



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Mon  
658.11  
R638  
2011

**Trabajo Monográfico Para Optar al Título de  
Ingeniero de Sistemas**

***TÍTULO:***

***“Diseño del sistema de reclutamiento, selección, contratación y  
evaluación del desempeño por competencias para la empresa  
FONOCALL.”***

**Autores:**

Br. María Elena Robelo Somarriba	2006-23498
Br. Danny Holman Cáceres Maradiaga	2006-24363

**Tutor:**

Mba. Gonzalo Zúniga Morales.

**Managua, Nicaragua 11 de septiembre 2012**

## **AGRADECIMIENTO**

*He llegado al final de éste capítulo de mi vida y en mí han quedado marcadas huellas de éste recorrido. Agradezco a mis padres, **Oscar Robelo y María Elena Somarriba** por su apoyo incondicional en mi formación profesional y en todos los aspectos de mi vida, no me alcanzaría esta página para agradecerles y para decirles lo mucho que doy gracias por tenerlos ahí, siempre junto a mí, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta. Mi triunfo es el de ustedes.*

*A mi esposo y amigo **Aldahir López**, quien en este tiempo ha sido para mí el mayor ejemplo de disciplina, perseverancia y esfuerzo, quien me ha servido de inspiración, enseñándome que con poco se puede lograr mucho y que con esfuerzo y dedicación en la vida no hay imposibles.*

**María Elena Robelo Somarriba**

## **RESUMEN**

FONOCALL es una empresa privada que se desarrolla en el sector servicio y está dedicada a la tecnología de las comunicaciones.

Los trabajadores de la empresa FONOCALL presentan niveles de desempeño por debajo de los deseados, ya que no existen procedimientos definidos para la administración del personal de la organización.

Es por ello que se diseña la presente propuesta para la implementación de un sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias, con el fin de optimizar la productividad de los trabajadores en su puesto de trabajo y al mismo tiempo aumentar la calidad del servicio que la empresa brinda a sus clientes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN .....	i
II.	ANTECEDENTES .....	iii
III.	PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA .....	v
IV.	OBJETIVOS .....	vi
V.	JUSTIFICACIÓN .....	vi
VI.	MARCO TEÓRICO .....	viii
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	xiv
	<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FONOCALL .....</b>	<b>1</b>
	1.1. GENERALIDADES .....	1
	1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO .....	3
	1.2.1. Estructura orgánica y definición de cargos actual .....	3
	1.2.2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal actual.....	4
	1.2.2.1. Políticas existentes .....	4
	1.2.2.2. Etapas a cumplirse para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	4
	1.2.3. Proceso de evaluación del desempeño.....	5
	<b>CAPÍTULO II: DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FONOCALL .....</b>	<b>6</b>
	2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS .....	6
	2.1.1. Revisión de cargos.....	6
	2.1.2. Descripción y análisis de puestos .....	9
	2.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	10
	2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	10
	<b>CAPÍTULO III: SISTEMA PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FONOCALL .....</b>	<b>12</b>
	3.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES.....	12
	3.2. ANÁLISIS OCUPACIONAL Y REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	18
	3.2.1. Rediseño de estructura orgánica .....	18
	3.2.2. Análisis y descripción de puestos .....	19
	3.3. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
	3.3.1. Políticas.....	19
	3.3.1.1. Reclutamiento.....	19
	3.3.1.2. Selección .....	20

3.3.1.3. Selección.....	20
3.3.2. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	21
3.3.3. Descripción del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	23
3.4. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS.....	27
3.4.1. Instructivo para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.....	27
<b>VIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>49</b>

## **ANEXOS**

ANEXO I "ENTREVISTA A PERSONAL DIRECTIVO DE FONOCALL "	
ANEXO II "ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE FONOCALL "	
ANEXO III "ORGANIGRAMA ACTUAL EMPRESA FONOCALL "	
ANEXO IV "FICHAS OCUPACIONALES EMPRESA FONOCALL "	
ANEXO V "FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL "	
ANEXO VI "MANUAL DE INDUCCIÓN EMPRESA FONOCALL "	
ANEXO VII "CONTRATOS DE TRABAJO EMPRESA FONOCALL "	
ANEXO VIII "CLASIFICACIÓN DE CARGOS "	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de cargos iniciales y especificaciones de cambios realizados .....	8
Tabla 2. Cargos finales determinados .....	8

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Diagrama de contexto sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias para la empresa FONOCALL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Figura 2. Contenido de la descripción y análisis de cargos .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 3. Estructura orgánica propuesta para la empresa FONOCALL .....</b>	<b>18</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

FONOCALL es una empresa privada que se desarrolla en el sector servicio cuya razón social es Tecnología Comercial Complementaria (T.C.C, S.A.), esta empresa está dedicada a la tecnología de las comunicaciones, ofrece servicios de llamadas nacionales e internacionales y la venta de equipos utilizados para conectarlos al MODEM o ROUTER de Internet de alta velocidad.

FONOCALL enfrenta una situación en la que sus trabajadores presentan niveles de desempeño por debajo de los deseados, ya que al no tener integrado en la empresa un departamento de Recursos Humanos, no existen procedimientos definidos para la administración del personal de la organización.

Es por ello, que FONOCALL demanda la implementación de técnicas para la administración de su recurso humano, para que estas actúen como un motor que pueda impulsar y hacer realidad el mejoramiento continuo de la organización y reconocer como se merece a su talento humano.

En el capítulo uno se realizó un diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos de la empresa. En el capítulo dos se muestra la metodología empleada para el diseño del sistema propuesto y en el capítulo tercero se desarrolla el sistema propuesto para la empresa FONOCALL.

Por lo expuesto anteriormente, se realiza éste trabajo monográfico, con el objetivo de diseñar una propuesta para implementación de un sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias para optimizar la productividad de los trabajadores en su puesto de trabajo y al mismo tiempo aumentar la calidad del servicio que la empresa brinda a sus clientes.

Las competencias en la gestión de recursos humanos de las empresas cobran vital importancia, ya que integra y alinea todos los procesos propios del área de

recursos humanos, desde el reclutamiento y la selección del personal (basado en competencias), hasta la evaluación de desempeño del empleado.

Para que FONOCALL cuente con una gestión por competencias eficiente y pueda aprovechar al máximo los resultados obtenidos del proceso de evaluación del desempeño, se recomienda el diseño e implementación de un programa de capacitación y desarrollo de personal para mejorar las competencias débiles en los colaboradores determinadas en la evaluación al desempeño.

## **II. ANTECEDENTES**

Cuando FONOCALL inicia operaciones, los propietarios de la empresa enfocan sus esfuerzos en vender su servicio, dejando a un lado la parte organizacional de la empresa.

Debido a su crecimiento en el mercado, a finales del año 2002 surge la necesidad de crear una oficina central, ya que inicialmente la empresa estaba ubicada en un módulo de Plaza Inter. En este momento, se da la contratación de 6 nuevos trabajadores, los que son seleccionados por tener alguna relación con los propietarios (amistad o vínculo familiar), no por considerarse recurso humano calificado para desarrollar las actividades de los puestos vacantes. Es aquí en donde los socios se preocupan por elaborar una estructura organizacional formal dividida por Departamentos, algo que consideraron que podía ser elaborado por ellos mismos ya que uno de los socios es Administrador de Empresas. Dicha estructura orgánica estaba constituida por la Gerencia general, Gerencia de ventas y Gerencia de soporte técnico. Siendo el organigrama por el momento el único elemento organizacional desarrollado para FONOCALL.

La cartera de clientes de la empresa, siguió creciendo y de la misma manera creció el trabajo que se realizaba en la empresa. Es por ello que para el año 2007, se da una reestructuración en la estructura orgánica de la empresa, ya que se crean nuevos cargos y dos nuevas áreas. Se crean los cargos de Contador, ya que este trabajo con anterioridad era desempeñado por un contador que llegaba ocasionalmente a la empresa, cargo de gestor de cobros y asistente contable y se crean la Gerencia de Contabilidad y la Gerencia de Cobros. Sin embargo, los socios no integran a la empresa un departamento de Recursos Humanos ya que consideran que no es necesario hacer todo el trabajo del que se ocupa este (elaboración de Misión y Visión, fichas ocupacionales, valuación de puestos, etc).

FONOCALL, conserva en la actualidad la misma estructura orgánica diseñada en el año 2007. Esta empresa a pesar de tener 10 años de operación no ha definido manuales de procedimientos y de funciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo para los empleados, medios de motivación, etc. De la misma manera, el proceso de reclutamiento, selección y contratación se lleva a cabo de manera informal, ya que las vacantes existentes se llenan con candidatos que son elegidos por afinidad con los gerentes o en algunos casos se hace publicación en los periódicos locales pero de igual manera la selección no se hace de manera objetiva, ya que se selecciona generalmente en base a lo plasmado en el curriculum vitae del candidato y no se hace un análisis minucioso de la afinidad del mismo con el cargo vacante. Es decir, que esta empresa no pone en práctica las técnicas de la administración de personal, lo que ha traído una serie de efectos poco favorables en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los trabajadores en la misma.

Actualmente la empresa cuenta con veintiséis empleados ubicados en diferentes áreas: Cobros, Soporte Técnico, Contabilidad y Ventas.

### **III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA**

En la empresa FONOCALL, el desempeño del recurso humano se encuentra por debajo de los niveles deseados, y éste se considera clave para el cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazo, ya que el personal es sin duda el motor de cambio en las organizaciones por ser único recurso capaz de analizar los cambios, ajustes, e innovaciones necesarias a fin de adaptarse a las necesidades y demandas del cliente.

El desarrollo organizacional de la empresa se ha visto limitado, ya que se ha observado que los trabajadores podrían estar ubicados en puestos en los que serían de mayor provecho para la empresa al tener un mejor desempeño y que en algunos casos la selección del personal se hace de manera subjetiva, ya se realiza sin tomar en cuenta las especificaciones y necesidades del cargo y la compatibilidad de los conocimientos, habilidades y destrezas del aspirante con el cargo. Del mismo modo se observa que algo que limita a los colaboradores en su desempeño es el no tener bien definidas sus funciones.

FONOCALL no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por lo cual no existen procedimientos definidos para la administración del personal de la organización, siendo la inexistencia de un sistema formal de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal uno de los factores de mayor impacto en el desempeño de los colaboradores.

## **IV. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- ✚ Diseñar un sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias del talento humano de la empresa FONOCALL.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos de la empresa FONOCALL.
- ✚ Elaborar el análisis y descripción de puestos de la empresa FONOCALL.
- ✚ Rediseñar el organigrama de la empresa FONOCALL.
- ✚ Identificar las competencias de cada puesto para el sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias del talento humano de la empresa FONOCALL.
- ✚ Diseñar los formularios que empleará el evaluador para la aplicación de la evaluación del desempeño a los trabajadores de la empresa FONOCALL.

## **V. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Este trabajo tiene como finalidad aportar al desarrollo organizacional de la empresa FONOCALL con la aplicación de técnicas de la gestión por competencias, a través del diseño de un sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias del personal de la empresa.

Con el diseño de este sistema, se pretende ayudar a la empresa a escoger de manera objetiva a su personal, de tal forma que permita elegir nuevos colaboradores con estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo de la empresa, haciendo parte de un sistema de Gestión Humana coherente con las metas y objetivos de la organización y con la creencia de que las personas con sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito.

Del mismo modo, se le brindará una herramienta para evaluar el desempeño de sus colaboradores, para a través de la aplicación del mismo contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, a la mejora continua de los resultados de la empresa y aprovechar adecuadamente al talento humano con que se cuenta. Así mismo, se podrá realizar reajustes de remuneraciones, establecer planes de capacitación al identificar necesidades de entrenamiento en los trabajadores, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos e incentivarlos por su buen desempeño, y al mismo tiempo esto servirá como medio de retroalimentación y auto perfeccionamiento de los mismos.

Con este sistema se proporcionará oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

## VI. MARCO TEÓRICO

*“Las Competencias Laborales, son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia profesional (Formativa y no Formativa), que permite al individuo resolver problemas específicos, de forma creativa e independiente, en contextos singulares y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen”.<sup>1</sup>*

*“Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”.<sup>2</sup>*

Ambos conceptos citados anteriormente, refieren que las competencias laborales son la combinación de varios factores en el trabajador, como son conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y valores que combinados de manera adecuada permiten que el trabajador pueda cumplir con un estándar de efectividad superior en su puesto de trabajo.

*“Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano, utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera*

---

<sup>1</sup> <http://rai.ucuenca.edu.ec/facultades/filosofia/documentos/competencias%20profesionales.ppt>

<sup>2</sup> Oficina internacional del trabajo (OIT), “El enfoque de competencia laboral: Manual de formación”, 1ª edición, Montevideo, 2009, p. 30.

*efectiva. Para lograrlo es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias”.*<sup>3</sup>

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización, redefiniendo cada uno de los procesos de recursos humanos de la organización, desde el enfoque de competencias, a como se mencionó anteriormente, iniciando por desarrollar el perfil o análisis y descripción de los puestos desde dicho enfoque, para posteriormente poder aplicarlo a los demás procesos de recursos humanos como reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y compensaciones.

*“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las funciones o tareas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que éste comprende”.*<sup>4</sup>

*“Después de la descripción, sigue el análisis de cargos. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante”.*<sup>5</sup>

A como puede observarse, la descripción y el análisis de cargos tienen finalidades similares, sin embargo en el proceso de obtención de datos se

---

<sup>3</sup> Paniagua Enrique, “La gestión tecnológica del conocimiento”, 1ª edición, España, Editum, 2007, p. 188.

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de recursos humanos”, 5ª Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 2001, p.331.

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de recursos humanos”, 5ª Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 2001, p.333.

encuentra la diferencia, ya que la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en cambio el análisis pretende determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el colaborador para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas a través del proceso de reclutamiento y selección de personal

Según Chiavenato (2001) *“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”*. (p. 208)

Las fuentes del proceso de reclutamientos se clasifican en dos categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo<sup>6</sup>:

*El reclutamiento interno ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:*

- ✚ *Transferencias ( movimiento horizontal)*
- ✚ *Promociones ( movimiento vertical y horizontal)*
- ✚ *Transferencia con promociones*
- ✚ *Programas de desarrollo*

---

<sup>6</sup> Peña, M. B." Dirección de Personal", 6ª Edición, España, Hispano Europea, p.105.

*Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.*

*El reclutamiento externo se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:*

- ✚ Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos*
- ✚ Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo.*
- ✚ Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.*
- ✚ Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.*
- ✚ Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios. Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.*
- ✚ Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua*
- ✚ Viajes de reclutamiento a otras localidades*
- ✚ Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.*
- ✚ Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.*
- ✚ Internet*

*Chiavenato (2001) establece que “Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se procede a dar inicio a la etapa de La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del*

*reclutamiento. Este y la selección son dos fases en un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, es decir, que es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación, elección, opinión y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente restrictiva". (p. 238)*

En el proceso de selección de personal, se escogen entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. Es decir, que el reclutamiento provee a los candidatos entre los que se seleccionará para cubrir la vacante.

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado. *"El proceso de contratación busca formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa".<sup>7</sup>*

En las organizaciones, se hace necesario el tener instrumentos útiles que puedan medir el desempeño de los trabajadores tanto a los ya ingresados en la organización, como a los recién contratados, con el objetivo de tomar decisiones efectivas sobre el personal

*"La Evaluación al desempeño consiste en calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño".<sup>8</sup>*

*"La evaluación al desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficiencia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos".<sup>9</sup>*

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano-1.htm>

<sup>8</sup> Dessler Gary, "Administración de personal", 2001, Pág. 367.

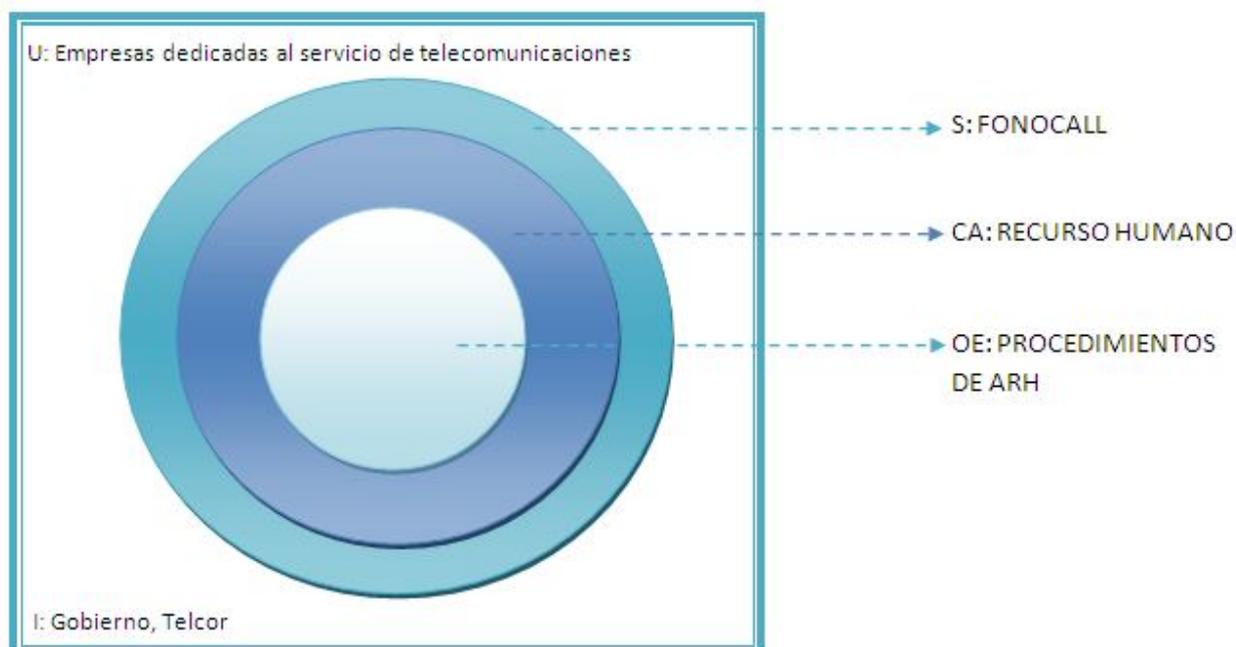
<sup>9</sup> <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>

La evaluación al desempeño brinda información con base a la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Del mismo modo, se puede a través de la evaluación diseñar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra y reforzar las que se hacen correctamente.

