



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de empresas

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
FUNCIONES Y PROPUESTA DE UNA
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA
GRÁFICAS TORRES Y ASOCIADOS CÍA.
LTDA.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
licenciatura en administración de empresas

Autores:

**Paúl Andrés Pineda Serrano; Santiago Esteban Toral
Montesinos.**

Director:

María Isabel Arteaga Ortiz.

**Cuenca – Ecuador
2021**

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi madre y abuelos por su constante apoyo hacia mi persona en mis diferentes etapas de vida.

Santiago Toral Montesinos

Para Marcela, Elsa, Dora y Rodrigo, personajes ejemplares que la vida me permitió llamar familia; un apoyo incondicional y pilares fundamentales en mi formación educativa, pero sobre todo integral desde siempre. Eterna gratitud y cariño, el presente trabajo está dedicado a ustedes.

Paúl Andrés Pineda Serrano

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi madre por su arduo trabajo y apoyo por haber logrado convertirme en el ser humano que soy hoy en día, sin ella nada de esto hubiese sido posible. No puedo dejar a un lado a mis abuelos, quienes también han sido un pilar indispensable para mi desarrollo estudiantil. Agradezco a mi enamorada María Andrea Vásquez Vélez ya que ella me alentó a estudiar y me ha acompañado desde el inicio de mi carrera universitaria hasta el final de la misma. Agradezco a Paúl Pineda Serrano, mi compañero de trabajos durante toda la universidad y amigo incondicional a quien le tengo un fuerte aprecio por todo lo que hemos vivido en esta etapa de nuestras vidas. A María Isabel Arteaga Ortiz por todo su trabajo y apoyo para el desarrollo de este trabajo. Finalmente agradezco a mis amigos de curso, quienes hicieron también este logro posible y de esta etapa de mi vida algo inolvidable.

Santiago Toral Montesinos

Agradezco en primera instancia a Dios por brindarme la oportunidad de haber llegado hasta este momento, por la buena salud, infinidad de bendiciones, pero sobre todo agradezco la fortaleza que me ha brindado siempre.

Me siento en deuda con la vida por haberme dado la oportunidad de tener tres madres; Marcela, Elsa y Dora, ejemplos a seguir y quienes me han sabido apoyar desde siempre, mil gracias a ustedes por ser y por estar, esta meta cumplida también es suya.

A mi abuelo Rodrigo, un padre y amigo incondicional, ejemplo de vida, eterna gratitud a usted por su apoyo y sabiduría impartida desde mi concepción.

A mis hermanos Emily y David, pilares de suma importancia en este proceso, espero la vida me permita devolverles todo el cariño y apoyo que han sabido darme desde siempre, una y mil gracias a ustedes.

A mi compañero de tesis y gran amigo Santiago Toral Montesinos, quien resultó un apoyo constante en esta gran etapa universitaria, pero sobre todo llegó a convertirse en un hermano para la vida y desde luego un eventual socio profesional.

Agradezco también de manera especial a nuestra tutora, María Isabel Arteaga Ortiz, sin lugar a dudas un ejemplo a seguir y una de las mejores docentes en este trayecto universitario, así como también quiero agradecer a cada docente que fue parte de este proceso desde el principio hasta el fin, pues fueron ellos quienes impartieron en mí, diversos conocimientos tanto técnicos como también integrales para afrontar la vida profesional.

Paúl Andrés Pineda Serrano

ÍNDICE:

Índice de contenido.

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
Índice de contenido	V
Índice de tablas y figuras.....	VI
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.	2
1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.	2
1.1 Datos históricos.....	2
1.2 Filosofía corporativa	3
1.2.1 Misión.....	4
1.2.2 Visión	4
1.2.3 Objetivo General	4
1.2.4 Valores empresariales.....	4
1.2.5 Responsabilidad social empresarial	5
1.3 Organigrama	5
CAPÍTULO 2.	8
2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	8
2.1. Concepto.....	8
2.2. Aspectos generales.	9
2.2.1. Funciones y beneficios del talento humano.	9
2.2.2. Objetivos de la administración del talento humano.	10
2.2.3. Subsistemas de la Gestión del talento humano.	10
2.2.4. Subsistema de la gestión de talento humano según Idalberto Chiavenato.	13
2.2.4.1. Subsistema de integración de recursos humanos.....	13
2.2.4.2. Subsistema de organización de recursos humanos.	14
2.2.4.3. Subsistema de retención de recursos humanos.....	15
2.2.4.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	16
2.2.4.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.	17
CAPÍTULO 3.	18
3. MANUAL DE FUNCIONES.	18
3.1. Concepto.....	18

3.1.1	Objetivos del manual de funciones	18
3.2.	Elaboración del manual de funciones.....	19
3.3.	Presentación del manual de funciones.....	26
CAPÍTULO 4.		95
4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.		95
4.1.	Concepto de evaluación de desempeño.....	95
4.1.1	Responsabilidades de la evaluación de desempeño.	95
4.1.2	Objetivos de la evaluación de desempeño.	97
4.1.3	Métodos de evaluación de desempeño.	97
4.2.	Metodología para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño.99	
4.3.	Herramienta de evaluación de desempeño	100
Conclusiones.....		145
Recomendaciones.		148
Referencias		149

Índice de tablas y figuras.

Índice de tablas.

Tabla 1.	Herramienta utilizada para la elaboración del Manual de Funciones.	22
Tabla 2.	Manual de Funciones Gerente.....	26
Tabla 3.	Manual de Funciones Asesor Comercial.	31
Tabla 4.	Manual de Funciones Mensajero.....	36
Tabla 5.	Manual de Funciones Diseñador.	41
Tabla 6.	Manual de Funciones Prepensista.	46
Tabla 7.	Manual de Funciones Jefe de Producción.....	51
Tabla 8.	Manual de Funciones Bodeguero.....	56
Tabla 9.	Manual de Funciones Cortador.	61
Tabla 10.	Manual de Funciones Prensista.	66
Tabla 11.	Manual de Funciones Empacador.	71
Tabla 12.	Manual de Funciones Supervisor de Calidad.....	76
Tabla 13.	Manual de Funciones Jefe Financiero.	81
Tabla 14.	Manual de Funciones Contador.	86
Tabla 15.	Manual de Funciones Auxiliar Contable.	91
Tabla 16.	Herramienta de Evaluación de Desempeño.	101
Tabla 17.	Evaluación de Desempeño Asesor Comercial.	104
Tabla 18.	Evaluación de Desempeño Mensajero.....	107
Tabla 19.	Evaluación de Desempeño Diseñador.	110
Tabla 20.	Evaluación de Desempeño Prepensista.	113
Tabla 21.	Evaluación de Desempeño Jefe de Producción.....	116
Tabla 22.	Evaluación de Desempeño Bodeguero.	119
Tabla 23.	Evaluación de Desempeño Cortador.	122

Tabla 24. Evaluación de Desempeño Prensista.	125
Tabla 25. Evaluación de Desempeño Empacador.	128
Tabla 26. Evaluación de Desempeño Supervisor de Calidad.....	131
Tabla 27. Evaluación de Desempeño jefe Financiero.....	134
Tabla 28. Evaluación de Desempeño Contador.....	138
Tabla 29. Evaluación de Desempeño Auxiliar Contable.	141
Tabla 30. Matriz de Retroalimentación.....	143

Índice de figuras.

