareas de cada trabajo. Para simbolizar dicho flujo se utilizó la simbología ANSI para los procesos de áreas administrativas y ANSME para los procesos de áreas de producción.

➤ Simbología ANSME

Significado	Símbolo
Operación	
Inspección	
Actividad combinada	
Transporte	
Almacenamiento	
Demora	

➤ Simbología ANSI

Simbología ANSI para Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.