La evaluación al desempeño implica establecer las normas de trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas, volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose arriba de la media.

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1. Universo de estudio



**Figura 1. Diagrama de contexto sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño por competencias para la empresa FONOCALL**

A través del diagrama de contexto anterior y basándonos en el enfoque sistémico, pudo determinarse que el campo de acción de este estudio es el recurso humano de la empresa FONOCALL, siendo el objeto de estudio los procedimientos de recursos humanos llevados en la misma, tales como reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal.

### 7.2. Tipo de investigación

La investigación posee un enfoque cualitativo para evaluar las características de los procedimientos de administración de recursos humanos y se detectarán las necesidades de los directivos de la empresa FONOCALL.

### **7.3. Fuentes de información**

La fuente de información principal son los trabajadores de todos los niveles de la empresa en estudio, ya que todos ellos estarían directamente beneficiados con la puesta en práctica del presente estudio.

El personal directivo, ya que con una acertada contratación de personal recibirán mayores índices de productividad en sus equipos de trabajo, con lo que se logrará tener menos desviaciones en los objetivos y tareas planteadas mes a mes, y al mismo tiempo mantener el buen desempeño, o mejorar el mismo a través de la aplicación de evaluaciones del desempeño periódicas a sus trabajadores.

Los trabajadores al conocer sus desviaciones a través de la evaluación del desempeño, son capacitados en las áreas necesarias, lo que redundará en crecimiento profesional para cada uno de ellos.

Actualmente la empresa cuenta con veintiséis empleados ubicados en diferentes áreas: Cobros, Soporte Técnico, Contabilidad y Ventas. Por ser reducido el número de trabajadores, el instrumento de recolección de datos, para este caso la encuesta semi estructurada, será aplicada a cada uno de ellos.

### **7.4. Información necesaria de las fuentes**

La información que logrará obtenerse de los trabajadores a nivel administrativo y operativo de FONOCALL, es de vital importancia para el desarrollo del estudio, ya que a través de ellos podrán definirse las funciones por cada cargo existente en la empresa, para posteriormente poder diseñar un sistema de evaluación al desempeño adecuado para el tamaño y giro de la empresa.

De los cargos directivos, se obtendrá información acerca de procedimiento llevado a cabo para el reclutamiento, selección y contratación de personal para poder estructurar y formalizar dichos procesos.

### **7.5. Técnicas para recopilar información**

Las técnicas que se emplearán para la recolección de datos serán la observación no participante y la entrevista semi estructurada, con el fin de determinar las funciones y competencias de cada cargo.

La entrevista semi estructurada es el tipo de entrevista compuesta por dos modalidades, entrevista cerrada y entrevista abierta, la que será aplicada tanto a los puestos directivos como administrativos y operativos de la empresa.

La observación no participante es una técnica de recolección de datos con propósitos definidos. El investigador se vale de ella para obtener información y datos sin participar en los acontecimientos de la vida del grupo que estudia, permaneciendo ajeno al mismo.

### **7.6. Instrumentos para recopilación de información**

**7.6.1.** Entrevista a realizar a los trabajadores a nivel administrativo y operativo de la empresa FONOCALL. (Ver Anexo I)

**7.6.2.** Entrevista a realizar a los trabajadores a nivel directivo de la empresa FONOCALL. (Ver Anexo II)

**CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FONOCALL.**

## 1.1. GENERALIDADES

Las telecomunicaciones constituyen hoy en día una plataforma fundamental para garantizar una inserción más competitiva y efectiva en el actual proceso de globalización.

En el mundo actual la infraestructura de telecomunicaciones es fundamental, lo mismo para el desarrollo económico que para el desarrollo humano y social. En las últimas décadas los avances tecnológicos en el área de las telecomunicaciones y la teleinformática han sido asombrosos y han ampliado considerablemente el espectro de posibilidades y servicios de comunicación.

Las telecomunicaciones en el país, han proliferado desde que en el año de 1995, el gobierno decidió apoyar y modernizar el sistema, justo en este año se inició la privatización de muchas empresas; hoy en día, éstas se han convertido en grandes focos de empleo, con políticas orientadas hacia la innovación y crecimiento nacional.

Nicaragua está bajo la lupa del resto de países, y es que atrae por muchas razones, tiene mucho potencial para desarrollarse, la extensión territorial de Nicaragua es la más grande de Centroamérica, y sus importantes alianzas estratégicas con países con gran capital (Estados Unidos, Chile, Panamá, por ejemplo). Para muchos economistas el 2012 será para Nicaragua un año exitoso por finalizar, las telecomunicaciones hacen lo suyo, este sector espera recibir ingresos de más de 170 millones de dólares al año, además de ser uno de los que más empleos formales generan en el país. Debido a esto, el desempleo bajó en un 6,8% en lo que va del primer semestre del año 2012, y las inversiones extranjeras han puesto su objetivo en las telecomunicaciones.

En la actualidad, Nicaragua tiene una penetración de líneas fijas y penetración móvil de las más bajas en Centroamérica, ya que a pesar de ser el más grande en territorio de América central, es el que posee menos densidad poblacional después de Belice. El mercado de banda ancha es todavía embrionario, con menos de 1% de penetración. La mayoría de los usuarios de Internet se concentran en las ciudades más grandes, debido a que las zonas

rurales y marginales carecen de acceso a la infraestructura de telecomunicaciones más básica.

Sin embargo, puede decirse que las telecomunicaciones en Nicaragua han evolucionado dramáticamente en los últimos dos años, en tal nivel que se estima que se superan los 3.9 millones de usuarios de telefonía móvil, de acuerdo a cifras oficiales de Telecomunicaciones y Correos (Telcor), órgano rector.

Este tipo de compañías, trabajan constantemente en atraer al mejor talento disponible en el mercado local, ya que por ser una industria que es relativamente nueva, existen pocas personas que poseen la experiencia requerida para desempeñar los roles en este campo de las telecomunicaciones.

Sin embargo, en Nicaragua es muy reducido el número de empresas que ponen en práctica las técnicas y procesos de administración de personal. De manera general, son las grandes empresas del sector privado y todas las empresas del sector público del país las que tienen de manera definida y estructurada todos y cada uno de los procesos de administración de personal, siendo esta segunda regulada por la Ley de Servicio civil y carrera administrativa, en la que se encuentran definidos los procesos de administración de personal para las empresas del sector público, con el objetivo de unificar dichos procedimientos en estas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Nicaragua, en su mayoría no cuentan con un departamento de recursos humanos, lo que redundaría en la inexistencia de procedimientos tangibles y estructurados de esta índole, lo que provoca que no exista un adecuado aprovechamiento y administración del personal con que se cuenta.

## **1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

La empresa FONOCALL, no cuenta con políticas, técnicas y procedimientos definidos para la administración de personal, ya que esta no posee un área de Recursos Humanos incluida en su estructura orgánica que se encargue del diseño e implementación de dichos procesos.

Todos y cada uno de los procesos de administración de personal, como son reclutamiento, selección y contratación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y compensaciones, son llevados a cabo de manera empírica, ya sea por el jefe de área o directamente por el gerente general, esto dependiendo de la naturaleza del proceso que se esté llevando a cabo.

### **1.2.1. Estructura orgánica y definición de cargos actual**

El organigrama actual de FONOCALL muestra de forma fusionada los niveles jerárquicos y cargos de FONOCALL y FONOCENTER que es una segunda persona jurídica que pertenece a los mismos dueños de FONOCALL y que se dedica a la venta de productos complementario para el servicio que brinda FONOCALL como es la instalación de cabinas telefónicas en los lugares que emplean los servicios de de este último. (Ver Anexo III)

Actualmente la empresa cuenta con cuatro gerencias: gerencia de ventas, gerencia administrativa financiera (Contabilidad), gerencia de cobros y gerencia de soporte técnico.

La única definición de funciones tangible existente es la que fue elaborada por uno de los dueños de la empresa en la que únicamente se detallan algunas de las principales funciones de cada cargo. En este punto se observó también que hay colaboradores que realizan funciones tanto de FONOCALL como de FONOCENTER, aunque en el contrato de trabajo que éste firmó el empleador que figure en el mismo sea FONOCALL.

### **1.2.2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal actual**

En este momento, FONOCALL no cuenta con políticas ni procedimientos definidos de manera formal para llenar las vacantes existentes en la empresa, por lo que cada vez que se inicia este proceso, se corre el riesgo de contratar a una persona inadecuada para el cargo vacante.

Este proceso es llevado a cabo de manera empírica por el jefe de área del cargo vacante, existiendo únicamente algunas “reglas” y etapas que deben cumplirse cada vez que la empresa tiene una vacante, las que conocen los jefes de área de manera verbal por parte de la gerencia general. Dichas “reglas” y etapas son las siguientes:

#### **1.2.2.1. Políticas existentes:**

- ✚ Los aspirantes para llenar una vacante no pueden ser parientes de trabajadores actuales de la empresa.
- ✚ Para dar inicio a un proceso de reclutamiento, debe tenerse el visto bueno de forma verbal por parte de la gerencia general.
- ✚ Los aspirantes deben de pasar por un mes de prueba.

#### **1.2.2.2. Etapas a cumplirse para el proceso actual de reclutamiento, selección y contratación de personal:**

- ✚ Comunicar de manera verbal a la gerencia general la existencia de una vacante.
- ✚ Comunicar de forma verbal a los trabajadores de la empresa que existe una vacante, para que ellos recomienden candidatos para cubrir la vacante. Si no se consigue a la persona “adecuada” de esta manera, se procede a publicar en diarios locales un anuncio en el que se oferta la vacante (no hay un modelo de lo que debe de contener el anuncio).
- ✚ Entrevistar a los 2 candidatos que el encargado del proceso de reclutamiento considere que son los más idóneos para cubrir la vacante y elegir entre uno de ellos para cubrir la vacante (no están definidos los

parámetros para elegir a los candidatos más idóneos para la vacante, esto queda totalmente a criterio del jefe de área correspondiente).

- ✚ Proceder a la firma del contrato.
- ✚ Observar al nuevo trabajador durante el mes de prueba y decidir si se queda ocupando de manera indefinida la vacante. (Para éste proceso no están definidos los parámetros para evaluar el desempeño del nuevo trabajador, de igual manera esta es una decisión que queda a criterio del jefe de área correspondiente).

Una vez que se selecciona al aspirante que cubrirá la vacante, únicamente se le explica a éste el horario de trabajo y se le indican de manera verbal las funciones correspondientes a su cargo, ya que la empresa no cuenta con un manual de funciones. Así mismo, la empresa no lleva a cabo procedimiento alguno para la inducción del nuevo personal a la empresa.

### **1.2.3. Proceso de evaluación del desempeño**

En la actualidad, FONOCALL no cuenta con ningún procedimiento o herramienta para evaluar o medir el desempeño de su recurso humano. El único factor que los jefes de área utilizan como parámetro para saber si su personal está “desempeñándose a como debe” es el cumplimiento de metas mensuales. Sin embargo, esta forma de evaluar al personal únicamente es aplicable a algunos cargos de la empresa, como los trabajadores del área de cobros y ventas. Así mismo, al evaluar al personal únicamente en función de si estos alcanzan o no su meta mensual, se están obviando muchos factores vitales que definen el buen desempeño de un trabajador, como es el cumplimiento de todas las tareas del cargo, iniciativa, trabajo en equipo, entre otros.

Al tomar en cuenta únicamente el cumplimiento de metas para medir el desempeño del trabajador, la empresa realmente no está buscando el identificar debilidades en el personal y retroalimentar para potenciar el desarrollo de su recurso humano, sino únicamente el medir la escala en que se está logrando percibir beneficio económico para la misma.

**CAPÍTULO II: DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FONOCALL.**

## 2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### 2.1.1. Revisión de cargos

Como resultado del proceso de descripción y análisis de cargos en los departamentos de la empresa, se ve la necesidad de separar los cargos y funciones pertenecientes a FONOCALL y a FONOCENTER, ya que aunque pertenezcan a los mismos dueños son dos personas jurídicas diferentes.

Basándonos en la estructura orgánica actual de FONOCALL, se realizan los siguientes cambios:

#### 1. En el departamento de ventas

- ✚ Se eliminan los cargos **Ventas offsite y Otros canales**, ya que son canales de ventas utilizados únicamente por FONOCENTER.
- ✚ Eliminar de todos los cargos del departamento de ventas pertenecientes a FONOCALL las funciones correspondientes a FONOCENTER.

#### 2. En el departamento de Contabilidad

- ✚ Se elimina el cargo **Contador FONOCENTER**, quedando únicamente Contador FONOCALL, siendo éste último la máxima autoridad de éste departamento.
- ✚ Se elimina el cargo **Gerencia de Contabilidad**, ya que las funciones asignadas son muy pocas, las que pueden ser realizadas por el Contador general. Del mismo modo, la eliminación de éste cargo se justifica ya que la empresa es pequeña y el trabajo del departamento de contabilidad no requiere de tanto personal bajo supervisión.
- ✚ Se hace una reestructuración de las funciones, ya que el Gerente Contable, que para este caso pasará a ser el Contador General, realizaba funciones que le corresponden al Auxiliar Contable.
- ✚ Eliminar de todos los cargos del departamento de contabilidad pertenecientes a FONOCALL las funciones correspondientes a FONOCENTER.

### 3. En el departamento de Cobros

- ✚ Se hace una redefinición de los cargos **Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3 y Gestor 4**, quedando de la siguiente manera, Gestor de Cobros y Gestor de Recargas. Esto con el objetivo de que la misma persona que realiza las recargas no tenga también que realizar cobros y homogenizar un poco las funciones de los gestores orientándolos a una función principal.
- ✚ Se redefine el puesto **Cobrador de calle**, llamándose ahora Colector y pasando a ser subordinado del cargo Gestor de cobros.
- ✚ Eliminar de todos los cargos del departamento de cobros pertenecientes a FONOCALL las funciones correspondientes a FONOCENTER.

### 4. En el departamento de Soporte Técnico

- ✚ Se redefinen los 3 cargos llamados **Técnico Planta Externa**, y se distribuyen las funciones de estos en los cargos Técnico de redes y Técnico de reparación y mantenimiento, teniendo cada uno de ellos funciones perfectamente diferenciables.
- ✚ Se elimina el cargo **Técnico**, por haberse identificado que la demanda interna de soporte técnico es muy reducida, por lo que el mismo pasa a formar parte de las funciones ya sea del cargo Técnico de redes o Técnico de reparación y mantenimiento, dependiendo de la naturaleza de la demanda de asistencia técnica.
- ✚ Eliminar de todos los cargos del departamento de soporte técnico pertenecientes a FONOCALL las funciones correspondientes a FONOCENTER.