Figura 1. Organigrama de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.....	6
Figura 2. Subsistemas de la Administración de recursos humanos según Idalberto Chiavenato.....	13
Figura 3. Replanteamiento del organigrama de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.	21

RESUMEN


El presente trabajo tuvo como objetivo impulsar una mejora institucional mediante el planteamiento de dos herramientas claves para la gestión del talento humano dentro de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. la primera, un manual de funciones que delimite las obligaciones, actividades y responsabilidades de los cargo existentes en la organización; la segunda, plantea una propuesta para realizar una evaluación de desempeño, cuya finalidad radica en un futuro poder determinar el grado de cumplimiento de las funciones del personal. Para este trabajo se realizó una compilación de diversas teorías relacionadas con la administración del talento humano y la revisión de estudios que han demostrado el grado de efectividad organizacional al aplicar dichas herramientas.

Palabras claves: desempeño, evaluación de desempeño, gestión de talento humano.

ABSTRACT

The objective of this research was to promote institutional improvement by proposing two key Human Resource Management tools for “Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.” The first tool was a functions manual that outlined the tasks and responsibilities of each position in the organization. The second tool was a performance evaluation aimed at determining the degree of fulfillment of the functions of the company personnel. For this work a compilation was made of the diverse theories related to the administration of human resources altogether with an academic review that demonstrates the organizational effectiveness that comes with applying these tools.

Keywords: performance, performance evaluation, human resources management.



Paúl Andrés Pineda Serrano

Código: 83481

Número celular: 0998467877

Dirección correo:

paulpineda.s98@es.uazuay.edu.ec



Santiago Esteban Toral Montesinos

Código: 83409

Número celular: 0999988929

Dirección de correo:

santiagotoralm@es.uazuay.edu.ec



Psic. Isabel Arteaga

Tutora de tesis



Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

En el último tiempo la preocupación por el desarrollo de un talento humano cualificado y motivado ha incrementado significativamente, por lo que resulta esencial implementar diferentes métodos y herramientas que impulsen la proactividad empresarial. Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. es una organización dedicada a la imprenta offset que se desempeña en la ciudad de Cuenca desde hace más de 26 años, en este contexto se realizó un análisis sobre la composición general de la empresa con el fin de poder desarrollar los temas a tratarse, la gestión del talento humano tiene como objeto garantizar el óptimo desarrollo del personal dentro de las organizaciones, con este fin se realizó una recopilación de diversos conceptos e investigaciones realizados por diferentes autores, también se llevó a cabo un análisis de los diferentes objetivos y beneficios que busca la misma y se realiza una indagación a profundidad del modelo de subsistemas planteado por Idalberto Chiavenato. El planteamiento de un manual de funciones tiene como finalidad determinar las actividades y responsabilidades que el personal tiene que cumplir en cada cargo que forme parte del organigrama empresarial para así fomentar una cultura de orden y disciplina enfocada en el cumplimiento de lo que estipule la misma. También se pretende establecer una evaluación de desempeño basada en la realidad actual de la organización, para que, en caso de implementarla periódicamente, pueda determinar a ciencia cierta el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades que cada cargo tiene delimitado, brindando así un criterio objetivo que precise lo que debe ser corregido, mejorado y potenciado para cada colaborador en la empresa y con ello ofrecer un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO 1.

1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. es una empresa cuencana dedicada a la imprenta a nivel local aplicando el sistema offset. En el presente capítulo se abordarán temas tales como su historia, aspectos filosóficos y estructura organizativa para así tener un panorama claro de la composición general de la empresa y a su vez dar paso para que en los próximos capítulos se puedan abordar de una mejor manera los temas establecidos para el presente trabajo investigativo.

1.1 Datos históricos

Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. nace en 1995 gracias a la iniciativa del Sr. José Torres Vintimilla quien encontró la necesidad de una nueva imprenta en la ciudad de Cuenca, la misma que generaría nuevas plazas de trabajo y brindaría un servicio de calidad. En aquel entonces “Imprenta Grafito Personería Natural” importa toda la maquinaria básica y necesaria para realizar la actividad de impresión en papel por el sistema offset, mismo que se resume en la transmisión de textos y gráficas en una prensa por medio de tinta a través de una placa de aluminio al papel. La maquinaria fue importada desde los Estados Unidos de América, entre las cuales constaban: dos máquinas offset una guillotina de papel, una engrapadora, una numeradora y una pegadora de formularios. Al momento en el que la producción inició, tuvo como principales clientes a Induglob y plantaciones Malima, para las cuales producía manuales para cocinas y refrigeradoras y papel de envoltura para flores respectivamente

Conforme aumentó el volumen de ventas, su capacidad productiva también lo hizo, por lo cual realizó la adquisición de una nueva máquina offset más moderna y rápida, esto con el propósito de cumplir sus objetivos empresariales y proyecciones de crecimiento; hasta que, en el año 2009, la empresa cambia su constitución societaria a Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. Una vez constituida la nueva compañía limitada y desembolsado un aumento de capital considerable por parte de los socios, se decidió realizar una ampliación estructural, tanto en maquinaria como en infraestructura, logrando de esa manera aumentar su capacidad de maquinaria instalada y por ende su portafolio de productos, como: libros, revistas, afiches, trípticos, adhesivos, cajas, papelería y folletería en general.

El constante crecimiento y expansión de la industria gráfica le permitieron a la empresa innovarse nuevamente en el año 2018, cuando se realizó la compra de una nueva máquina offset y una pegadora de libros por el sistema Hot Melt¹, lo que permite recalcar que desde el año 2009 hasta el año 2019 la empresa tuvo un crecimiento aproximado del 10% al 15% anual, rubro que ha permitido que sus indicadores de solvencia y liquidez sean positivos año tras año.

En el año 2020 no se logró cumplir ninguna de las metas, ni resultados económicos planteados por la empresa, pues se obtuvo una pérdida considerable, debido a que por 45 días se paralizaron las operaciones por motivo de la pandemia de SARS-CoV-2 (Covid-19), pero a pesar de ello, gracias a los índices de liquidez y solvencia favorables existentes en los años anteriores, pudo enfrentar dicha situación y continuar trabajando plenamente en el año 2021; por tal motivo no se vio en la necesidad de realizar un recorte de personal, ni tuvo problemas en el pago de salarios.