## DETALLE DE CARGOS INICIALES Y ESPECIFICACIONES DE CAMBIOS REALIZADOS

DEPARTAMENTO	CARGOS INICIALES	CANTIDAD	CARGOS ELIMINADOS	CARGOS REDEFINIDOS	CARGOS NUEVOS
Ventas	Gerente de ventas	1			
	Ventas directas	3			
	Telemercadeo	2			
Contabilidad	Gerente de Contabilidad	1	X		
	Contador general	1			
	Auxiliar contable	1			
	Responsable de bodega	1			
	Cajero	1			
Cobros	Gerente de cobros	1			
	Gestor	4		X	
	Cobrador de calle	1		X	
Soporte Técnico	Gerente de Soporte técnico	1			
	Técnico	1	X		
	Técnico planta externa	3		X	
Gerencia General	Gerente general	1			
	Asistente de gerencia	1			
	Conserje	1			
	Vigilante	1			
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Tabla 1. Detalle de cargos iniciales y especificaciones de cambios realizados

## CARGOS FINALES DETERMINADOS

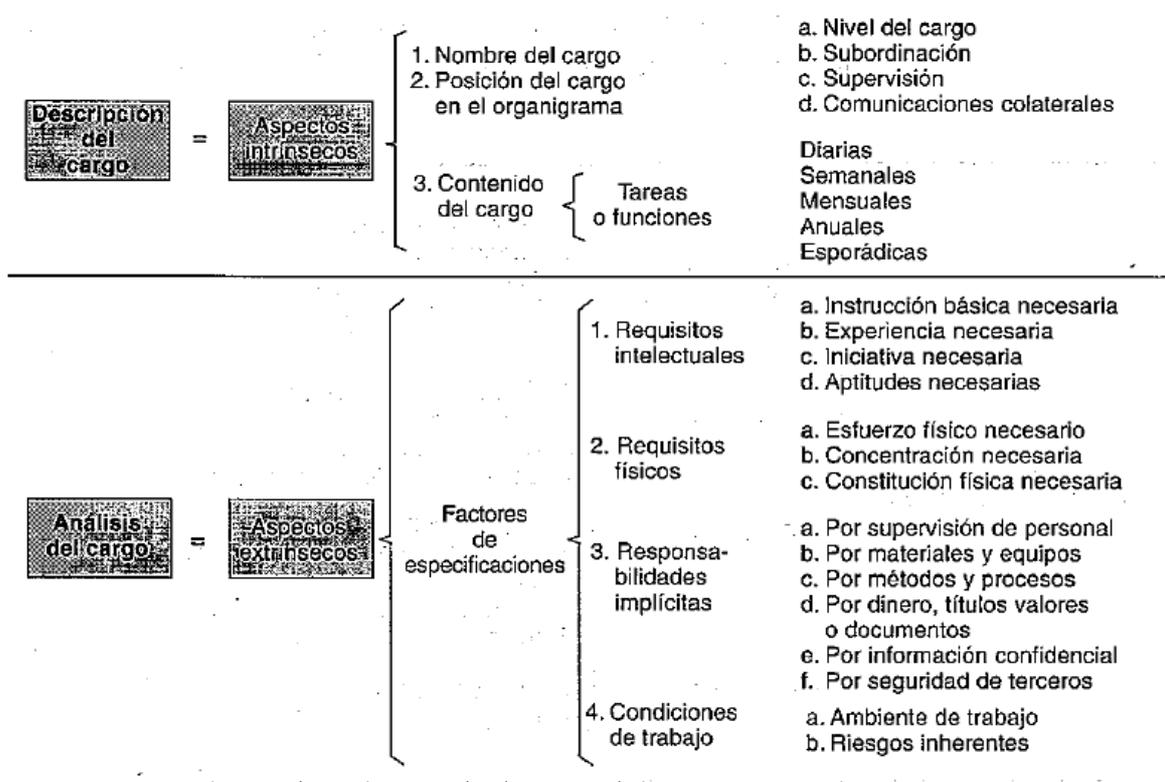
DEPARTAMENTO	CARGOS FINALES	CANTIDAD
Ventas	Gerente de ventas	1
	Ventas directas	3
	Telemercadeo	2
Contabilidad	Contador general	1
	Auxiliar contable	1
	Responsable de bodega	1
	Cajero	1
Cobros	Gerente de cobros	1
	Gestor de cobros	2
	Gestor de recargas	2
	Colector	1
Soporte Técnico	Gerente de Soporte técnico	1
	Técnico de redes	2
	Técnico de reparación y mto	2
Gerencia General	Gerente general	1
	Asistente de gerencia	1
	Conserje	1
	Vigilante	1
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>

Tabla 2. Cargos finales determinados

## 2.1.2. Descripción y análisis de puestos

Para el diseño del manual de funciones de FONOCALL, primeramente se hizo empleo del instrumento de recolección de datos “Entrevista semi estructurada y Observación no participativa” con el fin de determinar las funciones y competencias de cada cargo. (Ver Anexos I y II)

Seguidamente, se tomó como modelo el contenido de la descripción y análisis de cargos que plantea Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos.



**Figura 2** Contenido de la descripción y del análisis de cargos.

Además del contenido propuesto por Chiavenato para el análisis y descripción de puestos, se incluirá en los requisitos del cargo, además de la formación académica y la experiencia, las competencias necesarias que debe reunir el ocupante de cada puesto. Es por ello, que se procede a la elaboración de un diccionario de competencias, que servirá de base para el diseño de las fichas ocupacionales, así como también para el sistema de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño.

## **2.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Para el diseño del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, se hizo un análisis del procedimiento actual que utiliza FONOCALL para llenar vacantes, para en base a las necesidades detectadas en dicho análisis, diseñar un proceso de reclutamiento, selección y contratación a la medida para esta empresa.

El número de pasos que contiene dicho proceso es variable en cada empresa, es decir que no es recomendable utilizar un estándar de este proceso, ya que esto depende del giro y el tamaño de la empresa, como también de sus necesidades en cuanto al tiempo disponible para cubrir tal vacante.

## **2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En cuanto al proceso de evaluación del desempeño del personal, de igual manera se hizo un análisis de la forma de evaluar a los trabajadores en su puesto de trabajo, lo que se tomó como base para el diseño del sistema propuesto, ya que la aplicación de esta técnica es nula en la mayor parte de los cargos de la empresa FONOCALL.

Este sistema está diseñado de tal manera que pueda evaluarse al trabajador aparte del cumplimiento de sus funciones acorde a su ficha ocupacional, el grado de desarrollo que este tiene de cada una de las competencias necesarias.

Para el diseño del sistema se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- 1. Planteamiento de necesidades:** Para el diseño de un sistema de evaluación de personal, se requiere diagnosticar las necesidades tanto de tipo técnico como de recurso humano de la organización.
- 2. Selección de funciones y competencias a evaluar:** Para llevar a cabo esta parte del sistema, es necesario tener claro sobre qué tipos de funciones y competencias se deben evaluar.

**3. Procedimiento de aplicación (diseño del instructivo):** Después de identificados los aspectos anteriores, las necesidades y los factores y competencias a evaluar, se procede a diseñar el instructivo de evaluación, el que debe de contener los siguientes aspectos:

- ✚ Objetivos que persigue la correcta aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal.
- ✚ Competencias y funciones a evaluar por categoría y cargo
- ✚ División de grados de cada competencia o función a evaluar
- ✚ Hoja de evaluación de cada cargo
- ✚ Instrucciones para la calificación final

**CAPÍTULO III: SISTEMA PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
FONOCALL.**

### 3.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

1. **Actitud positiva:** Esta competencia hace referencia a mantener una reacción optimista y luchadora ante las adversidades.
2. **Análisis de datos para la toma de decisiones:** Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. Los datos, plantean varios problemas. El modo de obtenerlos, su fiabilidad y darles una interpretación adecuada.
3. **Aprendizaje continuo:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el saber hacer adquirido con la experiencia.
4. **Calidad de trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
5. **Capacidad de negociación:** Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- 6. Capacidad de planificación y organización:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas o área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- 7. Capacidad de trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.
- 8. Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
- 9. Comunicación efectiva oral y escrita:** Es la capacidad de expresar eficaz y correctamente sus ideas, sentimientos, opiniones, en situaciones formales e informales, tanto en forma oral como escrita, de manera de provocar una comunicación efectiva.
- 10. Desarrollo de su equipo:** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión

que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**11. Determinación:** Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.

**12. Empatía:** La empatía es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo. Uno de los elementos clave que forma la inteligencia emocional, es la empatía. La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas. En otras palabras, el ser empáticos es el ser capaces de “leer” emocionalmente a las personas.

**13. Entusiasmo:** Es la competencia que hace referencia a una actitud o forma de encarar las diferentes situaciones de la vida. Esta actitud se caracteriza por una demostración de mucho interés por algo. El entusiasmo podría considerarse como una fuerza interior que da a la persona la sensación de querer hacer cosas, de estar o sentirse alegre, incentivado y proclive a realizar aquello que se le solicita.

**14. Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.

**15. Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para

alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. En el caso de los Directores, implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**16. Habilidad analítica:** Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**17. Habilidad numérica:** Es la habilidad de una persona para usar y entender los números, conocer sus valores relativos, como usarlos para hacer juicios, como usarlos en formas flexibles cuando se suma, resta, multiplica y divide, como desarrollar estrategias útiles cuando se cuenta, se mide o se estima.

**18. Habilidad de persuasión:** Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.

**19. Iniciativa:** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de

actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**20. Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. . Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

**21. Orientación a resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la empresa. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la empresa.

**22. Orientación al cliente interno y externo:** Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente

de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**23. Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**24. Perseverancia:** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

**25. Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

## 3.2. ANÁLISIS OCUPACIONAL Y REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

### 3.2.1. Rediseño de estructura orgánica

En base a la revisión de cargos efectuada y al análisis de la estructura orgánica existente, se logró rediseñar el organigrama de FONOCALL, quedando estructurado de la siguiente manera:

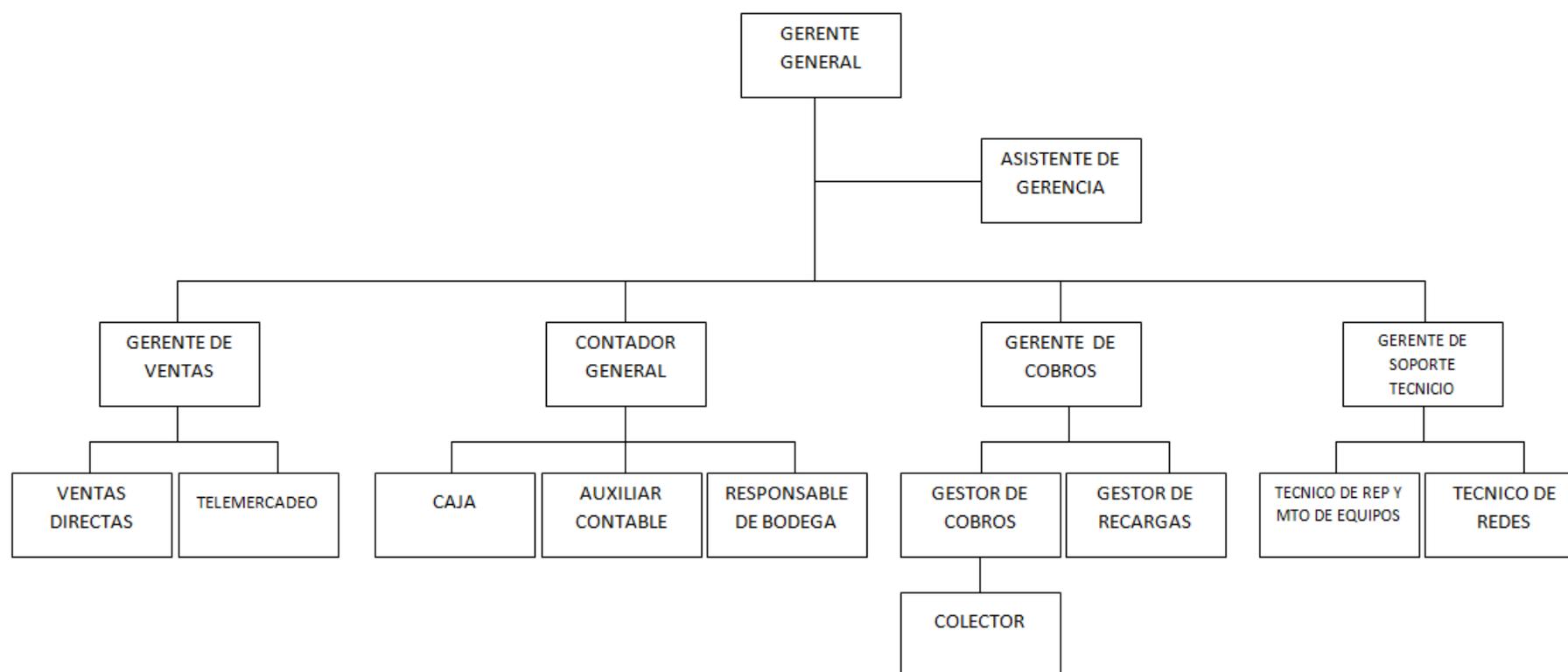


Figura 3. Estructura orgánica propuesta para la empresa FONOCALL

### **3.2.2. Análisis y descripción de puestos**

Una vez que se tiene definida la estructura orgánica, se procede al diseño de las fichas ocupacionales de los 16 puestos determinados para la empresa FONOCALL. (Ver Anexo IV)

### **3.3. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS**

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal son procesos definidos dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen como propósito incorporar a personas con alta competencia a las distintas áreas de trabajo de la organización, por lo que se hace necesario tener definidas políticas y procedimientos para cada uno de estos procesos.

#### **3.3.1. Políticas**

##### **3.3.1.1. Reclutamiento**

- ✚ Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante a través del formato de Requisición de personal.
- ✚ La empresa procura atraer al personal que mejor se ajuste a los requisitos del puesto y a la cultura de la organización.
- ✚ El proceso de reclutamiento puede darse por cualquiera de los dos medios de reclutamiento (interno y externo).
- ✚ El medio de reclutamiento a utilizar internamente será a través de circulares enviadas al personal, y externamente será a través de anuncios en periódicos locales o sitios web de reclutamiento.
- ✚ Los participantes en el proceso de reclutamiento no deberán contener sesgos de ningún tipo. Dentro de los requisitos solicitados no podrán

producirse distinciones o exclusiones basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, religión, opinión política, discapacidades, orientación sexual u origen social que alteren la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

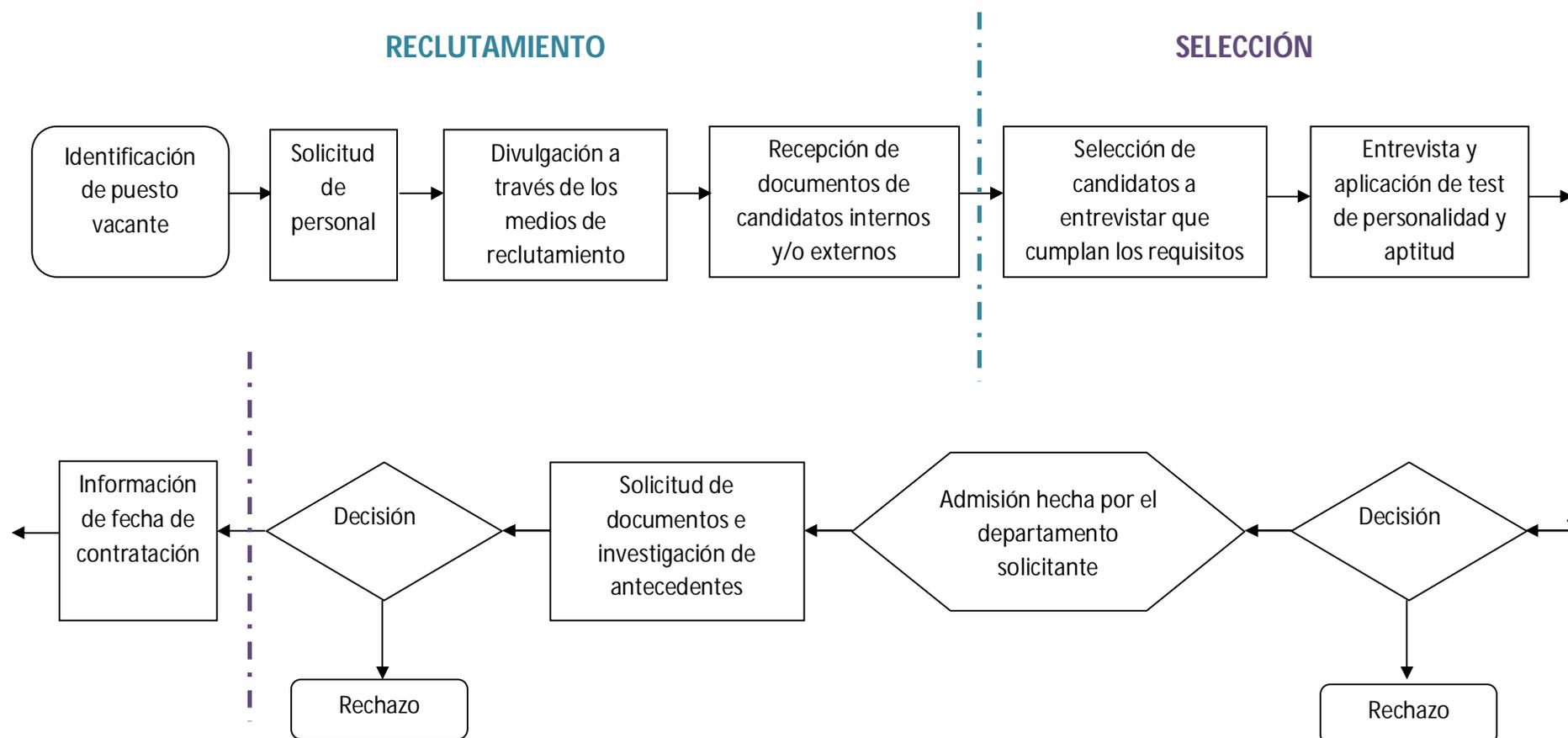
### **3.3.1.2. Selección**

- ✚ El proceso de selección es descentralizado, donde el gerente de cada área tiene participación activa en el proceso.
- ✚ Para el proceso de selección deben haberse reclutado por lo menos dos opciones para cubrir la vacante.
- ✚ Debe seleccionarse entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa.
- ✚ Debe tratarse de mantener o aumentar la eficiencia del desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.
- ✚ No pueden seleccionarse candidatos que tengan parentesco con empleados de la empresa.