En la actualidad la empresa produce manuales, catálogos y folletería en general para importantes empresas, tales como: Induglob, Continental General Tire, Carsoundvision, Plantaciones Malima, Comercializadora JCEV, Marcimex, Industria de alimentos La Europea, Italimentos, Audioelec, entre otras.

Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. tiene la experiencia, la capacidad de maquinaria instalada y el personal calificado suficientes para poder garantizar un servicio óptimo en tiempo de entrega y calidad a clientes existentes y nuevos, afianzando así una trascendencia sostenida en el tiempo y la presencia ininterrumpida en el mercado local y regional por 26 años. (Gráficas Torres y Asociados, 2021).

1.2 Filosofía corporativa

Los componentes filosóficos de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda., se han convertido en herramientas esenciales para trazar un camino claro y conciso a seguir, para así garantizar un correcto funcionamiento, tanto operativo como empresarial; entre dichos componentes constan: misión, visión, objetivo general y valores empresariales con los que la cultura de la compañía se identifica.

¹ Sistema de pegado de libros con silicona caliente. (Gráficas Torres y Asociados, 2021).

1.2.1 Misión

“Ser una Empresa seria de servicios en Imprenta-offset, satisfaciendo todas las necesidades de nuestros clientes, buscando el bienestar de nuestros colaboradores y aportando económicamente a la ciudad y el país.” (Gráficas Torres y Asociados, 2021).

1.2.2 Visión

“Ser una empresa que se destaque por su servicio al cliente, con altos estándares de calidad, con personal capacitado en un excelente ambiente de trabajo.” (Gráficas Torres y Asociados, 2021).

1.2.3 Objetivo General

“Brindar un servicio de imprenta - offset de manera eficiente y eficaz, utilizando la mejor tecnología e insumos para poder otorgar a nuestros clientes la mejor calidad siempre.” (Gráficas Torres y Asociados, 2021).

1.2.4 Valores empresariales

Calidad: Los 25 años de experiencia de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. han generado una mejora continua en los procesos de producción para lograr obtener productos con altos estándares de calidad, cumpliendo así con las exigencias que el mercado demanda.

Innovación: La empresa en su búsqueda por mantener la calidad y cumplir las exigencias de sus clientes, continuamente ha estado actualizando su maquinaria y métodos de trabajo para de esta manera cumplir con las necesidades del mercado actual.

Honestidad: Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. es una empresa que siempre se ha caracterizado por atender de manera franca, sincera y transparente a sus clientes internos y externos, lo cual ha generado un sentimiento de pertenencia con ellos; esto se demuestra con su baja rotación de personal y alta fidelidad de sus clientes, demostrando la credibilidad que la empresa transmite a su entorno.

Puntualidad: La empresa es consciente de la responsabilidad que tiene con la entrega puntual de sus pedidos y el hecho de no causar retrasos e imprevistos a su distinguida clientela, por tal motivo, la exactitud en cumplimiento de tiempos rige en todo accionar dentro de la organización.

Trabajo en Equipo: Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. sabe lo importante que es el trabajo en conjunto y en armonía, por tal motivo, la buena comunicación y la buena

relación entre los colaboradores son un pilar fundamental en el desempeño de las actividades empresariales. (Gráficas Torres y Asociados, 2021).

1.2.5 Responsabilidad social empresarial

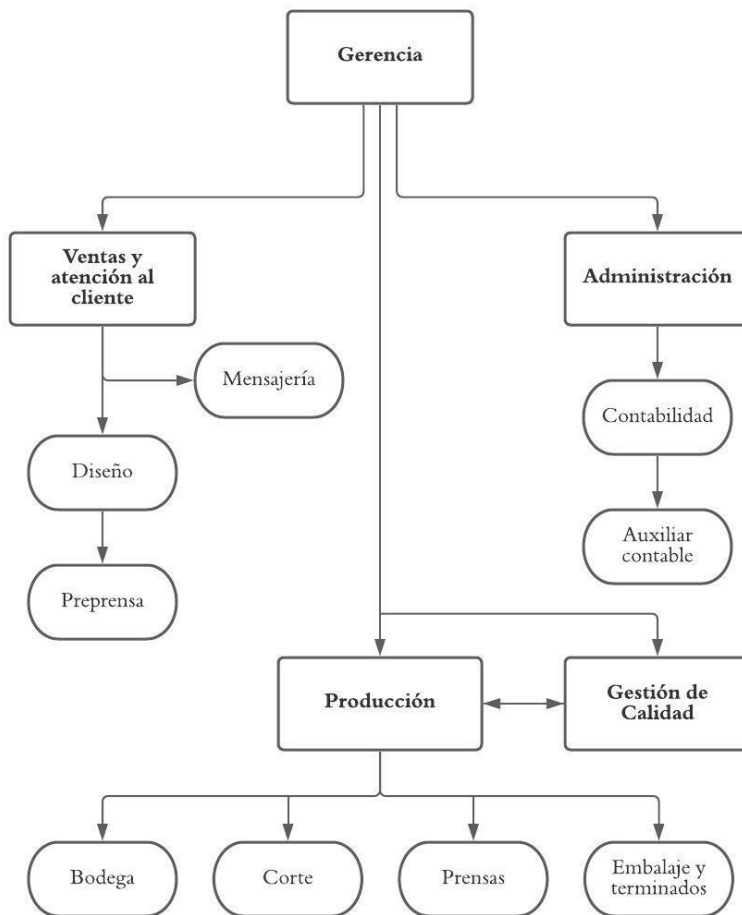
Gráficas Torres y asociados (2021) manifiestan que son conscientes de la responsabilidad social que deben tener empresas y personas naturales, apoya a personas y diferentes instituciones sin fines de lucro que necesiten descuentos especiales y donaciones, como es el caso de la Fundación Humanitaria Pablo Jaramillo Crespo, Fundación Sagrado Corazón de Jesús, Fundación Virgen del Cajas, Unidad educativa especial Adinea y el Instituto de Parálisis Cerebral del Azuay quienes son beneficiarios de descuentos en impresión de estampas, tarjetas, dípticos, trípticos, volantes, boletos para rifas, bingos solidarios o cualquier producto que puedan necesitar . En el caso puntual de eventos benéficos se realizan productos sin costo alguno a cualquier fundación o persona que lo requiera.

1.3 Organigrama

Se presenta a continuación una figura del organigrama de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.:

Figura 1.

Organigrama de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.



A continuación, se detallan en el organigrama (figura 1) el desglose de cada uno de las áreas junto con sus respectivas funciones dentro de la empresa.

Fuente: Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.

Autor: Elaboración propia.

A la cabecera del organigrama se encuentra el Departamento de gerencia, mismo que tiene por función dirigir el correcto desempeño de la empresa, así como el control de cumplimiento de objetivos; le precede el Departamento de ventas y atención al cliente el cual se centra tanto en el servicio de la atención al cliente, como en la gestión de contratos y políticas de entrega de productos terminados, de él se desprende el Departamento de diseño y el de mensajería, mismos que se enfocan en generar por un lado los diseños de los productos solicitados por el cliente y su respectivo control de pedidos a proveedores,

y por otro llevar a cabo diligencias tales como pagos, cobros, depósitos y traslado de materiales respectivamente. Del Departamento de diseño se desprende pre-prensa, mismo al que se delega el mantenimiento de los archivos de placas y troqueles, impulsando el orden y cuidado respectivo, además de ello, es responsable de compra de materia prima.

En el Departamento de administración se delega el rol de asistencia a la gerencia, controlando y regulando todas las actividades de la organización; de él se desprende el Departamento de contabilidad quien tiene a su mando al cargo de auxiliar contable, mismos que tienen por obligación llevar a cabo gestiones contables generales, y un control financiero mensual para la organización.

Por otro lado, en el Departamento de producción se tiene a una persona encargada del mismo, teniendo bajo su mando el área de Bodega, Corte, Prensas, Embalaje y terminados; la persona encargada de Bodega, tiene por obligación llevar a cabo el control de inventario, tanto de materia prima como de productos terminados; los puestos de Corte y el de Prensas deben llevar a cabo el control del funcionamiento de la maquinaria de corte y la de prensado respectivamente; por último dentro de esta misma área se encuentra el departamento de Embalaje y terminados, el cual se encarga de la culminación de los productos en proceso para así empaquetarlos y despacharlos. El departamento de Gestión de calidad responde a la obligación de llevar un correcto control de los procesos de producción, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad establecidos por la empresa.

En términos generales se puede decir que la empresa se ha destacado a lo largo de los años por su solvencia y potencial crecimiento, características que le han permitido una gran distinción y reconocimiento en el mercado de la imprenta offset; a su vez se puede recalcar que la empresa ha demostrado el interés por continuar expandiéndose tanto local como nacionalmente, así como también acrecentar su portafolio de productos.

CAPÍTULO 2.

2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

En el ámbito empresarial, la gestión del talento humano resulta una política de vital importancia pues garantiza el óptimo desarrollo del personal en las organizaciones, por lo que en el presente capítulo en primera instancia se realiza una recopilación de diferentes conceptos de autores e investigadores sobre la gestión del talento humano; también se analizan los diferentes beneficios y objetivos que la misma busca conseguir; por último se realiza un compendio de los diferentes modelos de subsistemas planteados por algunos de los autores más reconocidos en la administración de recursos humanos, finalizando con una profundización del modelo de Idalberto Chiavenato, mismo que se considera uno de los más completos y aplicables en el ámbito laboral.

2.1. Concepto.

La gestión del talento humano, según Jaramillo (2005), se refiere a la agrupación de procesos requeridos para el correcto direccionamiento del factor humano en las organizaciones; siendo estos: el reclutamiento, el proceso de selección, el proceso continuo de capacitación, el sistema de recompensas, la evaluación del desempeño, la salud y bienestar del personal; todos estos tienen como fin principal garantizar la correcta dirección de las personas, así como también otorgar a las compañías, empleados que cumplan con óptimas condiciones para formar parte de ellas, logrando de esta manera alcanzar una relación de ganar-ganar, en la que por un lado los empleados aseguran su bienestar y autorrealización y por otro lado las empresas garantizan su trascendencia y éxito en el tiempo.

Según Mejía et. al, (2013) la administración del talento humano resulta una de las más importantes herramientas en lo que respecta a la gestión administrativa, pues su adecuada aplicación permite el pleno potenciamiento de las aptitudes y actitudes necesarias para el cargo que desempeña el trabajador independientemente de su jerarquía organizacional, desarrollando además cualidades básicas para que su accionar tenga una repercusión positiva dentro del giro operativo de la empresa.

Según Lozano (2007) la administración del talento humano también puede denominarse “administración del desempeño de las personas” pues en líneas generales, la gestión del capital humano hace alusión directa a dicha gestión, reconociendo las facultades de aptitudes y actitudes del personal en virtud a su correcto desempeño y pleno

potenciamiento de las mismas, para así alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

Según Veras & Cuello (2005) la gestión del talento humano hace referencia al conjunto de habilidades y conocimientos de las personas aplicados en el contexto empresarial, a su vez se habla sobre los aspectos esencialmente requeridos para el correcto funcionamiento de los cargos en cada empresa.

Mondy & Noe (2005) entiende a la gestión del talento humano como la utilización de recursos humanos propios de la organización con la finalidad de cumplir sus objetivos. Esto genera que todos los jefes departamentales, participen proactivamente en la acertada toma de decisiones que promuevan el bienestar tanto de los empleados como de la organización en sí misma.

Es importante destacar que la función de la gestión de talento humano resulta sin lugar a dudas un componente fundamental en el entorno; esto debido a que en el pasado, las organizaciones se enfocaban principalmente en la imposición de reglas y procedimientos que permitían la consecución de la eficacia; a diferencia de la realidad actual en la que se prioriza la búsqueda por alcanzar el cumplimiento de objetivos con el máximo aprovechamiento del potencial de los recursos existentes (eficiencia), esto debido a que en resumen se pretende ayudar a cumplir la misión y visión empresarial, que en efecto resultan la esencia misma de la empresa.

2.2. Aspectos generales.

2.2.1. Funciones y beneficios del talento humano.

Jaramillo (2005) menciona que la gestión del talento humano es el área encargada de que la organización alcance la excelencia mediante la búsqueda de un capital humano que aporte beneficios para esta, es decir, lograr una ventaja competitiva frente a la competencia en virtud a las cualidades positivas de su personal.

Según Camejo & Cejas (2009) la correcta administración de los recursos humanos de la empresa conduce a una optimización en los niveles de calidad y de productividad dentro de la misma, mediante el control de las actividades de los colaboradores, desarrollando planes de capacitación y mediante la utilización e implementación de diferentes herramientas y sistemas que promueven la eficiencia del talento humano en la organización.