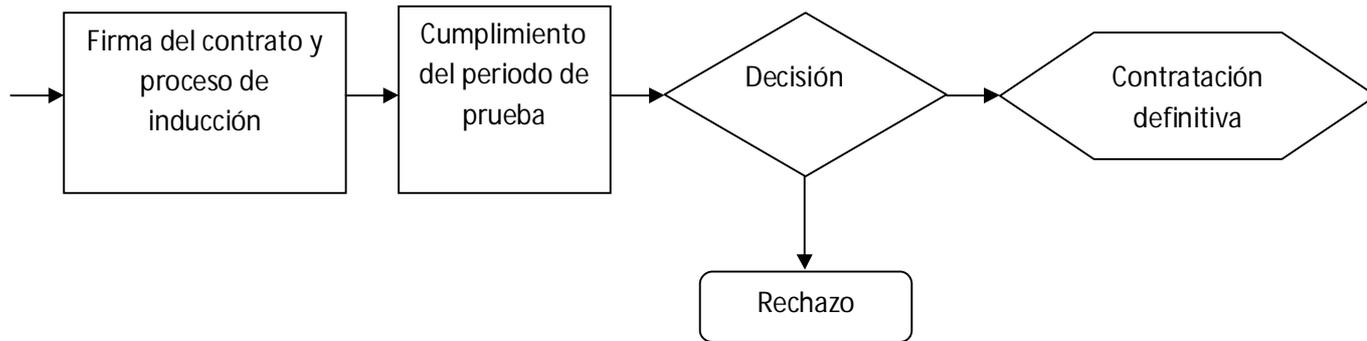
### **3.3.1.3. Contratación**

- ✚ Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en FONOCALL, tendrán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por el Gerente General.
- ✚ Los contratos suscritos pueden ser de carácter definido como indefinido, esto dependiendo de la naturaleza y necesidades del cargo para el que se está seleccionando.
- ✚ Después de transcurrido un mes de haberse suscrito el nuevo contrato se deberá de llevar a cabo evaluación del desempeño del candidato seleccionado para decidir la admisión o rechazo del mismo a la empresa.
- ✚ Los contratos deberán ser realizados ajustándose a las disposiciones legales pertinentes.

### 3.3.2. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal



## CONTRATACIÓN



### 3.3.3. Descripción del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

- 1. Identificación de puesto vacante:** El proceso de reclutamiento, selección y contratación no deberá comenzar sino hasta que se evalúe totalmente la necesidad del puesto vacante en función de los objetivos estratégicos del departamento y en caso de ser la creación de un nuevo cargo, que se haya aprobado el presupuesto. Los jefes son los responsables de identificar los puestos vacantes con la antelación suficiente para que se realice la búsqueda de personal oportuna.
- 2. Solicitud de personal:** El jefe del departamento que tenga una vacante, debe enviar una solicitud por escrito de personal a la gerencia general, a través del formato de Requisición de personal, en el que deben anexarse los requisitos para el puesto y enviarlos para su aprobación. (Ver Anexo V)
- 3. Divulgación a través de los medios de reclutamiento:** El proceso de reclutamiento puede darse por cualquiera de los dos medios de reclutamiento (interno y externo). El medio de reclutamiento a utilizar internamente será a través de circulares enviadas al personal, y externamente será a través de anuncios en periódicos locales o sitios web de reclutamiento.

El anuncio a través del que se ofertará la plaza, deberá contener los siguientes aspectos:

- 🚧 Título del cargo que se oferta
- 🚧 Requisitos mínimos del cargo
- 🚧 Competencias necesarias
- 🚧 Período de recepción de documentos
- 🚧 Vía de recepción de documentos (electrónica o en físico)

**4. Recepción de documentos de candidatos internos y/o externos****5. Selección de candidatos a entrevistar que cumplan los requisitos:**

Después de la fecha de finalización de recepción de documentos, el jefe del departamento que tiene la vacante, deberá tomarse la tarea de filtrar las solicitudes internas y externas para garantizar que se cumplen los requisitos mínimos esenciales relacionados con el puesto, según se definieron en la oferta del puesto.

Si hay más de 5 candidatos que cumplen con todos los requisitos mínimos para el puesto, según figuran en la oferta de éste, la preselección se realizará en función de la descripción del cargo reflejada en la ficha ocupacional del mismo.

**6. Entrevista y aplicación de test de personalidad y aptitud:** En algunos casos la selección se puede realizar solamente en función de la entrevista. Siempre que sea posible, la entrevista la realizarán personas de distinto sexo. La entrevista la realizará, el jefe o supervisor del departamento con vacante. Se realizará una segunda entrevista si el entrevistador considera que es necesario. Los candidatos seleccionados recibirán el aviso para realizar la entrevista con al menos dos días de antelación.

Para los puestos administrativos y directivos se realizarán test, con los que se evaluarán las competencias del aspirante. Estas pruebas pueden constar de pruebas de habilidad, de aptitud y de personalidad. En los casos en que se realicen pruebas, los candidatos deben pasar también por una entrevista formal. De igual manera, los candidatos seleccionados recibirán el aviso para realizar las pruebas con al menos cinco días de antelación.

El jefe del departamento correspondiente al proceso de selección, deberá concretar las preguntas de la entrevista, será el responsable de elaborar un borrador con las preguntas técnicas de la entrevista, junto con los detalles de las competencias generales claves necesarias para el puesto vacante.

El entrevistador debe de elaborar las preguntas de la entrevista en pro de obtener la información necesaria para completar la evaluación del candidato; específicamente debe conocer a cerca de:

- ✚ Formación académica
- ✚ Experiencia laboral
- ✚ Habilidades Comunicativas
- ✚ Impactos e imprecisiones personales
- ✚ Motivación y Compromiso Laboral
- ✚ Iniciativa Laboral o Académica
- ✚ Grado de Interés por el puesto
- ✚ Fortalezas y debilidades personales
- ✚ Metas Laborales

**7. Admisión hecha por el departamento solicitante:** Una vez seleccionado el aspirante para ocupar el puesto vacante, se procede a la admisión del candidato al departamento solicitante, con lo que se finaliza el proceso de entrevistas y aplicación de test.

#### **8. Solicitud de documentos e investigación de antecedentes**

**9. Información de fecha de contratación:** Una vez que se realiza la investigación de antecedentes del candidato a ocupar el cargo vacante, de estar todo en orden con el candidato, se procede a informarle la fecha en la que se firmará el contrato.

**10. Firma del contrato y proceso de inducción:** En el contrato a firmar por el aspirante seleccionado para ocupar el puesto vacante, se especifica un mes de prueba. Luego de la firma del contrato, se procede al proceso de inducción, en el que se le muestra al aspirante su puesto y equipo de trabajo, y del mismo modo, se le hace entrega del manual de inducción, que contiene

antecedentes, estructura orgánica, misión, visión, normativas y reglamentos y objetivos de la empresa. (Ver Anexo VI)

**11. Cumplimiento del periodo de prueba:** Todos los candidatos elegidos deberán pasar por un período de prueba de 30 días. Después de una evaluación al final de este período, el jefe de departamento le comunicará si han cumplido los requisitos esperados.

Dicha evaluación la lleva a cabo el jefe de la respectiva área, y se hace dándole al candidato una puntuación del 1 al 5 (siendo 5 la puntuación máxima) por cada una de las funciones especificadas en la ficha ocupacional correspondiente al cargo. Una vez puntuadas todas las funciones, se procede a sumar las calificaciones para obtener la puntuación total y finalmente se divide esta puntuación entre el número de funciones calificadas para obtener el promedio global de su evaluación.

Si el ocupante obtiene un promedio global mayor o igual que 3, se procede a la contratación definitiva, de lo contrario se le comunicará que no cumplió con los requisitos esperados y se someterá a prueba al candidato que haya estado en segundo lugar en la entrevista de selección.

**12. Contratación definitiva:** Una vez finalizado el período de prueba y aprobado el mismo, el candidato seleccionado pasa a formar parte de los colaboradores de planta de la empresa, hasta que la misma prescinda de sus servicios en caso de ser contrato por tiempo indefinido o en caso de ser por tiempo definido, hasta que acabe el período especificado en el contrato. (Ver Anexo VII)

### **3.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

#### **3.4.1. Instructivo para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño**

El presente instructivo tiene como objetivo asegurar la correcta aplicación del Sistema de Evaluación al Desempeño que será aplicado por la Empresa FONOCALL a sus trabajadores.

Tomando en cuenta la modalidad de trabajo de la empresa, deberán llevarse a cabo al menos dos evaluaciones al año, los trabajadores evaluados serán todos los colaboradores de todos los niveles que pertenezcan en ese momento a la entidad. Los evaluadores serán los jefes de cada departamento, o en su defecto, serán elegidos por la Junta Directiva de la empresa, estos pueden ser internos o externos a la misma, todas las evaluaciones deberán reflejar conformidad de las personas involucradas en la evaluación.

#### **1. Objetivo de la aplicación del Sistema de Evaluación al Desempeño**

- ✚ Analizar y evaluar la manera en que el trabajador lleva a cabo las actividades inherentes al cargo.
- ✚ Verificar hasta qué punto el trabajador cumple con las competencias y funciones que demanda su cargo definidas en la ficha ocupacional del mismo.
- ✚ Motivar al trabajador por su buen desempeño, a través de promociones, aumentos de salarios y otros medios de motivación sugeridos por los evaluadores.
- ✚ Encauzar adecuadamente acciones de capacitación de personal a través de la identificación de las debilidades de cada trabajador.

## 2. Competencias a evaluar por categoría

Las competencias serán los parámetros que servirán de base para evaluar el recurso humano en su puesto de trabajo. Como no todas las competencias tienen la misma importancia en los resultados de trabajo, se asignó a cada competencia un peso o valor relativo que refleja su importancia.

Tomando en cuenta el objetivo que persigue la aplicación de la evaluación al desempeño en esta entidad, se hizo una división de los cargos en dos categorías y se evaluarán los siguientes factores:

### 2.1. PERSONAL DIRECTIVO: Entre ellos se encuentran todos los Jefes de línea (Ver Anexo VIII).

Los trabajadores que estén dentro de esta categoría serán evaluados tomando en cuenta las funciones del cargo especificadas en la ficha ocupacional más las siguientes competencias:

- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Capacidad de planificación y organización
- ✚ Liderazgo
- ✚ Análisis de datos para la toma de decisiones
- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica

El significado de cada una de estas competencias a evaluar será definido en el “Diccionario de competencias”.

A cada función y competencia a evaluar, se le asignará un grado (A,B,C o D) dependiendo del nivel de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

La división de grados de cada competencia y función, se define así:

**A:** Alto

**B:** Bueno, por encima del estándar

**C:** Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia.

**D:** Desarrollo en el grado mínimo de la competencia

Una vez que se inicia la evaluación a cada trabajador se procede a seleccionar la hoja de evaluación correspondiente al cargo en evaluación (ver página siguiente) y asignarle el grado correspondiente a cada competencia y función según el desempeño que el trabajador haya presentado en el período evaluado.

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal Directivo  
Jefes de Línea



NOMBRE DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_

CARGO:

*Gerente de Ventas*

PERIODO EVALUADO:

\_\_\_\_\_

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

	PUNTAJE FINAL		PUNTAJE FINAL
<b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado consistentemente excede todas las expectativas en el cumplimiento de sus metas y habilidades de liderazgo.	<input type="checkbox"/>	<b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, necesita mejorar sus habilidades de liderazgo y probablemente comete	<input type="checkbox"/>
<b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado con frecuencia excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el cumplimiento de sus metas y habilidades.	<input type="checkbox"/>	<b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares y responsabilidades del puesto y requiere apoyo hasta para las tareas más básicas	<input type="checkbox"/>
<b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.	<input type="checkbox"/>		

Competencia a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Comunicación efectiva oral y escrita					
2. Capacidad de trabajo en equipo					
3. Orientación a resultados					
4. Capacidad de planeación y organización					
5. Liderazgo					
6. Análisis de datos para la toma de decisiones					
7. Pensamiento estratégico					
8. Habilidad numérica					
9. Habilidad analítica					
10. Habilidad para la venta efectiva					
11. Elaboración de informes de ventas					
12. Calidad en el servicio de atención a clientes					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Factor Evaluado	Puntaje
1. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 8 = _____
2. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 8 = _____
3. Orientación a resultados	_____ * 9 = _____
4. Capacidad de planeación y organización	_____ * 10 = _____
5. Liderazgo	_____ * 10 = _____
6. Análisis de datos para la toma de decisiones	_____ * 8 = _____
7. Pensamiento estratégico	_____ * 8 = _____
8. Habilidad numérica	_____ * 8 = _____
9. Habilidad analítica	_____ * 7 = _____
10. Habilidad para la venta efectiva	_____ * 10 = _____
11. Elaboración de informes de ventas	_____ * 7 = _____
12. Calidad en el servicio de atención a clientes	_____ * 7 = _____
	_____ 100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación de propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal Directivo  
Jefes de Línea



NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

CARGO:

Contador General

PERIODO EVALUADO:

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado consistentemente excede todas las expectativas en el cumplimiento de sus metas y habilidades de liderazgo.  PUNTAJE FINAL

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado con frecuencia excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el cumplimiento de sus metas y habilidades.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, necesita mejorar sus habilidades de liderazgo y probablemente comete  PUNTAJE FINAL

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares y responsabilidades del puesto y requiere apoyo hasta para las tareas más básicas

Competencia a evaluar	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Comunicación efectiva oral y escrita					
2. Capacidad de trabajo en equipo					
3. Orientación a resultados					
4. Capacidad de planeación y organización					
5. Liderazgo					
6. Análisis de datos para la toma de decisiones					
7. Pensamiento estratégico					
8. Habilidad numérica					
9. Habilidad analítica					
10. Elaboración de estados financieros de acuerdo a principios contables					
11. Registro contable en libros diario y mayor					
12. Elaboración de cierres contables anuales					
13. Preparación de informes financieros					
14. Coordinación y control de actividades contables					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Factor Evaluado	Puntaje
1. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 7 = _____
2. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 7 = _____
3. Orientación a resultados	_____ * 9 = _____
4. Capacidad de planeación y organización	_____ * 8 = _____
5. Liderazgo	_____ * 9 = _____
6. Análisis de datos para la toma de decisiones	_____ * 9 = _____
7. Pensamiento estratégico	_____ * 7 = _____
8. Habilidad numérica	_____ * 6 = _____
9. Habilidad analítica	_____ * 6 = _____
10. Elaboración de estados financieros de acuerdo a principios contables	_____ * 6 = _____
11. Registro contable en libros diario y mayor	_____ * 6 = _____
12. Elaboración de cierres contables anuales	_____ * 6 = _____
13. Preparación de informes financieros	_____ * 7 = _____
14. Coordinación y control de actividades contables	_____ * 7 = _____
	_____ 100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación de propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador  Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado  Fecha

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal Directivo  
Jefes de Línea



NOMBRE DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_

CARGO:

*Gerente de Cobros*

PERIODO EVALUADO:

\_\_\_\_\_

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

	PUNTAJE FINAL		PUNTAJE FINAL
<b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado consistentemente excede todas las expectativas en el cumplimiento de sus metas y habilidades de liderazgo.	<input type="checkbox"/>	<b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, necesita mejorar sus habilidades de liderazgo y probablemente comete	<input type="checkbox"/>
<b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado con frecuencia excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el cumplimiento de sus metas y habilidades.	<input type="checkbox"/>	<b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares y responsabilidades del puesto y requiere apoyo hasta para las tareas más básicas	<input type="checkbox"/>
<b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.	<input type="checkbox"/>		

Competencia a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Comunicación efectiva oral y escrita					
2. Capacidad de trabajo en equipo					
3. Orientación a resultados					
4. Capacidad de planeación y organización					
5. Liderazgo					
6. Análisis de datos para la toma de decisiones					
7. Pensamiento estratégico					
8. Habilidad numérica					
9. Habilidad analítica					
10. Elaboración de informes de recuperación de cartera					
11. Verificación de estados de cuentas de clientes					
12. Calidad en el servicio de atención a distribuidores					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Factor Evaluado	Puntaje
1. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 8 = _____
2. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 8 = _____
3. Orientación a resultados	_____ * 10 = _____
4. Capacidad de planeación y organización	_____ * 9 = _____
5. Liderazgo	_____ * 11 = _____
6. Análisis de datos para la toma de decisiones	_____ * 11 = _____
7. Pensamiento estratégico	_____ * 7 = _____
8. Habilidad numérica	_____ * 7 = _____
9. Habilidad analítica	_____ * 7 = _____
10. Elaboración de informes de recuperación de cartera	_____ * 8 = _____
11. Verificación de estados de cuentas de clientes	_____ * 7 = _____
12. Calidad en el servicio de atención a distribuidores	_____ * 7 = _____
	_____ 100 = _____
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación de propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal Directivo  
Jefes de Línea



NOMBRE DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

CARGO:

*Gerente de Soporte Técnico*  
PERIODO EVALUADO:

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

	PUNTAJE FINAL		PUNTAJE FINAL
<b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado consistentemente excede todas las expectativas en el cumplimiento de sus metas y habilidades de liderazgo.	<input type="checkbox"/>	<b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, necesita mejorar sus habilidades de liderazgo y probablemente comete	<input type="checkbox"/>
<b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado con frecuencia excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el cumplimiento de sus metas y habilidades.	<input type="checkbox"/>	<b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares y responsabilidades del puesto y requiere apoyo hasta para las tareas más básicas	<input type="checkbox"/>
<b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.	<input type="checkbox"/>		

Competencia a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Comunicación efectiva oral y escrita					
2. Capacidad de trabajo en equipo					
3. Orientación a resultados					
4. Capacidad de planeación y organización					
5. Liderazgo					
6. Análisis de datos para la toma de decisiones					
7. Pensamiento estratégico					
8. Habilidad numérica					
9. Habilidad analítica					
10. Elaboración de reportes de mantenimiento y reparaciones					
11. Mantenimiento de la página web de la empresa					
12. Calidad en el servicio de atención a clientes					
13. Mantenimiento en óptimas condiciones del equipo informático de la empresa					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Factor Evaluado	Puntaje
1. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 8 = _____
2. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 8 = _____
3. Orientación a resultados	_____ * 8 = _____
4. Capacidad de planeación y organización	_____ * 9 = _____
5. Liderazgo	_____ * 9 = _____
6. Análisis de datos para la toma de decisiones	_____ * 8 = _____
7. Pensamiento estratégico	_____ * 8 = _____
8. Habilidad numérica	_____ * 6 = _____
9. Habilidad analítica	_____ * 7 = _____
10. Elaboración de reportes de mantenimiento y reparaciones	_____ * 8 = _____
11. Mantenimiento de la página web de la empresa	_____ * 7 = _____
12. Calidad en el servicio de atención a clientes	_____ * 7 = _____
13. Mantenimiento en óptimas condiciones del equipo informático de la empresa	_____ * 7 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación de propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

**2.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO:** Entre ellos se encuentran todos los colaboradores de la entidad con cargos administrativos (Ver Anexo VIII).