2.2.2. Objetivos de la administración del talento humano.

Como se cita a López et, al. en el artículo de Blanco & Vera (2019) se reconoce que la administración del recurso humano en las organizaciones radica en el planteamiento de un adecuado plan que busque la organización, integración, dirección y sobre todo control del factor humano, tanto cualitativa como cuantitativamente para de esa manera consolidar un equipo con una estructura organizacional óptima capaz de alcanzar la consecución de todos los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Según Camejo & Cejas (2009) la administración del capital humano en las organizaciones tiene como principal objetivo la agrupación y desarrollo sinérgico de las diferentes actividades desempeñadas por el personal para así obtener el alcance mismo de los objetivos propios de la organización para obtener una posición favorable y un equilibrio en aspectos sociales sean estos internos o externos. También mencionan que la administración de recursos humanos propone programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los diferentes departamentos de la empresa, con el fin de desarrollar características que logren mejores resultados, una mayor velocidad hacia la consecución de objetivos los cuales aportan al correcto funcionamiento de la empresa.

2.2.3. Subsistemas de la Gestión del talento humano.

Para Mondy & Noe (2005) existen siete funciones clave para una adecuada gestión del talento humano, en primer lugar está el análisis de puestos, mismo que hace referencia a la recopilación de información suficiente para el desempeño de un determinado cargo dentro de la empresa; en segundo lugar habla sobre el reclutamiento, mismo que hace alusión a la elección de diferentes opciones de posibles trabajadores que cumplan con los requisitos propios del cargo vacante; en tercer lugar está la selección de personal, misma que hace referencia al escogimiento de la persona idónea para la vacante en la empresa; en cuarto lugar se habla sobre la capacitación y desarrollo, proceso esencial para la potenciación de las competencias del colaborador, ya que gracias al mismo, se refuerzan las cualidades y aptitudes que requieran una mejora; en quinto lugar se detallan a las remuneraciones, mismas que no son otra cosa más que el reconocimiento monetario propio de cada cargo existente dentro de la empresa; en sexto lugar Mondy habla sobre la seguridad y salud, lo cual hace alusión al reconocimiento que la empresa debe tener al momento de garantizar la integridad física de sus colaboradores, brindándoles todo lo requerido para su respectivo cumplimiento; por último se habla sobre el proceso de evaluación de desempeño, mismo que sirve para medir el adecuado desempeño por parte

de los colaboradores, para ello, resulta necesario determinar a priori, su periodicidad, el método a implementar y claramente también las características propias del cargo a evaluar.

Para Dessler (2011) la gestión del talento humano se resume en cinco pilares fundamentales, el primero es el desarrollo de planes de personal y descripción de puestos, punto que hace referencia al planteamiento de todas las características y requerimientos propios del cargo en cuestión; en segundo lugar Dessler habla sobre el reclutamiento de candidatos, al que describe como la selección de los perfiles que más se ajustan a la vacante en cuestión; en tercer lugar está la entrevista y selección de empleados, hace referencia al proceso en el que se lleva a cabo una entrevista y luego de ello se selecciona al candidato que más se ajuste al perfil en cuestión; en cuarto lugar habla sobre la capacitación de empleados, mismo al que se refiere como el proceso de instrucción en el que los empleados pueden mejorar las falencias que han presentado; por último se habla sobre el proceso de evaluación y retribución a los empleados, mismo que habla sobre el método llevado a cabo para medir el rendimiento de los empleados en un periodo de tiempo determinado así como también se habla sobre la retribución, es decir al sistema de pago a los empleados en relación a las responsabilidades que tiene a cargo.

Alles (2015) menciona seis diferentes subsistemas existentes en el área de recursos humanos, el primero es la atracción, selección e incorporación de personas, mismo que se encarga de buscar a las personas correctas para el desarrollo de un cargo gracias a la aplicación de distintas pruebas de carácter profesional en virtud a la necesidad que implique el cargo en cuestión; el segundo subsistema es el de desarrollo y planes de sucesión, el cual hace referencia a los planes de carrera, planes de sucesión y demás programas que son desarrollados con la finalidad de garantizar el crecimiento de las personas dentro de la organización; en tercera instancia, la autora describe al proceso de formación, mismo que se encarga de promover la mejora del desempeño del personal, sea este en el presente o para el futuro; luego habla del subsistema referente a remuneraciones y beneficios, que se refiere al correcto proceso de retribución que la empresa tiene para con los empleados, en función de sus responsabilidades en la empresa; el siguiente subsistema es el proceso de evaluación de desempeño, mismo que se encarga de medir y corroborar las actividades desempeñadas por los colaboradores dentro de los parámetros establecidos por la empresa, este debe ser combinado con una administración por objetivos, lo cual es un gran motivador; por último la autora se refiere al proceso de

análisis y descripción de puestos, el cual se encarga de explicar las funciones y responsabilidades de cada cargo existente en la organización, esta información debe estar actualizada en relación a los objetivos y cambios en general que involucren al personal para que se pueda trabajar conjuntamente con los otros subsistemas ya mencionados.

Por otro lado, Chiavenato (2015) delimita las funciones de la gestión del talento humano en cinco ejes centrales, en primera instancia habla sobre la integración de los recursos humanos, para lo cual resulta necesaria la planeación, el reclutamiento y selección de personal en virtud a las necesidades y exigencias propias de la organización; luego habla sobre la organización de los recursos humanos, a la que se refiere como la determinación de los cargos requeridos en la organización en virtud de los requerimientos que este exija; en tercera instancia Chiavenato habla sobre el subsistema de retención de recursos humanos, punto en el que se responde a las exigencias en general que la organización debe brindarle a sus colaboradores en búsqueda de que ellos pretendan permanecer el mayor tiempo posible si la empresa así lo considera, entre dichos requerimientos constan, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad laboral; el cuarto subsistema es el desarrollo de los recursos humanos, mismo que hace referencia a la función referente a los procesos de capacitación requeridos para el correcto desempeño del cargo ocupado y además del desarrollo organizacional; el quinto y último subsistema es la auditoría de recursos humanos, mismo que tiene como objetivo la supervisión, seguimiento y control de las personas en su cargo basándose en determinados parámetros ajustados a la realidad propia de cada puesto.

El presente trabajo profundizará la información de Idalberto Chiavenato, pues su modelo es considerado como uno de los más completos y aplicables en el entorno empresarial.

2.2.4. Subsistema de la gestión de talento humano según Idalberto Chiavenato.

Figura 2.

Subsistemas de la Administración de recursos humanos según Idalberto Chiavenato.

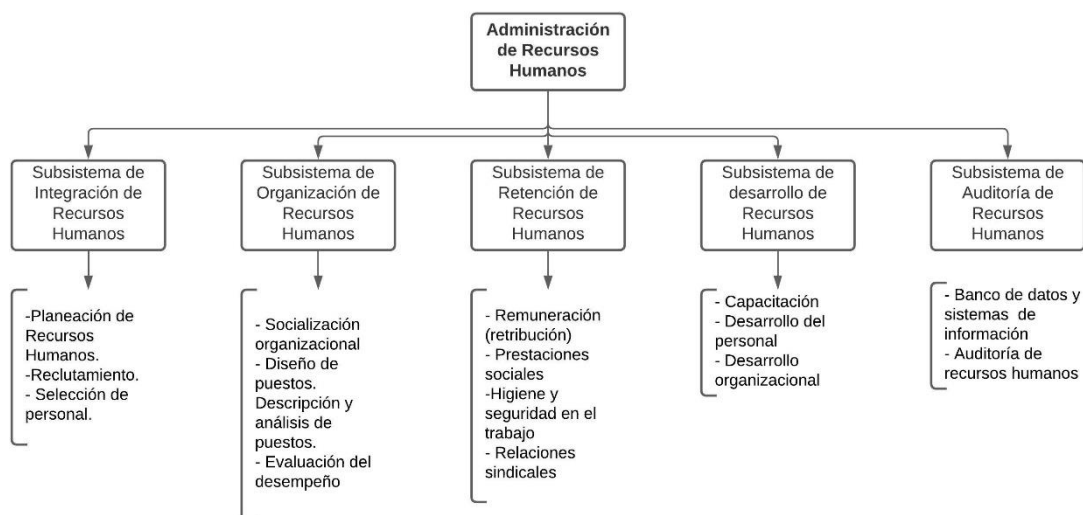


Figura que representa los cinco subsistemas de la administración de recursos humanos y los diferentes procesos de cada uno planteados por Idalberto Chiavenato.

Fuente: Chiavenato (2015).

Autor: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 2, Idalberto Chiavenato divide a la gestión de talento humano en cinco subsistemas los cuales se desarrollan a continuación:

2.2.4.1. Subsistema de integración de recursos humanos.

Sin lugar a dudas el reclutamiento y la selección de personal, juegan un papel fundamental en el giro operativo de las organizaciones pero para una adecuada aplicación de este subsistema resulta necesario en primer lugar la realización de la planeación de recursos humanos, actividad compuesta por tres fases: la investigación interna, investigación externa y técnicas de reclutamiento; la interna es la encargada de analizar a las personas óptimas para las tareas organizacionales; la investigación externa se encarga de investigar el mercado laboral para así conseguir los perfiles óptimos para la organización; en tercera instancia están las técnicas de reclutamiento, misma que radica en la aplicación de diferentes métodos que buscan integrar al personal idóneo para la empresa. El autor plantea cinco modelos para la planeación de recursos humanos: modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, modelo basado en segmentos de

puestos, modelo de gráfica de reemplazo, modelo basado en el flujo de personal y el modelo de planeación integrada.

El reclutamiento, por otro lado, hace referencia a la unificación de diferentes procedimientos y técnicas que tienen como fin atraer a potenciales candidatos, para realizar las diversas labores requeridas en los diferentes cargos dentro de la organización. El reclutamiento responde a la necesidad de conseguir el perfil óptimo que se necesite para el cargo en cuestión, por lo que resulta esencial el planteamiento de un compendio de información basado en la descripción y análisis de puestos dentro de la organización, así como también el análisis de puesto en el mercado laboral.

Por otro lado, se deben mencionar también las principales técnicas de selección; la entrevista, las pruebas de conocimientos o de capacidad, las pruebas psicológicas y de personalidad y las técnicas de simulación. En primer lugar, se tiene a la entrevista, la cual a pesar de la posible subjetividad que brinde y la necesidad de una correcta capacitación de los entrevistadores, es la más utilizada en el entorno empresarial. Las pruebas de conocimientos o de capacidad se enuncian en relación a su forma de aplicación, a su envergadura y a su organización; según su forma de aplicación pueden ser orales, escritas o de desempeño; de su envergadura, pueden ser pruebas generales o específicas; y por último según su organización, pueden ser: pruebas tradicionales u objetivas. Las pruebas psicológicas por otro lado, son las que miden las aptitudes personales de los candidatos, sus atributos de personalidad en general. Las técnicas de simulación, si bien no se utilizan muy frecuentemente resultan herramientas de suma importancia al momento de seleccionar al personal, estas pueden ser: role playing, dinámicas de grupo, etcétera. estas se utilizan como un complemento del proceso.

En resumen, el proceso de selección es una secuencia de etapas que cuenta con diferentes opciones para su desarrollo, esta secuencia debe ser evaluada y analizada para determinar si el costo y técnicas aplicadas resultan beneficiosas para la organización. (Chiavenato, 2015).

2.2.4.2. Subsistema de organización de recursos humanos.

El subsistema de organización de recursos humanos está conformado por tres aspectos, la integración y orientación, el modelado de puestos y la evaluación de desempeño. En primer lugar, se puede decir que la integración y orientación, es el punto en el que se debe ubicar de manera correcta al candidato óptimo en los diferentes puestos de trabajo, luego de esto se realiza el acoplamiento a la cultura organizacional;

considerando que un puesto es la unificación de las actividades que desarrolla una persona dentro de la organización, en segundo lugar está el modelado de puestos, este aspecto está condicionado al diseño organizacional, abarcando la explicación, los métodos de trabajo y las relaciones con diferentes cargos. Existen diferentes modelos para el diseño de puestos, el clásico o tradicional, que se caracteriza por ser burocrático; el modelo de sistema cerrado, mismo que considera a la persona como un recurso físico; el modelo de contingencias, brinda un enfoque más amplio y actualizado y se basa en cinco dimensiones: variedad, autonomía, significado, identidad y realimentación. La descripción del puesto explica cómo, cuándo, dónde, porqué y qué hace el trabajador y el análisis de puesto determina los factores específicos para el cargo, para el levantamiento de información de los puestos se aplican métodos como la entrevista, el cuestionario y la observación.

La evaluación de desempeño es un método de valoración sistemático de la manera en la cual se desarrolla un colaborador en su cargo dentro de la organización, este debe cubrir también la consecución de objetivos y metas, además debe estar enfocada netamente en el desempeño laboral, mas no, en sus hábitos personales, ya que esta se volvería subjetiva. Existen diferentes tipos de evaluación, lo cual queda a entero criterio de la organización, las personas que podrían intervenir en la evaluación son: el evaluado y el gerente, el equipo de trabajo, los asociados a su alrededor, es decir el método 360°, por el área de recursos humanos o por una comisión de evaluación. (Chiavenato, 2015).