Los trabajadores que estén dentro de esta categoría serán evaluados tomando en cuenta las funciones del cargo especificadas en la ficha ocupacional más siguientes competencias:

- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Iniciativa

El significado de cada una de estas competencias a evaluar será definido en el “Diccionario de competencias”.

A cada función y competencia a evaluar, se le asignará un grado (A,B,C o D) dependiendo del nivel de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

La división de grados de cada competencia y función, se define así:

**A:** Alto

**B:** Bueno, por encima del estándar

**C:** Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. (No indica subvaloración de la competencia).

**D:** Desarrollo en el grado mínimo de la competencia

Una vez que se inicia la evaluación a cada trabajador se procede a seleccionar la hoja de evaluación correspondiente al cargo en evaluación (ver página siguiente) y asignarle el grado correspondiente a cada competencia y función según el desempeño que el trabajador haya presentado en el período evaluado.

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal de Administrativo y Operativo



NOMBRE DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_

CARGO:

*Asistente de Gerencia*

PERIODO EVALUADO:

\_\_\_\_\_

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

PUNTAJE FINAL

PUNTAJE FINAL

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo.

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores.

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

Competencias a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Desempeño de funciones secretariales					
9. Administración de agenda de la Gerencia General					
10. Habilidad analítica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 9 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 10 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 9 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 9 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 10 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 9 = _____
7. Iniciativa	_____ * 10 = _____
8. Desempeño de funciones secretariales	_____ * 12 = _____
9. Administración de agenda de la Gerencia General	_____ * 11 = _____
10. Habilidad analítica	_____ * 11 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**  
Personal de Administrativo y Operativo



**NOMBRE DEL EVALUADO:**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

\_\_\_\_\_

**CARGO:**

*Ventas Directas*

**PERIODO EVALUADO:**

\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo. PUNTAJE FINAL

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo. PUNTAJE FINAL

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño. PUNTAJE FINAL

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores. PUNTAJE FINAL

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto. PUNTAJE FINAL

Competencias a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Atracción de nuevos clientes					
9. Pensamiento estratégico					
10. Habilidad de persuasión					
11. Habilidad de negociación					
12. Habilidad numérica					
13. Habilidad analítica					
14. Elaboración de informes					
15. Consecución de meta mensual					
16. Manejo de conflictos					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 5 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 6 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 5 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 5 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 5 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 4 = _____
7. Iniciativa	_____ * 4 = _____
8. Atracción de nuevos clientes	_____ * 6 = _____
9. Pensamiento estratégico	_____ * 8 = _____
10. Habilidad de persuasión	_____ * 8 = _____
11. Habilidad de negociación	_____ * 8 = _____
12. Habilidad numérica	_____ * 6 = _____
13. Habilidad analítica	_____ * 7 = _____
14. Elaboración de informes	_____ * 7 = _____
15. Consecución de meta mensual	_____ * 8 = _____
16. Manejo de conflictos	_____ * 8 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo	<input type="checkbox"/>	Aumento de Salario	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>	Otros, especificar	<input type="checkbox"/>

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador	Fecha
---------------------	-------

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado	Fecha
--------------------	-------

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**  
Personal de Administrativo y Operativo



**NOMBRE DEL EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**CARGO:**  
*Telemercadeo*

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**  
\_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo. PUNTAJE FINAL

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores. PUNTAJE FINAL

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

Competencias a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Atracción de nuevos clientes					
9. Pensamiento estratégico					
10. Habilidad de persuasión					
11. Habilidad de negociación					
12. Habilidad numérica					
13. Habilidad analítica					
14. Elaboración de informes					
15. Consecución de meta mensual					
16. Manejo de conflictos					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 5 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 6 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 5 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 5 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 5 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 4 = _____
7. Iniciativa	_____ * 4 = _____
8. Atracción de nuevos clientes	_____ * 6 = _____
9. Pensamiento estratégico	_____ * 8 = _____
10. Habilidad de persuasión	_____ * 8 = _____
11. Habilidad de negociación	_____ * 8 = _____
12. Habilidad numérica	_____ * 6 = _____
13. Habilidad analítica	_____ * 7 = _____
14. Elaboración de informes	_____ * 7 = _____
15. Consecución de meta mensual	_____ * 8 = _____
16. Manejo de conflictos	_____ * 8 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del  
Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del  
Evaluado

Fecha

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal de Administrativo y Operativo



NOMBRE DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_

CARGO:

*Cajero*

PERIODO EVALUADO:

\_\_\_\_\_

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

	PUNTAJE FINAL		PUNTAJE FINAL
<b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado siempre excede los estándares de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores.	<input type="checkbox"/>
<b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.	<input type="checkbox"/>
<b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.	<input type="checkbox"/>		

Competencias a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Elaboración de reportes de caja					
9. Ingreso de recibos y facturas al sistema					
10. Calidad en el servicio de atención a clientes					
11. Habilidad numérica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	____ * 9 = ____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	____ * 8 = ____
3. Responsabilidad	____ * 11 = ____
4. Capacidad de trabajo en equipo	____ * 9 = ____
5. Orientación a resultados	____ * 12 = ____
6. Aprendizaje continuo	____ * 8 = ____
7. Iniciativa	____ * 10 = ____
8. Elaboración de reportes de caja	____ * 8 = ____
9. Ingreso de recibos y facturas al sistema	____ * 8 = ____
10. Calidad en el servicio de atención a clientes	____ * 8 = ____
11. Habilidad numérica	____ * 9 = ____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ ____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**  
Personal de Administrativo y Operativo



**NOMBRE DEL EVALUADO:**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

\_\_\_\_\_

**CARGO:**

*Auxiliar contable*

**PERIODO EVALUADO:**

\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

<p><b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado siempre excede los estándares de trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p><b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo. <input type="checkbox"/></p> <p><b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño. <input type="checkbox"/></p>	<p>PUNTAJE FINAL</p>	<p><b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores. <input type="checkbox"/></p> <p><b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto. <input type="checkbox"/></p>	<p>PUNTAJE FINAL</p>
---	----------------------	---	----------------------

Competencias a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Elaboración de conciliaciones bancarias					
9. Elaboración de comprobantes de diario					
10. Presentación mensual de declaración de impuestos					
11. Habilidad numérica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 9 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 8 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 11 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 9 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 12 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 8 = _____
7. Iniciativa	_____ * 10 = _____
8. Elaboración de conciliaciones bancarias	_____ * 8 = _____
9. Elaboración de comprobantes de diario	_____ * 8 = _____
10. Presentación mensual de declaración de impuestos	_____ * 8 = _____
11. Habilidad numérica	_____ * 9 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal de Administrativo y Operativo



NOMBRE DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_

CARGO:

*Responsable de Bodega*

PERIODO EVALUADO:

\_\_\_\_\_

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

PUNTAJE FINAL

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo.

PUNTAJE FINAL

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores.

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

Competencias a evaluar	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Habilidad numérica					
9. Habilidad en manejo de inventario					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 11 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 10 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 11 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 10 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 12 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 11 = _____
7. Iniciativa	_____ * 11 = _____
8. Habilidad numérica	_____ * 12 = _____
9. Habilidad en manejo de inventario	_____ * 12 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del  
Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del  
Evaluado

Fecha

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**  
Personal de Administrativo y Operativo



**NOMBRE DEL EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**CARGO:**  
*Gestor de Cobros*

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**  
\_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo. PUNTAJE FINAL

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores. PUNTAJE FINAL

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

Competencias a evaluar	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Habilidad en recuperación de cartera					
9. Elaboración de informes					
10. Gestión de cobros en SAIF					
11. Supervisión de personal a cargo					
12. Habilidad numérica					
13. Capacidad de negociación					
14. Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas					
15. Habilidad de persuasión					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	___ * 6 = ___
2. Comunicación efectiva oral y escrita	___ * 7 = ___
3. Responsabilidad	___ * 6 = ___
4. Capacidad de trabajo en equipo	___ * 6 = ___
5. Orientación a resultados	___ * 7 = ___
6. Aprendizaje continuo	___ * 6 = ___
7. Iniciativa	___ * 6 = ___
8. Habilidad en recuperación de cartera	___ * 7 = ___
9. Elaboración de informes	___ * 6 = ___
10. Gestión de cobors en SAIF	___ * 6 = ___
11. Supervisión de personal a cargo	___ * 6 = ___
12. Habilidad numérica	___ * 7 = ___
13. Capacidad ne negociación	___ * 9 = ___
14. Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas	___ * 7 = ___
15. Habilidad de persuasión	___ * 8 = ___
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ ___

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

## EVALUACION AL DESEMPEÑO

Personal de Administrativo y Operativo



NOMBRE DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR:

\_\_\_\_\_

CARGO:

*Gestor de Recargas*

PERIODO EVALUADO:

\_\_\_\_\_

### ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100

	PUNTAJE FINAL		PUNTAJE FINAL
<b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado siempre excede los estándares de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores.	<input type="checkbox"/>
<b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.	<input type="checkbox"/>
<b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.	<input type="checkbox"/>		

Competencias a evaluar	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Elaboración de informes					
9. Gestión de cuentas en el sistema de cobros					
10. Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas					
11. Capacidad de negociación					
12. Habilidad numérica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	____ * 8 = ____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	____ * 8 = ____
3. Responsabilidad	____ * 8 = ____
4. Capacidad de trabajo en equipo	____ * 8 = ____
5. Orientación a resultados	____ * 9 = ____
6. Aprendizaje continuo	____ * 8 = ____
7. Iniciativa	____ * 8 = ____
8. Elaboración de informes	____ * 8 = ____
9. Gestión de cuentas en el sistema de cobros	____ * 8 = ____
10. Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas	____ * 9 = ____
11. Capacidad de negociación	____ * 10 = ____
12. Habilidad numérica	____ * 8 = ____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ ____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo                       Aumento de Salario   
Promoción                                       Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador	Fecha
---------------------	-------

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado	Fecha
--------------------	-------

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**  
Personal de Administrativo y Operativo



**NOMBRE DEL EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**CARGO:**  
*Colector*

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**  
\_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo. PUNTAJE FINAL

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores. PUNTAJE FINAL

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

Competencias a evaluar	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Habilidad en cobros directos					
9. Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas					
10. Habilidad numérica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 9 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 10 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 9 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 9 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 10 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 9 = _____
7. Iniciativa	_____ * 9 = _____
8. Habilidad en cobros directos	_____ * 13 = _____
9. Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas	_____ * 13 = _____
10. Habilidad numérica	_____ * 9 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo   
Promoción

Aumento de Salario   
Otros, especificar

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado

Fecha

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**  
Personal de Administrativo y Operativo



**NOMBRE DEL EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**CARGO:**  
*Técnico Mto y Reparación de Equipos*

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**  
\_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:**  
\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

**91-100. Desempeño Excepcional:** El empleado siempre excede los estándares de trabajo. PUNTAJE FINAL

**65-80. En Desarrollo:** El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores. PUNTAJE FINAL

**81-90. Desempeño Competente:** El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.

**Menos de 50. Desempeño Inaceptable:** El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.

**68- 80. Desempeño Muy Bueno:** El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.

Competencias a evaluar	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico de la empresa					
9. Asistencia técnica directa y vía telefónica a clientes					
10. Habilidad analítica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 9 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 10 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 9 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 9 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 10 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 9 = _____
7. Iniciativa	_____ * 9 = _____
8. Mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico de la empresa	_____ * 13 = _____
9. Asistencia técnica directa y vía telefónica a clientes	_____ * 13 = _____
10. Habilidad analítica	_____ * 9 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo

Promoción

Aumento de Salario

Otros, especificar

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

---

---

---

Firma del  
Evaluador

Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del  
Evaluado

Fecha

**EVALUACION AL DESEMPEÑO**

Personal de Administrativo y Operativo

**NOMBRE DEL EVALUADO:**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

\_\_\_\_\_

**CARGO:***Técnico en Redes***PERIODO EVALUADO:**

\_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION: Calificación máxima será 100**

	PUNTAJE FINAL		PUNTAJE FINAL
<b>91-100. Desempeño Excepcional:</b> El empleado siempre excede los estándares de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<b>65-80. En Desarrollo:</b> El empleado en ocasiones cumple con las responsabilidades del puesto, a menudo necesita instrucción y algunas veces comete errores.	<input type="checkbox"/>
<b>81-90. Desempeño Competente:</b> El empleado algunas veces excede los estándares y tiene actuación satisfactoria en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<b>Menos de 50. Desempeño Inaceptable:</b> El empleado no cumple con los estándares ni con las responsabilidades del puesto.	<input type="checkbox"/>
<b>68- 80. Desempeño Muy Bueno:</b> El empleado cumple con las responsabilidades del puesto y mantiene su desempeño.	<input type="checkbox"/>		

Competencias a evaluar	Calificacion				Comentarios
	A	B	C	D	
1. Calidad de trabajo					
2. Comunicación efectiva oral y escrita					
3. Responsabilidad					
4. Capacidad de trabajo en equipo					
5. Orientación a resultados					
6. Aprendizaje continuo					
7. Iniciativa					
8. Instalación de cableado estructurado y conexiones físicas					
9. Asistencia técnica directa y vía telefónica a clientes					
10. Habilidad analítica					

**PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (PUNTUACION FINAL)**

Competencia evaluada	Puntaje
1. Calidad de trabajo	_____ * 9 = _____
2. Comunicación efectiva oral y escrita	_____ * 10 = _____
3. Responsabilidad	_____ * 9 = _____
4. Capacidad de trabajo en equipo	_____ * 9 = _____
5. Orientación a resultados	_____ * 10 = _____
6. Aprendizaje continuo	_____ * 9 = _____
7. Iniciativa	_____ * 9 = _____
8. Instalación de cableado estructurado y conexiones físicas	_____ * 13 = _____
9. Asistencia técnica directa y vía telefónica a clientes	_____ * 13 = _____
10. Habilidad analítica	_____ * 9 = _____
	100
<b>PUNTUACION FINAL</b>	$\Sigma$ _____

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR**

Conforme el resultado de la evaluación se propone:

Mantener en el Cargo

Promoción

Aumento de Salario

Otros, especificar

**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

Firma del Evaluador  Fecha

**COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Yo he revisado este documento con mi gerente y entiendo que puedo agregar comentarios o cualquier información adicional, la cual formaría parte de esta evaluación.

Firma del Evaluado  Fecha

### **3. Puntuación final**

Para medir el desempeño del trabajador en cada uno de las competencias, se utiliza una escala de medición que va desde la letra A hasta la letra D, cada una de las cuales representará la valoración de esta competencia en el desempeño del trabajador.

Para determinar el puntaje total de cada evaluado primeramente se deberá realizar el producto del valor numérico relativo de cada competencia evaluada, que se obtiene convirtiendo el valor en letras de cada competencia en valor numérico relativo (A equivale a 100%, B equivale a 75%, C equivale a 50% y D equivale a 25%). Una vez obtenido el puntaje de cada factor, se realiza la sumatoria de estos y de esta manera obtenemos el puntaje total.