2.2.4.3. Subsistema de retención de recursos humanos.

En este subsistema se analizan y plantean los elementos base para poder incentivar y motivar a los trabajadores de la empresa, siempre y cuando se busque que los objetivos tanto organizacionales como individuales estén correctamente alineados. Según el autor, recompensar significa retribuir, premiar o reconocer el servicio de la persona, en ese sentido se plantea que las personas se motivan gracias a un sinnúmero de incentivos tanto extrínsecos, tales como los salarios, el cumplimiento de objetivos y metas, así como también por incentivos intrínsecos como la satisfacción en sus puestos de trabajo, superación personal, autorrealización, compromiso con la organización, entre otras; en general se puede decir que las empresas crean sistemas de recompensas con el objetivo de atraer, retener y motivar a los trabajadores para así generar compromiso con la misma.

Para retener al personal, es necesario que la organización brinde además de una remuneración monetaria justa, un espacio que garantice condiciones de salud, bienestar,

seguridad e higiene laboral, para así evitar potenciales lesiones o enfermedades laborales teniendo como principal objetivo identificar las posibles zonas de riesgo y las causas de accidentes, reduciendo a su vez los costos indirectos que estos puedan llegar a causar. En relación a la seguridad, la prevención de robos se da mediante sistemas de vigilancia y controles dentro de la organización, por otro lado, en cuanto a la prevención de incendios se conceptualiza en base al triángulo del fuego, el cual ayuda a clasificar los tipos de incendios y los métodos para su prevención y combate.

Las relaciones laborales o sindicales son el método de unión entre la organización y sus empleados, quienes pueden tener una representación directa o sindical, recalcando que un sindicato, según el Diccionario de la lengua española (2001) es la conjunción de trabajadores que buscan obtener y defender sus derechos, económicos, profesionales y laborales.

El objetivo de esta parte del subsistema radica en promover una relación justa, saludable y positiva entre los empleados, sindicatos y la empresa para que la organización alcance la consecución de objetivos; esta relación puede ser de tipo paternalista, autocrática, de reciprocidad o participativa, si en caso esto no se está desarrollando adecuadamente, se obtiene una situación de conflicto, la cual puede tener como resultado aspectos constructivos o destructivos, para la resolución de dichos conflictos se utilizan los contratos colectivos o acuerdos laborales colectivos (Chiavenato, 2015).

2.2.4.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Las personas, como entes funcionales de las organizaciones en su constante crecimiento integral e intelectual se encuentran día a día con el reto de acoplarse a los distintos cambios que presenta su realidad, por más cambiante que esta sea, es por ello que resulta de vital importancia impulsar el desarrollo de los colaboradores en el entorno del aprendizaje y la mejora continua. El autor abarca la diferencia entre los procesos de desarrollo, mismos que se subdividen en tres aspectos cruciales: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional; entendiendo al primero no sólo como el proceso de adquisición de información, habilidades y destrezas en pro a la consecución de eficacia, su concepto aborda a este aspecto como el proceso de aporte de información en el que los colaboradores adquieren además de aptitudes, actitudes e ideas que les permiten un mejor desenvolvimiento ante las diversas eventualidades de su día a día; el segundo factor tratado por Chiavenato es el del desarrollo personal, mismo que trata sobre la capacitación individual y la manera en la que la misma es desarrollada; en

tercera instancia se habla sobre el desarrollo organizacional, el que se refiere al conjunto de habilidades y destrezas adquiridas en su constante proceso de innovación y mejora continua. (Chiavenato, 2015).

2.2.4.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.

La auditoría en sí misma es el proceso mediante el cual se evalúan y controlan posibles desviaciones de lo que se busca en la organización en relación con los resultados obtenidos; cuenta con cuatro etapas: establecer los estándares deseados, monitorear el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas que busquen eliminar o corregir dichas desviaciones. El control funciona en relación a la información obtenida mediante el procesamiento de datos, mismo que necesariamente debe tener como objetivo el almacenamiento de información para así generar una retroalimentación que permita generar los cambios requeridos; con ellos se puede planear un sistema de información de recursos humanos que permita mejorar la toma de decisiones sobre el giro operativo en la organización. Como la gestión de talento humano es una responsabilidad de línea y una función de staff, se necesita que las diferentes jefaturas de la empresa cuenten con información veraz y constantemente actualizada sobre las actividades que sus colaboradores desempeñan en el día a día para así impulsar una mejora continua (Chiavenato, 2015).

Independientemente del autor elegido, se puede asegurar que todos los subsistemas en conjunto, tienen por objeto garantizar el bienestar tanto de los colaboradores como de la organización por lo que, siempre que se prioricen los intereses tanto organizacionales como individuales se logrará la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

CAPÍTULO 3.

3. MANUAL DE FUNCIONES.

Para una adecuada gestión del talento humano en las organizaciones resulta de vital importancia un acertado control y planificación de las actividades que cada empleado tiene la obligación de cumplir, esto con el objetivo de optimizar el trabajo individual y colectivo diario, pero sobre todo para tener una óptica basada en métricas a seguir para cada puesto perteneciente a la organización, sin distinción alguna. En el presente capítulo se planteará el concepto, beneficios y estructura de un manual de funciones para la empresa Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. misma que servirá para organizar de una manera más efectiva las actividades de cada cargo de la organización, permitiendo también potenciar el desempeño de cada colaborador y por ende los resultados colectivos.

3.1. Concepto.

El manual de funciones surge de la necesidad de generar una guía que estipule el correcto accionar del personal de las compañías, debido a que detallando las actividades de la posición y las actividades esenciales se puede tener un precedente conciso al momento de gestionar todos los subsistemas del talento humano.

Según Mondy & Noe (2005) el manual de funciones hace referencia al proceso que determina el conjunto de habilidades, responsabilidades además de aptitudes, actitudes y conocimientos requeridos por los colaboradores en las organizaciones para el óptimo desarrollo de sus funciones. Por otro lado, según Alles (2015) el manual de funciones es una herramienta administrativa cuya finalidad radica en establecer funciones y competencias laborales, para todo el personal de las organizaciones. A su vez, Chiavenato (2008) asegura que los manuales de funciones son la aclaración del contenido de cada cargo, su metodología laboral y su relación con los diferentes cargos existentes en la organización, recalca a su vez, que tienen la finalidad de lograr los requisitos empresariales, tecnológicos y personales de los colaboradores.

3.1.1 Objetivos del manual de funciones

Según Mondy & Noe (2005) entre los principales objetivos de los manuales de funciones radican:

- Presentar el orden jerárquico de la organización.
- Agilizar el proceso de contratación de colaboradores.

- Presentar con claridad las funciones que los colaboradores van a realizar.
- Conocer las áreas responsables de los empleados.
- Potenciar la eficiencia del personal.
- Evitar la duplicidad de funciones entre los diferentes cargos de la organización.

Si bien existen diversos beneficios y objetivos que persigue la implementación de un manual de funciones, se puede decir que las previamente detalladas abarcan una compilación de los atributos más relevantes que pueden ser alcanzados.