Para obtener la calificación del evaluado, se ubicará el puntaje final en el acápite de escala de Calificación de la “Hoja de evaluación”.

## **VIII. CONCLUSIONES**

La empresa FONOCALL carece de las técnicas necesarias para el proceso de administración de personal, lo cual limita el optimizar la productividad de los trabajadores en su puesto de trabajo, y por ende la consecución de los objetivos de la empresa.

Al aplicar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa FONOCALL, se elegirán nuevos colaboradores con estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.

La correcta aplicación del sistema de evaluación al desempeño por competencias permitirá no solo tomar decisiones de tipo administrativo, sino que servirá también para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad al mejoramiento continuo.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- 9.1.** Se recomienda a la Gerencia General la inclusión de un cargo en la estructura orgánica con carácter Staff que sea el encargado de la administración del personal.
- 9.2.** Se recomienda a la Gerencia General el diseño de un programa de capacitación y desarrollo de personal para desarrollar las competencias débiles en los colaboradores determinadas en la evaluación al desempeño.
- 9.3.** Se recomienda a la Gerencia General la contratación de un psicólogo especialista en comportamiento de recurso humano, para diseñar entrevistas y test de aptitud y comportamiento por competencias para cada uno de los cargos de la empresa.
- 9.4.** Se recomienda a la Gerencia General la separación de la estructura orgánica y funciones de las empresas FONOCALL y FONOCENTER.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Chiavenato Idalberto, “Administración de recursos humanos”, 5<sup>ta</sup> Edición, Colombia, Editorial: Mc Graw Hill, 2000.
- ✚ Stoner James, Freeman Edward, “Administración”, 6<sup>ta</sup> Edición, México, Editorial: Pearson Education, 2005.
- ✚ De Zuani Elio Rafael, “Introducción a la administración de organizaciones”, 5<sup>ta</sup> Edición, España, Editorial: Valletta ediciones, 2005.
- ✚ Peña, M. B., “Dirección de Personal”, 6<sup>a</sup> Edición, España, Editorial: Hispano Europea, 1987.
- ✚ Alles Marta Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”, 2<sup>a</sup> edición, Argentina, Editorial: Ediciones Granica, S.A, 2004.

## **ANEXO I: ENTREVISTA A PERSONAL DIRECTIVO DE FONOCALL**

**OBJETIVO:** Determinar las causas de los bajos índices de desempeño de los trabajadores de la empresa FONOCALL, las técnicas de gestión de recursos humanos empleados en la misma y las funciones específicas de cada cargo.

**Fecha** \_\_\_\_\_ **Cargo del entrevistado** \_\_\_\_\_

1. ¿Existe alguna metodología definida para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal?
2. De no existir un procedimiento definido, ¿Podría describir la manera en que normalmente se contrata al personal?
3. ¿Qué parámetros toma en cuenta al momento de tomar la decisión de elegir entre los candidatos optantes a un cargo?
4. ¿Qué tan importante considera tener un procedimiento estructurado desde el reclutamiento hasta la contratación del personal?
5. En general, ¿Cómo considera el desempeño de los trabajadores de la empresa?, ¿Por qué?
6. ¿Cuáles cree que son las posibles causas de los índices de desempeño que presenta el personal?
7. ¿Tienen plasmadas de alguna manera las actividades específicas de cada cargo?
8. ¿Cada trabajador conoce las actividades propias de su cargo?
9. De alguna manera, ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores?
10. ¿Cuáles cree que son los beneficios que una empresa obtiene al evaluar periódicamente el desempeño de sus trabajadores?
11. En cuanto al cargo que desempeña, ¿Cuáles son las funciones específicas que desempeña?
12. ¿Qué habilidades y conocimientos considera usted que fundamentalmente debe tener la persona que desempeña su cargo?

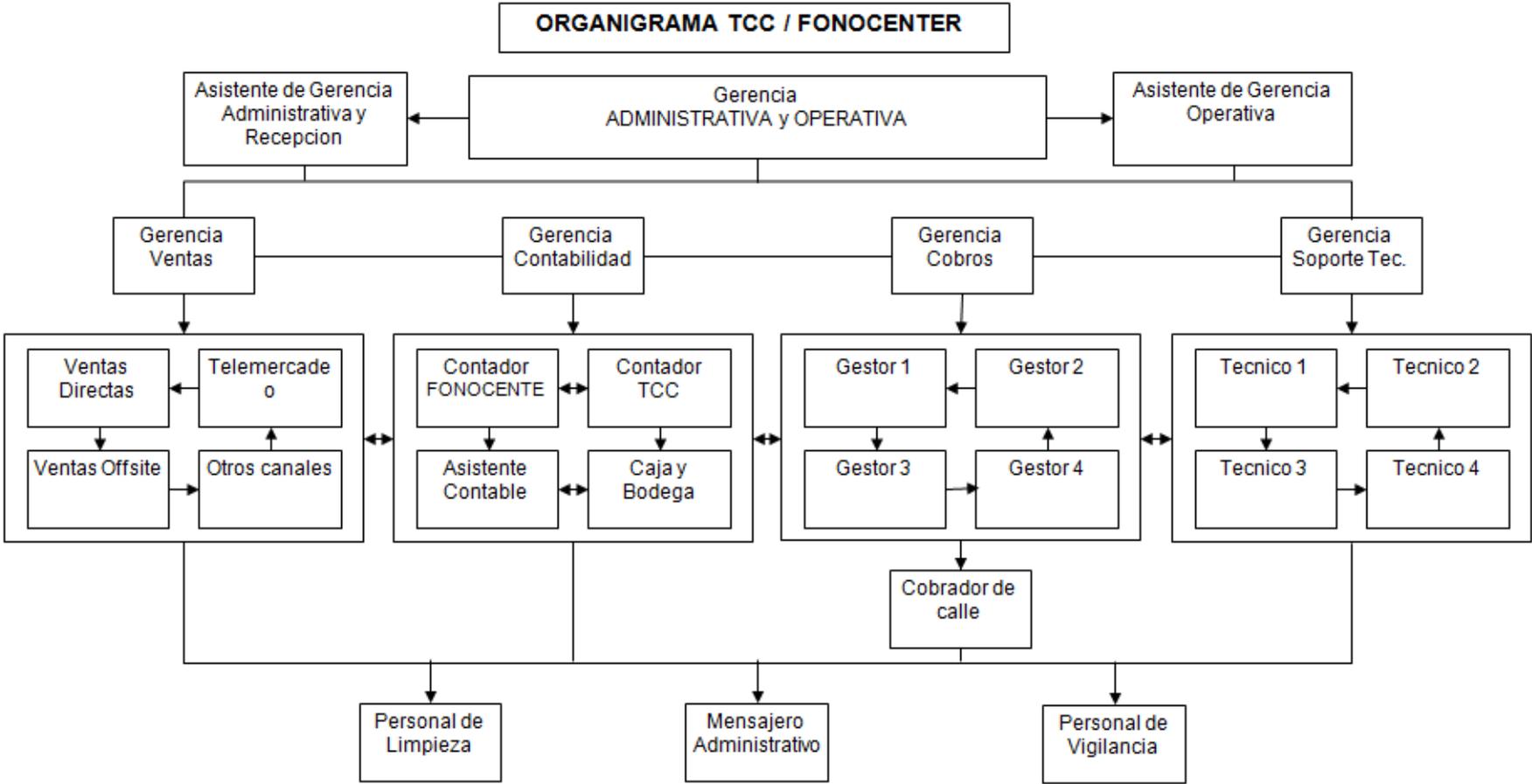
## **ANEXO II: ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE FONOCALL**

**OBJETIVO:** Conocer el procedimiento utilizado por FONOCALL al momento de contratar personal, identificar los factores que limitan el buen desempeño de los trabajadores y las funciones específicas de cada cargo.

**Fecha** \_\_\_\_\_ **Cargo del entrevistado** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles fueron las etapas por las que pasó para ser contratado para el cargo que actualmente ocupa?
2. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué documentación referente a su puesto le fue proveída?
3. ¿Conoce usted las funciones específicas de su cargo?
4. ¿Qué situaciones considera que limitan el cumplimiento eficiente de sus funciones?
5. Desde que forma parte del personal de FONOCALL, ¿Alguna vez se le ha evaluado su desempeño?
6. Usted como trabajador, ¿Considera beneficioso el que sus jefes y compañeros realicen evaluaciones de su desempeño?
7. En cuanto al cargo que desempeña, ¿Cuáles son las funciones específicas que desempeña?
8. ¿Qué habilidades y conocimientos considera usted que fundamentalmente debe tener la persona que desempeña su cargo?

**ANEXO III: ORGANIGRAMA ACTUAL EMPRESA FONOCALL**



## ANEXO IV: FICHAS OCUPACIONALES EMPRESA FONOCALL

### FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

#### I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Dependencia : Ninguna  
Ubicación del Cargo : Gerencia General  
Nombre del Cargo : Gerente General

#### II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

##### Generales:

Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa y tomar decisiones con base a los reportes adquiridos de la Gerencia de Ventas, Gerencia de Cobros, Gerencia de Soporte Técnico y Contador General.

##### Específicas:

- ✚ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- ✚ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- ✚ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- ✚ Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- ✚ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

#### III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:

Dependencia:  
Ninguna

Supervisión  
Ejerce supervisión sobre:

- Gerente de Ventas
- Gerente de Cobros
- Gerente de Soporte Técnico
- Contador General
- Asistente de Gerencia

#### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

##### Formación académica

- ✚ Licenciado en Administración de Empresas y/o ramas afines a esta
- ✚ Máster en Gerencia Empresarial

##### Competencias

###### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Empatía
- ✚ Determinación
- ✚ Capacidad de planificación y organización
- ✚ Liderazgo

###### Específicas

- ✚ Desarrollo de su equipo
- ✚ Análisis de datos para la toma de decisiones
- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Interpretación de resultados de estados financieros
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Dominio del idioma inglés
- ✚ Manejo del paquete Microsoft Office

##### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 5 años en cargos similares

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, toma de decisiones, supervisión de sus subordinados, materiales y equipos asignados.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL ASISTENTE DE GERENCIA**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente General  
Ubicación del Cargo : Gerencia General  
Nombre del Cargo : Asistente de Gerencia

### **II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Realizar actividades administrativas y secretariales que se derivan del despacho del Gerente General, con el propósito de contribuir al buen desarrollo de las actividades de éste.

#### **Específicas:**

- ✚ Asegurar el apoyo eficiente en la realización de las tareas secretariales de la Gerencia General.
- ✚ Resguardar la información confidencial que ingresa a la oficina.
- ✚ Elaborar cartas orientadas por el Gerente General a instancias internas y externas de la institución.
- ✚ Recibir y remitir llamadas telefónicas nacionales e internacionales orientadas al Gerente General.
- ✚ Llevar agenda de tiempo del Gerente General, anotando citas, reuniones u otras actividades y comunicarle oportunamente.
- ✚ Informar al Gerente General sobre el desarrollo de las actividades encomendadas.
- ✚ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

Dependencia:  
Ninguna

Supervisión  
No ejerce supervisión

### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

#### **Formación académica**

- ✚ Licenciado en Administración de Empresas y/o ramas afines a esta

## Competencias

### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo

### Específicas

- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Conocimientos de redacción técnica
- ✚ Técnicas secretariales
- ✚ Manejo del paquete Microsoft Office
- ✚ Dominio del idioma inglés

## Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

## **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados.

## **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente General  
Ubicación del Cargo : Departamento de Ventas  
Nombre del Cargo : Gerente de Ventas

### **II. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano del Departamento de Ventas disponible. Elaborar informes de las ventas (telemercadeo y ventas directas) de equipos realizadas mensualmente para la Gerencia General y supervisar que el personal de Telemercadeo y ventas Directas alcance la meta de ventas establecida cada mes.

#### **Específicas:**

- ✚ Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano del Departamento de Ventas disponible.
- ✚ Asignar la meta del mes a cada vendedor
- ✚ Manejar con habilidad y diligencia la gestión y el control de vendedores
- ✚ Debe ser capaz de conocer a cada uno de sus vendedores y de manejar con sapiencia las fortalezas y debilidades de cada uno.
- ✚ Estimulando aquellas conductas que favorezcan el rendimiento en el trabajo (cumplimiento de metas).
- ✚ Elaborar informes de las ventas (telemercadeo y ventas directas) de equipos realizadas mensualmente para la Gerencia General.
- ✚ Servir de apoyo a la Gerencia General en la toma de decisiones.
- ✚ Colaborar en todos los trabajos inherentes al cargo y demás funciones que le asignen el Gerente General.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### **Dependencia:**

Depende directamente del Gerente General

#### **Supervisión**

Ejerce supervisión sobre:

- Telemercadeo
- Ventas Directas

#### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

##### Formación académica

- ✚ Licenciado en Mercadotecnia
- ✚ Post-Grado en Gerencia Empresarial y/o Post-Grado en Gerencia de Ventas o rama afín a la Mercadotecnia

##### Competencias

###### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Determinación
- ✚ Entusiasmo
- ✚ Empatía
- ✚ Actitud positiva
- ✚ Capacidad de planificación y organización
- ✚ Liderazgo

###### Específicas

- ✚ Desarrollo de su equipo
- ✚ Análisis de datos para la toma de decisiones
- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Interpretación de resultados de estados financieros
- ✚ Habilidad de persuasión
- ✚ Habilidad de negociación
- ✚ Manejo de conflictos
- ✚ Habilidad para generar y cultivar relaciones con clientes
- ✚ Técnicas para la venta profesional
- ✚ Manejo del paquete Microsoft Office

##### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 4 años en cargos similares

## **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados, volumen de ventas y trabajo desempeñado por sus subordinados.

## **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DE VENTAS DIRECTAS**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente de Ventas  
Ubicación del Cargo : Departamento de Ventas  
Nombre del Cargo : Ventas Directas

### **II. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Captar nuevos clientes a través de visitas personales, atender a los clientes que se presentan a nuestras instalaciones que están interesados en adquirir nuestro servicio y elaborar informes mensuales de los nuevos clientes para la Gerencia de Ventas.

#### **Específicas:**

- ✚ Captar clientes a través de visitas personales
- ✚ Atender a los clientes que se presentan a nuestras instalaciones que están interesados en adquirir nuestro servicio
- ✚ Alcanzar la meta estipulada cada mes por el Gerente de Ventas
- ✚ Elaborar informes mensuales de los nuevos clientes para la Gerencia de Ventas.
- ✚ Colaborar en todos los trabajos inherentes al cargo y demás funciones que le asignen el Gerente General.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### Dependencia:

Depende directamente del Gerente de Ventas

#### Supervisión

No ejerce supervisión

### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

#### Formación académica

- ✚ Licenciado en Mercadotecnia

#### Competencias

Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Determinación
- ✚ Entusiasmo
- ✚ Empatía
- ✚ Actitud positiva
- ✚ Organización
- ✚ Liderazgo

#### Específicas

- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Habilidad de persuasión
- ✚ Habilidad de negociación
- ✚ Manejo de conflictos
- ✚ Habilidad para generar y cultivar relaciones con clientes
- ✚ Técnicas para la venta profesional
- ✚ Conocimientos básicos de computación

#### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados.

### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina y al aire libre.

## **FUNCIONES DE TELEMERCADERO**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente de Ventas  
Ubicación del Cargo : Departamento de Ventas  
Nombre del Cargo : Telemercadeo

### **II. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Captar nuevos clientes por vía telefónica y elaborar informes mensuales de los nuevos clientes para la Gerencia de Ventas.

#### **Específicas:**

- ✚ Captar clientes por vía telefónica
- ✚ Alcanzar la meta estipulada cada mes por el Gerente de Ventas
- ✚ Elaborar informes mensuales de los nuevos clientes para la Gerencia de Ventas.
- ✚ Brindar información por vía telefónica de los servicios brindados por la empresa a posibles clientes.
- ✚ Colaborar en todos los trabajos inherentes al cargo y demás funciones que le asignen el Gerente General.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### Dependencia:

Depende directamente del Gerente de Ventas

#### Supervisión

No ejerce supervisión

### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

#### Formación académica

- ✚ Licenciado en Mercadotecnia

#### Competencias

##### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia

- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Determinación
- ✚ Entusiasmo
- ✚ Empatía
- ✚ Actitud positiva
- ✚ Organización
- ✚ Liderazgo

#### Específicas

- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Habilidad de persuasión
- ✚ Habilidad de negociación
- ✚ Manejo de conflictos
- ✚ Habilidad para generar y cultivar relaciones con clientes
- ✚ Técnicas para la venta profesional
- ✚ Conocimientos básicos de computación

#### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados.

### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia	: Gerencia General
Ubicación del Cargo	: Departamento de Contabilidad
Nombre del Cargo	: Contador General

### **II. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Responde directamente ante la Gerencia General, por programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables que se susciten en la empresa, asegurando que los registros se hagan oportunamente. Revisión de todos los movimientos contables, declaración de impuestos, elaboración y análisis de estados financieros.

#### **Específicas:**

- ✚ Organizar, dirigir y controlar las operaciones y registros contables que se realicen, de acuerdo a normas y principios contables generalmente aceptados.
- ✚ Realizar mensualmente y anualmente y de manera oportuna, Estados Financieros de acuerdo a principios contables.
- ✚ Mantener bajo custodia y responsabilidad los registros contables y asegurar la confidencialidad del contenido de los mismos.
- ✚ Mantener un adecuado control de los activos a través del Sistema de Control Interno, cuidando que los Estados Financieros y demás reportes reflejan razonablemente la situación financiera.
- ✚ Elaborar el calendario que deberá regir para la entrega y recepción de información, para fines contables.
- ✚ Asegurar la conservación y la protección necesaria de los registros y documentos de soportes de la Contabilidad.
- ✚ Efectúa el registro de las operaciones en libros principales de la empresa, diario y mayor.
- ✚ Revisar diariamente los reportes de Ingresos y Egresos de caja, verificar que el total de los ingresos depositados correspondan al total de los ingresos recolectados.
- ✚ Cuidar que se mantengan debidamente actualizados los registros auxiliares y comprueba que sus saldos concuerden con el Mayor general.
- ✚ Practicar arqueos periódicamente a los fondos de caja chica y caja general.
- ✚ Elaborar el cierre contable de las operaciones anuales.
- ✚ Revisa que la codificación de la emisión de cheque estén en completo orden, al igual que los comprobantes también estén debidamente confeccionados.

- ✚ Calcular y aplicar el registro de la depreciación del Activo Fijo, así como las respectivas amortizaciones de partidas clasificadas como cargos diferidos.
- ✚ Proporciona asistencia e información a los auditores que contrate la empresa para un mejor desarrollo en sus funciones.
- ✚ Preparar mensualmente los informes financieros y los remita a la gerencia general.
- ✚ Rendir informes a la gerencia general sobre las actividades siguientes:
  - Estados Financieros
  - Informe del Plan de trabajo
- ✚ Servir de apoyo a la Gerencia General en la toma de decisiones.
- ✚ Realizar otras funciones que le encomiende la Gerencia General, compatibles con su cargo.

### III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:

#### Dependencia:

Depende de la Gerencia General

#### Supervisión:

Supervisa las labores de:

- Auxiliar de Contabilidad
- Cajero
- Responsable de bodega

### IV. REQUISITOS DEL CARGO

#### Formación académica

- ✚ Contador Público
- ✚ Post-Grado en Finanzas o rama afín a la contabilidad.

#### Competencias

Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo

- ✚ Capacidad de planificación y organización
- ✚ Liderazgo

#### Específicas

- ✚ Desarrollo de su equipo
- ✚ Análisis de datos para la toma de decisiones
- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Gestión contable y financiera según normativas contables vigentes
- ✚ Manejo del paquete Microsoft Office
- ✚ Manejo del código del trabajo
- ✚ Manejo de NIA, NIIF y NIC
- ✚ Manejo de normativa tributaria nicaragüense

#### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 3 años en cargos similares

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Discreción con la información confidencial de la empresa, personal bajo su cargo, por dinero, por materiales y equipos asignados para el desarrollo de su trabajo.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL CAJERO**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Contador General  
Ubicación del Cargo : Departamento de Contabilidad  
Nombre del Cargo : Cajero

### **II. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Responde ante el Contador General ya que es quien recibe dinero por los servicios brindados a los clientes, elaborar un reporte de caja en el cual figuran todos los ingresos del día y pasarlo al Contador General, responsable del dinero de caja, elaboración de recibos y facturas por los pagos recibidos.

#### **Específicas:**

- ✚ Emisión de recibos y facturas por dinero recibido
- ✚ Ingreso de recibos y facturas en el sistema
- ✚ Elaborar reporte de caja en el cual figuren los ingresos del día
- ✚ Realizar los depósitos bancarios a las correspondientes cuentas que maneja la empresa con el sistema Financiero.
- ✚ Elaborar arqueo de caja con sus soportes correspondientes (recibos, facturas y minuta de depósito)
- ✚ Otras funciones asignadas por el Contador General inherentes al cargo.

### **II. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### **Dependencia:**

Depende del Contador General

#### **Supervisión:**

No ejerce supervisión

### **III. REQUISITOS DEL CARGO**

#### **Formación académica**

- ✚ Técnico medio en Caja con Computación y/o Técnico medio en Contabilidad.

#### **Competencias**

### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Organización

### Específicas

- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Manejo de caja registradora y POS

### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares

## **IV. RESPONSABILIDADES**

Dinero recibido por compras y depósitos en el banco a su cargo.

## **V. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Contador General  
Ubicación del Cargo : Departamento de Contabilidad  
Nombre del Cargo : Auxiliar Contable

### **II. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Responde directamente ante el contador general, por recibir la documentación y soportes necesarios para su ubicación y registro en asientos y libros contables. Apoyo en todo el proceso contable de la empresa, ingreso de datos en el sistema, elaboración de la planilla, trámites tributarios, elaborar informes contables.

#### **Específicas:**

- ✚ Recibir y revisar la información y soportes para su debida contabilización verificando:
  - a) Autenticidad de los documentos soporte
  - b) Razonabilidad del Egreso
  - c) Que los soportes estén completos y que sean consistentes.
- ✚ Archivar y ubicar los soportes de gastos, efectuando su respectiva conformidad por fondos y por periodo contable.
- ✚ Elaborar comprobantes de diario por gastos que incurra la empresa.
- ✚ Registrar en libros contables los movimientos de caja y Banco de la empresa.
- ✚ Elaborar mensualmente estados de conciliación bancarias.
- ✚ Presentar las declaraciones por anticipos, IVA, ALMA mensualmente.
- ✚ Elaborar la planilla de pago quincenalmente.
- ✚ Llevar un control de vacaciones acumuladas del personal.
- ✚ Elaborar de acuerdo a Programas de pagos y de desembolsos, cheques para ser remitidos a firmas, con su correspondiente comprobante.
- ✚ Hacer las retenciones de ley correspondientes en cada documento.
- ✚ Colaborar en todos los trabajos inherentes al cargo y demás funciones que le asignen el contador general.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### **Dependencia:**

Depende directamente del Contador General.

#### **Supervisión:**

No ejerce supervisión

#### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

##### Formación académica

- ✚ Estudiante de los últimos años de la carrera Contaduría Pública o Técnico superior en Contabilidad.

##### Competencias

###### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Organización

###### Específicas

- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Gestión contable y financiera según normativas contables vigentes
- ✚ Manejo del paquete Microsoft Office
- ✚ Manejo del código del trabajo
- ✚ Manejo de NIA, NIIF y NIC
- ✚ Manejo de normativa tributaria nicaragüense

##### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Información confidencial de la empresa, materiales y equipos de trabajo asignado.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL GERENTE DE COBROS**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente General  
Ubicación del Cargo : Departamento de Cobros  
Nombre del Cargo : Gerente de Cobros

### **II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Elaborar informes de recuperación de cartera para Contabilidad y la Gerencia General, supervisar los registros de nuevos clientes y la asignación de número de cuenta, verificar en el sistema el estado de cuenta de los clientes y revisión de transacciones y brindar atención a los distribuidores.

#### **Específicas:**

- ✚ Elaborar mensualmente informes de recuperación de cartera para el Contador General y la Gerencia General.
- ✚ Revisión de transacciones elaboradas por sus subordinados.
- ✚ Asignar funciones a sus subordinados.
- ✚ Supervisar los registros de nuevos clientes en el sistema.
- ✚ Verificar continuamente el estado de cuenta de cada uno de los clientes.
- ✚ Brindar información personal o vía telefónica a los distribuidores.
- ✚ Servir de apoyo a la Gerencia General en la toma de decisiones.
- ✚ Colaborar en todos los trabajos inherentes al cargo y demás funciones que le asignen el Gerente General.

### **I. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### Dependencia:

Depende directamente del Gerente General.

#### Supervisión:

Supervisa las labores de:

- Gestor de Cobros
- Gestor de Recargas

### **II. REQUISITOS DEL CARGO:**

#### **Formación académica**

- ✚ Licenciado en Administración de empresas o ramas afines a esta.
- ✚ Post-Grado en Gerencia Empresarial o rama afín a la Administración de Empresas

## Competencias

### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Empatía
- ✚ Capacidad de planificación y organización
- ✚ Liderazgo

### Específicas

- ✚ Desarrollo de su equipo
- ✚ Análisis de datos para la toma de decisiones
- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Técnicas de cobranza
- ✚ Interpretación de resultados de estados financieros
- ✚ Capacidad de negociación
- ✚ Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas en distintos escenarios
- ✚ Habilidad de persuasión
- ✚ Manejo del paquete Microsoft Office

## Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 4 años en cargos similares

### **III. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados y desempeño de sus subordinados.

### **IV. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL GESTOR DE RECARGAS**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente de Cobros  
Ubicación del Cargo : Departamento de Cobros  
Nombre del Cargo : Gestor de Recargas

### **II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Realizar recargas para los clientes, recibir llamadas entrantes de clientes, pasar al Gerente de Cobros datos de clientes que se retiran o dan de baja e ingresar nuevas cuentas en sistemas de cobros.

#### **Específicas:**

- ✚ Realizar recargas a los clientes.
- ✚ Recibir llamadas de clientes en caso de quejas o consultas.
- ✚ Elaborar informes para el Gerente de Cobros de clientes que se retiran o dan de baja.
- ✚ Ingresar nuevas cuentas en sistema de cobros.
- ✚ Otras funciones delegadas por el Gerente de Cobros inherentes al cargo.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### Dependencia:

Depende directamente del Gerente de Cobros.

#### Supervisión:

No ejerce supervisión

### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

#### Formación académica

- ✚ Técnico superior en Administración de Empresas.

#### Competencias

##### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia

- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Organización

#### Específicas

- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Capacidad de negociación
- ✚ Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas
- ✚ Conocimientos básicos en Computación.

#### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Materiales y equipos asignados.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL GESTOR DE COBROS**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente de Cobros  
Ubicación del Cargo : Departamento de Cobros  
Nombre del Cargo : Gestor de Cobros

### **II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Realizar cobros mensuales a clientes morosos (recuperación de cartera), control de contratos, control de recibos e ingresarlos al SAIF, registrar depósitos de clientes en BANCENTRO, BAC y BANPRO y revisar los recibos y arqueos diarios del colector.

#### **Específicas:**

- ✚ Recuperación de cartera (Llamar a clientes morosos y realizar cobros automáticos mensuales)
- ✚ Elaborar informes diarios y mensuales de recuperación de cartera para la Gerencia de Cobros.
- ✚ Control de contratos
- ✚ Controlar, revisar e ingresar al sistema los recibos diarios del colector.
- ✚ Aplicación de pagos al sistema contable (SAIF) que ingresan por medio de bancos, tarjetas de crédito y el colector
- ✚ Revisar arqueos diarios del supervisor.
- ✚ Asignar ruta diaria al colector.
  
- ✚ Elaboración de minuta y envío de depósito al banco
  
- ✚ Elaboración de minuta y envío de depósitos de clientes en BANCENTRO, BAC y BANPRO.
  
- ✚ Otras funciones inherentes al cargo asignadas por el Gerente de Cobros.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### **Dependencia:**

Depende directamente del Gerente de Cobros.

#### **Supervisión:**

Ejerce supervisión sobre:

- Colector

#### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

##### Formación académica

- ✚ Técnico superior en Administración de Empresas y/o 3<sup>er</sup> año en Administración de empresas aprobado o ramas afines a esta.

##### Competencias

###### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Empatía
- ✚ Organización

###### Específicas

- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Técnicas de cobranza
- ✚ Capacidad de negociación
- ✚ Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas en distintos escenarios
- ✚ Habilidad de persuasión
- ✚ Conocimientos básicos en computación

##### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados, recuperación de cartera y cumplimiento de funciones del colector.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL COLECTOR**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gestor de Cobros  
Ubicación del Cargo : Departamento de Cobros  
Nombre del Cargo : Colector

### **II. FUNCIONES Y REponsabilidades:**

#### **Generales:**

Realizar cobros de acuerdo a la ruta asignada y entregar recibos y arqueos diarios al Gestor de Cobros.

#### **Específicas:**

- ✚ Realizar cobros a clientes de acuerdo a ruta diaria asignada.
- ✚ Elaborar arqueo y recibos diarios y entregarlos al Gestor de Cobros.
- ✚ Llevar minuta diaria a los distintos bancos.
- ✚ Otras funciones asignadas por el Gestor de Cobros inherentes al cargo.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

Dependencia:  
Depende directamente del Gerente de Cobros.

Supervisión:  
Ejerce supervisión sobre:  
– Colector

### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

#### **Formación académica**

- ✚ Bachiller

#### **Competencias**

##### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa

- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Organización

#### Específicas

- ✚ Habilidad numérica
- ✚ Conocimientos en cobranza
- ✚ Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas en distintos escenarios

#### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares

#### Otros

- ✚ Licencia de Conducir
- ✚ Moto propia en buen estado

### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados y dinero recolectado diariamente.

### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo riesgoso y al aire libre.

## I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Dependencia : Gerente General

Ubicación del Cargo : Departamento de Soporte Técnico

Nombre del Cargo : Gerente de Soporte Técnico

## II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

### Generales:

Elaborar reportes de mantenimientos y reparaciones mensuales realizadas por los técnicos (tanto a los clientes como dentro de la empresa) para la Gerencia General y asegurar que los Técnicos ejecuten los mantenimientos y reparaciones de los equipos de clientes en tiempo y forma.

### Específicas:

- ✚ Elaborar informes de mantenimientos y reparaciones mensuales realizadas por los técnicos (tanto a clientes como dentro de la empresa) para la Gerencia General.
- ✚ Supervisar el trabajo de sus subordinados (Técnicos)
- ✚ Asegurar que los equipos de la empresa se encuentren en óptimas condiciones.
- ✚ Planificar mantenimientos de hardware y de software y actualización de las PC's de la empresa.
- ✚ Atender a clientes en caso de quejas o inconformidades con respecto al servicio.
- ✚ Coordinar el manejo del inventario de hardware y software las PC's de la empresa.
- ✚ Servir de apoyo a la parte administrativa de la empresa
- ✚ Ser el responsable de la página web de la empresa y de sus respectivas actualizaciones.
- ✚ Servir de apoyo a la Gerencia General en la toma de decisiones.
- ✚ Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por el Gerente General.

## III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:

### Dependencia:

Depende directamente del Gerente General.

### Supervisión:

Ejerce supervisión sobre:

- Técnico en Reparación y Mantenimiento de Equipos
- Técnico en redes

#### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

##### Formación académica

- ✚ Ing. Electrónico y/o Ing. en computación o rama afín a las tecnologías de la información y comunicación.
- ✚ Post-Grado en ramas afines a la informática.

##### Competencias

###### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Capacidad de planificación y organización
- ✚ Liderazgo

###### Específicas

- ✚ Desarrollo de su equipo
- ✚ Análisis de datos para la toma de decisiones
- ✚ Pensamiento estratégico
- ✚ Habilidad analítica
  - ✚ Conocimientos en redes, reparación y mantenimiento de PC, monitores, impresoras, fotocopadoras, módems y routers.

##### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 4 años en cargos similares

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados, buen funcionamiento del equipo de la empresa y de los clientes y trabajo del personal a su cargo.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina.

## **FUNCIONES DEL TECNICO REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia	: Gerente de Soporte Técnico
Ubicación del Cargo	: Departamento de Soporte Técnico
Nombre del Cargo	: Técnico en mantenimiento y reparación de equipos

### **II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Realizar mantenimiento trimestral y reparación de equipos (routers y módems) a clientes, dar asistencia técnica por teléfono en caso que el cliente tenga alguna queja o problema con el equipo, mantenimiento y reparación de equipos (PC, monitores, impresoras, fotocopiadores, módems y routers) de la empresa.

#### **Específicas:**

- ✚ Realizar mantenimiento trimestral y reparación de equipos (routers y módems) a clientes y a los equipos (PC, monitores, impresoras, fotocopiadores, módems y routers) de la empresa.
- ✚ Mantenimiento preventivo y correctivo de CT-8002.
- ✚ Instalación de equipos de llamadas internacionales y configuración.
- ✚ Dar asistencia técnica por teléfono en caso que el cliente tenga quejas o problemas con el equipo.
- ✚ Ayudar al todo el personal de la empresa en caso de problemas con el equipo.
- ✚ Conducir el vehículo en que se movilizará al dar asistencia técnica a los clientes.
- ✚ Realizar otras funciones que le encomiende la Gerencia de Soporte Técnico compatibles con su cargo.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### **Dependencia:**

Depende directamente del Gerente de Soporte Técnico.

#### **Supervisión:**

No ejerce supervisión

### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

**Formación académica**

- ✚ Ing. Electrónico y/o Ing. en computación o rama afín a las tecnologías de la información y comunicación.

### Competencias

#### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Organización

#### Específicas

- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Conocimientos en redes, reparación y mantenimiento de PC, monitores, impresoras, fotocopadoras, módems y routers
- ✚ Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas

### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

### Otros

- ✚ Tener Licencia de Conducir.

## **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados, buen funcionamiento del equipo de la empresa.

## **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina y al aire libre.

## **FUNCIONES DEL TECNICO EN REDES**

### **I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Dependencia : Gerente de Soporte Técnico

Ubicación del Cargo : Departamento de Soporte Técnico

Nombre del Cargo : Técnico en Redes

### **II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### **Generales:**

Realizar instalación de cableado estructurado y conexiones físicas de equipos de redes.

#### **Específicas:**

- ✚ Instalación del cableado estructurado y conexiones Físicas del CT-8002.
- ✚ Instalación del cableado estructurado y conexiones Físicas de Wincab 8016.
- ✚ Instalación del cableado estructurado y conexiones Físicas del CT-Wincab 8016.
- ✚ Apoyo técnico en problemas de sistema Wincab 8016, Telesupervision de CT 8002.
- ✚ Realizar el cableado de la instalación de física.
- ✚ Instalación del software y configuración del sistema wincab 8016.
- ✚ Conducir el vehículo en que se movilizará al dar asistencia técnica a los clientes.
- ✚ Atención al cliente
- ✚ Realizar otras funciones que le encomiende la Gerencia de Soporte Técnico compatibles con su cargo.

### **III. RELACIONES DE ORGANIZACIÓN:**

#### **Dependencia:**

Depende directamente del Gerente de Soporte Técnico.

#### **Supervisión:**

No ejerce supervisión

#### **IV. REQUISITOS DEL CARGO:**

##### Formación académica

- ✚ Ing. Electrónico y/o Ing. en computación o rama afín a las tecnologías de la información y comunicación.

##### Competencias

###### Genéricas

- ✚ Compromiso
- ✚ Ética
- ✚ Perseverancia
- ✚ Calidad de trabajo
- ✚ Iniciativa
- ✚ Flexibilidad
- ✚ Comunicación efectiva oral y escrita
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Capacidad de trabajo en equipo
- ✚ Orientación a resultados
- ✚ Orientación al cliente interno y externo
- ✚ Aprendizaje continuo
- ✚ Organización

###### Específicas

- ✚ Habilidad analítica
- ✚ Conocimientos en redes
- ✚ Destreza para interactuar con diferentes tipos de personas

##### Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

##### Otros

- ✚ Tener Licencia de Conducir.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

Por información confidencial de la empresa, materiales y equipos asignados, buen funcionamiento de las redes montadas por la empresa.

#### **VI. CONDICIONES DE TRABAJO**

Trabajo bajo un ambiente propio de oficina y al aire libre.

## ANEXO V: FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

### FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL



NÚMERO DE PUESTOS	NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	FECHA EN QUE SE NECESITA EL INGRESO

**MODALIDAD**    TEMPORAL        PERMANENTE      
**JORNADA**        COMPLETA            MEDIO TIEMPO   

**Motivo de la requisición (Motivos que generaron la vacante)**

**Requisitos mínimos que deben tener los candidatos al puesto**

**Funciones generales del puesto vacante**

<b>NOMBRE SOLICITANTE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>

  /   /  
**FECHA**

## **ANEXO VI: MANUAL DE INDUCCIÓN EMPRESA FONOCALL**

### **1. Antecedentes**

FONOCALL es una empresa privada que se desarrolla en el sector servicio.

La empresa nace como un pequeño negocio familiar, con el aporte de socios que aportaron un capital inicial para poder iniciar las operaciones. Inicialmente sus oficinas estaban ubicadas en un pequeño módulo en Plaza Inter.

Inicia operaciones el 09 de Junio del año 2001. La empresa nace por visión de los socios de establecer un negocio con rentabilidad que pueda satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes, y por ende satisfacer una necesidad económica así como abrir una oportunidad de negocio que satisfaga la demanda de la zona donde está ubicada la empresa.

Debido a su crecimiento en el mercado, a finales del año 2002 surge la necesidad de crear una oficina central, la cual se encuentra ubicada de la Estatua de Montoya 3 cuadras al Norte, 1 cuadra al Este, 20 metros al Norte.

Su razón social es social de "Tecnología Comercial Complementaria".

### **2. Misión**

FONOCALL es una empresa que se dedica a la tecnología de las comunicaciones, para brindar un servicio de alta calidad que permita la facilidad de comunicación entre los usuarios a cualquier parte del mundo, con rapidez, eficiencia y a un bajo costo.

### **3. Visión**

Ser la Empresa líder del mercado de la comunicación a nivel nacional brindando a nuestros clientes un servicio eficiente para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas en lo que a comunicación internacional se refiere.

#### **4. Objetivos**

- ✚ Mejorar continuamente la rentabilidad de la empresa para asegurar su permanencia en el mercado y aumentar la satisfacción de sus accionistas.
- ✚ Ser la empresa líder del mercado de la comunicación a nivel nacional.
- ✚ Proporcionar una compensación justa a los Recursos Humanos de la empresa.
- ✚ Satisfacer totalmente al cliente a través de calidad, rapidez, tecnología y trabajo en equipo.

#### **5. Normativas y Reglamentos**

El presente Reglamento lo elaborará el departamento de RRHH y tiene como objetivo establecer las normativas y disposiciones disciplinarias que regirán la conducta y actuar de los trabajadores dentro de la empresa, las que deberán cumplir sin detrimento de las establecidas en el Código del Trabajo vigente.

Además de las obligaciones establecidas en el artículo 18 del Código del Trabajo, los Trabajadores de la Empresa FONOCOL, deberán de cumplir con las disposiciones siguientes:

1. Respetar la jornada laboral establecida, la que será de ocho horas diarias de Lunes a viernes, iniciando a las 8:00 Am y finalizando a las 5:00 Pm; y de 8: 00 am a 1:00 pm los días sábados.
2. Es obligación de todo empleado marcar tarjeta de control de asistencia a la hora de entrada y salida de sus labores. Se exceptúan del cumplimiento de esta disposición al Gerente General y Directores de área.
3. Constituye obligación de todo empleado colaborar en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

4. Los empleados deben de realizar trabajo en equipo.
5. Es obligación de los empleados portar ropa adecuada para el desempeño de sus labores.
6. Los empleados deben de tratarse con respeto y vocabulario adecuado.
7. Es prohibido formar tertulias en los pasillos de la empresa.
8. El Empleado que no asistiere a laborar por tres días consecutivos sin dar aviso ni presentar justificación alguna a su jefe inmediato, será considerado que ha abandonado sus labores, siendo causa suficiente para la cancelación de su Contrato de Trabajo.
9. No presentarse ebrio o con aliento alcohólico al trabajo.
10. Se prohíbe a los empleados portar armas de fuego dentro de las instalaciones de la empresa, exceptuando el personal de vigilancia, requisito que es indispensable para el desempeño de su trabajo.
11. No fumar en las instalaciones de la empresa.
12. Los empleados deberán cumplir con las normas de higiene y seguridad de la empresa y de utilizar el correspondiente equipo de seguridad en los casos requeridos.

Serán derechos de los Empleados:

1. El empleado tendrá derecho a una hora para tomar su almuerzo, iniciando a las 12:00 Md y finalizando al la 1:00 Pm.
2. El empleado podrá como máximo tres veces en la semana presentarse a laborar 15 minutos después de la hora de entrada establecida, sin que por ello le sean afectados su salario o vacaciones acumuladas.
3. A ser tratado con el respeto debido por sus compañeros de trabajo y Jefe Inmediato.
4. A que se le respeten los derechos establecidos a los trabajadores en el Código del Trabajo.

## **ANEXO VII: CONTRATOS DE TRABAJO EMPRESA FONOCALL**

**T.C.C., S.A.**

### **CONTRATO DE TRABAJO DETERMINADO**

Nosotros, *Dinko Ilijev mayor de edad, casado, empresario, con cedula de residencia No: 013679 y de este domicilio; actuando en representación de la entidad jurídica **Tecnología Comercial Complementaria Sociedad Anónima**, quien en lo sucesivo y para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato se denominará como **EL EMPLEADOR** y \_\_\_\_\_, mayor de edad, estado civil, de profesión u oficio \_\_\_\_\_, de este domicilio quien en lo sucesivo y para todos los efectos se denominara como **EL EMPLEADO**, ambas partes hemos convenido en la celebración del presente **CONTRATO DETERMINADO DE TRABAJO** el cual se regirá por las cláusulas que a continuación se enuncian:*

#### **PRIMERA: DEL TRABAJO**

\_\_\_\_\_ en su calidad de EMPLEADO se obliga a prestar sus labores de \_\_\_\_\_ bajo la coordinación del \_\_\_\_\_, trabajo que prestara directamente y de manera personal a **EL EMPLEADOR**, realizará además de las funciones establecidas en la Ficha Ocupacional correspondiente a su puesto de trabajo, todas aquellas funciones, actividades anexas y conexas al mismo como parte integral del contrato de trabajo.

#### **SEGUNDA: DURACION DEL CONTRATO**

El presente contrato es por \_\_\_\_\_ MESES contados a partir del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, con vencimiento al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

### **TERCERA: DEL SALARIO**

En compensación por los servicios prestados por el empleado en este contrato, el empleador pagará la suma mensual de C\$\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ córdobas) mediante cheque. Distribuidos en pagos quincenales por la cantidad de C\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ córdobas), los pagos se efectuarán en las oficinas del empleador.

### **CUARTA: JORNADA DE TRABAJO**

EL EMPLEADO estará sujeto a una jornada ordinaria de trabajo efectivo de **CUARENTA Y OCHO HORAS (48) SEMANALES** de conformidad a lo establecido en el Artículo 51 del código del trabajo. De Lunes a viernes de 8:00 A.M. a 12:00 y de 1:00 P.M. a 5:00 P.M. y los sábados de 8:00 A.M. a 1:00 P.M.

### **QUINTA: PRESTACIONES SOCIALES**

El trabajador tiene derecho a las prestaciones sociales estipuladas por las leyes de la república.

### **SEXTA: DE LAS OBLIGACIONES**

**EL EMPLEADO** además de todos aquellos deberes que nacen de la relación jurídica laboral; mediante el presente **CONTRATO DE TRABAJO**, está comprometido a cumplir, respetar y aplicar todas aquellas **deberes y prohibiciones** establecidas en el Código del Trabajo, legislación laboral vigente, Reglamento Interno de trabajo, Reglamento de seguridad e Higiene Ocupacional, Leyes, Decretos, Resoluciones y demás disposiciones que emanen de las diferentes autoridades administrativas e institucionales de gobierno y el Estado. De igual manera, se **COMPROMETE** dentro de sus **DEBERES** a cumplir y acatar todo mando, disposición, regulación, reglamentación o directrices que emanen de la Gerencia General Administrativa, recursos humanos; o cualquier otra instancia de cadena de mando (Jefes, inspectores, supervisores, instructores, Auditores, etc) a nivel interno de la empresa.

### **SEPTIMA: DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

**TCC, S.A.** en su calidad de **EMPLEADOR** se compromete a pagar a **EL EMPLEADO** todos aquellos **BENEFICIOS o PRESTACIONES SOCIALES** que se deriven del presente contrato de trabajo y a las cuales tenga derecho **EL EMPLEADO** de conformidad con la ley, pagándoselas en el tiempo y forma establecido por la ley.

### **OCTAVA: (TERMINACIÓN DEL CONTRATO)**

El presente **CONTRATO DE TRABAJO** podrá ser terminado por cualquiera de las partes en cualquier momento, de conformidad con lo preceptuado por la ley. En caso de renuncia. **EL EMPLEADO** deberá dar aviso con quince días de anticipación.

Así mismo declaramos estar de acuerdo con todas y cada una de las cláusulas que anteceden a esta, sujetos al fiel y obligatorio cumplimiento de los demás deberes y prohibiciones.

Leído que fue el presente contrato lo encontramos conforme, lo ratificamos y firmamos en dos tantos de un mismo tenor, en la ciudad de Managua, al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**EL EMPLEADOR**

**Dinko Iliev**

**EL TRABAJADOR**

**T.C.C., S.A.**

## **CONTRATO DE TRABAJO INDETERMINADO**

Nosotros, *Dinko Ilijev mayor de edad, casado, empresario, con cedula de residencia No: 013679 y de este domicilio; actuando en representación de la entidad jurídica **Tecnología Comercial Complementaria Sociedad Anónima**, quien en lo sucesivo y para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato se denominará como **EL EMPLEADOR** y el señ@r \_\_\_\_\_, mayor de edad, estado civil, de profesión u oficio, \_\_\_\_\_, de este domicilio quien en lo sucesivo y para todos los efectos se denominara como **EL EMPLEADO**, ambas partes hemos convenido en la celebración del presente **CONTRATO INDETERMINADO DE TRABAJO** el cual se regirá por las cláusulas que a continuación se enuncian:*

### **PRIMERA: DEL TRABAJO**

*El empleado trabajará fundamentalmente en las oficinas del empleador en esta ciudad de Managua, desempeñando las funciones de encargado de Bienes y Servicios, detalladas en la ficha ocupacional del cargo, bajo la coordinación de la oficina de adquisiciones. El empleado desempeñará la labor para la que fue contratado cuando el empleador lo requiera.*

### **SEGUNDA: DURACION DEL CONTRATO**

*El presente contrato será por tiempo indeterminado, no obstante, por acuerdo de ambas partes, el empleado estará sujeto a un período de prueba no mayor de treinta días, tiempo durante el cual cualquiera de las partes podrá ponerle fin a la relación laboral o contrato de trabajo sin mayor responsabilidad para los contratantes que la terminación del mismo; no teniendo mayor obligación, **EL EMPLEADOR**, que al pago de los salarios devengados a favor del **EMPLEADO**, no así el pago de prestación social alguna, siendo únicamente obligatorio cuando el tiempo laborado sea mayor de los treinta días. El presente*

**CONTRATO** entrará en vigencia; teniendo validez y eficacia a partir del día en que sea firmado y pactado por las partes.

### **TERCERA: DEL SALARIO**

En compensación por los servicios prestados por el empleado en este contrato, el empleador pagará la suma mensual de C\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ córdobas) mediante cheque. Distribuidos en pagos quincenales por la cantidad de C\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ córdobas), los pagos se efectuarán en las oficinas del empleador.

### **CUARTA: JORNADA DE TRABAJO**

EL EMPLEADO estará sujeto a una jornada ordinaria de trabajo efectivo de **CUARENTA Y OCHO HORAS (48) SEMANALES** de conformidad a lo establecido en el Artículo 51 del código del trabajo. De Lunes a viernes de 8:00 A.M. a 12:00 y de 1:00 P.M. a 5:00 P.M. y los sábados de 8:00 A.M. a 1:00 P.M.

### **QUINTA: PRESTACIONES SOCIALES**

El trabajador tiene derecho a las prestaciones sociales estipuladas por las leyes de la república.

### **SEXTA: DE LAS OBLIGACIONES**

**EL EMPLEADO** además de todos aquellos deberes que nacen de la relación jurídica laboral; mediante el presente **CONTRATO DE TRABAJO**, está comprometido a cumplir, respetar y aplicar todas aquellas **deberes y prohibiciones** establecidas en el Código del Trabajo, legislación laboral vigente, Reglamento Interno de trabajo, Reglamento de seguridad e Higiene Ocupacional, Leyes, Decretos, Resoluciones y demás disposiciones que emanen de las diferentes autoridades administrativas e institucionales de gobierno y el Estado. De igual manera, se **COMPROMETE** dentro de sus **DEBERES** a cumplir y acatar todo mando, disposición, regulación, reglamentación o directrices que emanen de la Gerencia General Administrativa, recursos humanos; o cualquier otra instancia de cadena de

*mando (Jefes, inspectores, supervisores, instructores, Auditores, etc) a nivel interno de la empresa.*

**SEPTIMA: DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

*TCC, S.A. en su calidad de **EMPLEADOR** se compromete a pagar a **EL EMPLEADO** todos aquellos **BENEFICIOS o PRESTACIONES SOCIALES** que se deriven del presente contrato de trabajo y a las cuales tenga derecho **EL EMPLEADO** de conformidad con la ley, pagándoselas en el tiempo y forma establecido por la ley.*

**OCTAVA: (TERMINACIÓN DEL CONTRATO)**

*El presente **CONTRATO DE TRABAJO** podrá ser terminado por cualquiera de las partes en cualquier momento, de conformidad con lo preceptuado por la ley. En caso de renuncia. **EL EMPLEADO** deberá dar aviso con quince días de anticipación.*

*Así mismo declaramos estar de acuerdo con todas y cada una de las cláusulas que anteceden a esta, sujetos al fiel y obligatorio cumplimiento de los demás deberes y prohibiciones.*

*Leído que fue el presente contrato lo encontramos conforme, lo ratificamos y firmamos en dos tantos de un mismo tenor, en la ciudad de Managua, al 01 de Abril del año dos mil seis.*

**EL EMPLEADOR**

**Dinko Iliev**

**EL TRABAJADOR**

## **ANEXO VIII: CLASIFICACIÓN DE CARGOS EMPRESA FONOCALL**

### **DIRECTIVO**

1. Gerente general
2. Gerente de ventas
3. Gerente de cobros
4. Gerente de soporte técnico
5. Contador general

### **ADMINISTRATIVO**

1. Telemarketing
2. Ventas directas
3. Técnicos
4. Gestores de cobro
5. Asistente de gerencia
6. Auxiliar contable
7. Cajero
8. Responsable de bodega
9. Gestor de recargas

### **OPERATIVO**

1. Colector
2. Celador
3. Conserje