3.2. Elaboración del manual de funciones.

Para el levantamiento del manual, se tuvo la primera reunión con el Sr José Torres Vintimilla, gerente de la empresa Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda., en ella se pudo realizar una visita a las instalaciones y así observar y conocer de cerca además de los diferentes procesos existentes, también el giro operativo de la misma, esto con el fin de entender de mejor manera su realidad diaria. Además, se trataron aspectos generales acerca de los requerimientos para el planteamiento del manual de funciones; para lo cual, se solicitaba que el mismo se plantee con estricta practicidad y sencillez, esto en virtud del reducido tamaño del personal y sobre todo por los escasos procesos existentes en su operación diaria. Frente a este contexto se presentó y quedó aprobado por el gerente un modelo basado en el planteamiento de Paredes (2010), mismo que propone el uso de dicha herramienta con la distinción especial que permite la adaptabilidad a cualquier tipo de empresa sin importar el tipo, tamaño y número de personal, ajustándose a los requerimientos propios de la realidad actual y cotidiana de la organización; en dicha reunión se establecieron también los pormenores del levantamiento de información de cada cargo existente para así no paralizar la producción y realizar dicha entrevista con cada operario de la manera más eficiente y puntual posible.

La tercera reunión tuvo el propósito de llevar a cabo el levantamiento de información de cada cargo, se requirieron dos computadoras portátiles, una agenda y las plantillas de manual de funciones para cada empleado, mismas que serían llenadas por los entrevistadores conforme cada operario relate sus actividades. Fue entrevistado el jefe de producción, luego todos los cargos pertenecientes a ese departamento, es decir, bodeguero, cortador, prensista, empacador y supervisor de calidad. Luego de esto se realizaron las entrevistas correspondientes al asesor comercial, al mensajero, al diseñador y al pre prensista; seguido de esto, se entrevistó al Sr. José Torres Vintimilla, gerente de

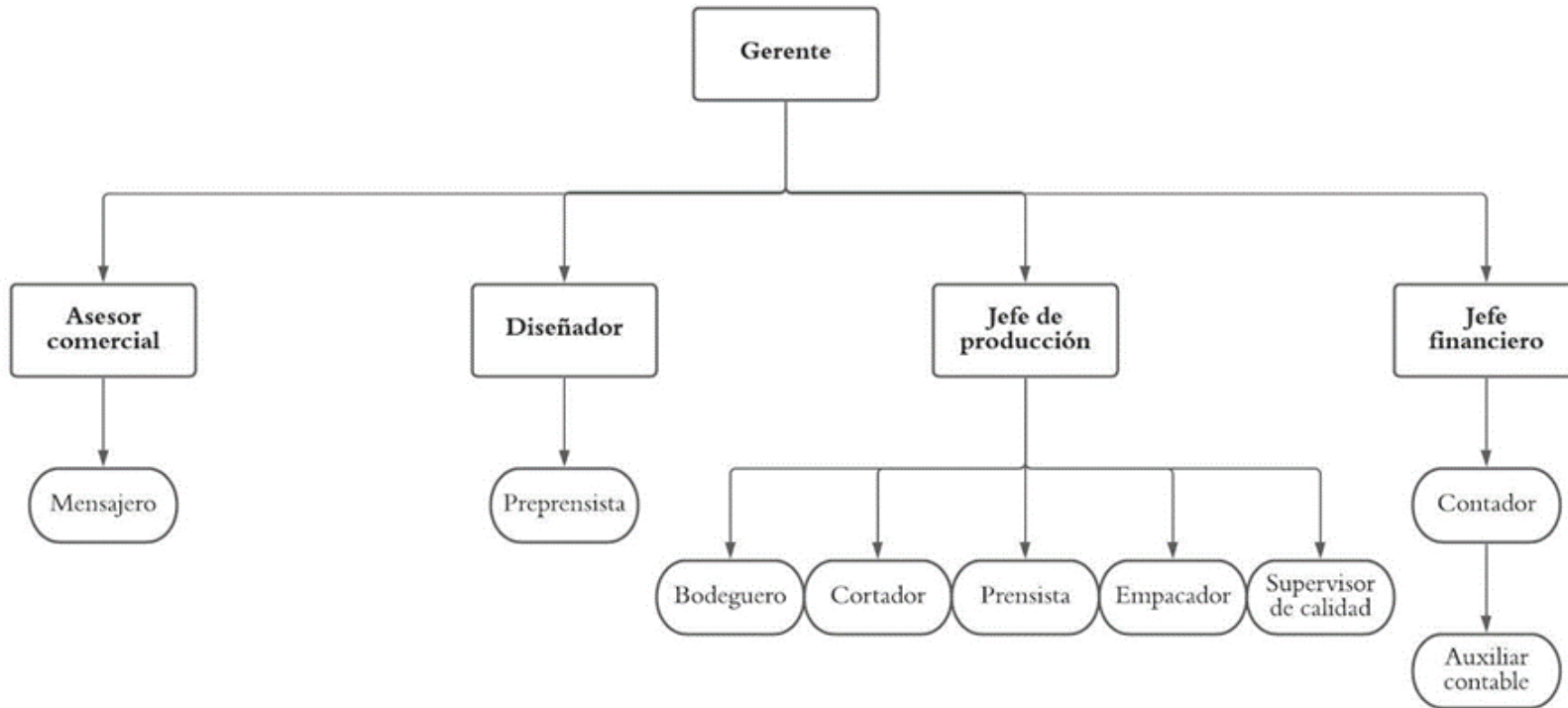
la empresa, quien detalló las actividades que desempeña diariamente. Por último, se entrevistó al jefe financiero quien detalló sus actividades diarias, seguido de la presentación de los colaboradores que laboran en los cargos de contabilidad y auxiliar contable, culminando así la recopilación de datos.

Gracias al trabajo en conjunto realizado con la gerencia se pudo corregir diversos errores de redacción y se mejoró el planteamiento de actividades para así cumplir los parámetros requeridos, validando toda la información, convirtiendo estos documentos en herramientas formales que marcan un inicio de la administración del talento humano dentro de la organización.

Se pudo determinar que el planteamiento previo que la organización le había atribuido al organigrama de la empresa resultaba poco eficiente para la realidad de la misma, por lo que también se planteó un nuevo organigrama en base a todos los requerimientos y necesidades actuales. El nuevo organigrama deberá ser aprobado por gerencia

Figura 3.

Replanteamiento del organigrama de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.



La presente figura muestra el nuevo organigrama planteado para Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. mismo que se acopla de mejor manera a la realidad y organización empresarial.

Fuente: Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda.

Autor: Elaboración propia.

Tabla 1.

Herramienta utilizada para la elaboración del Manual de Funciones.

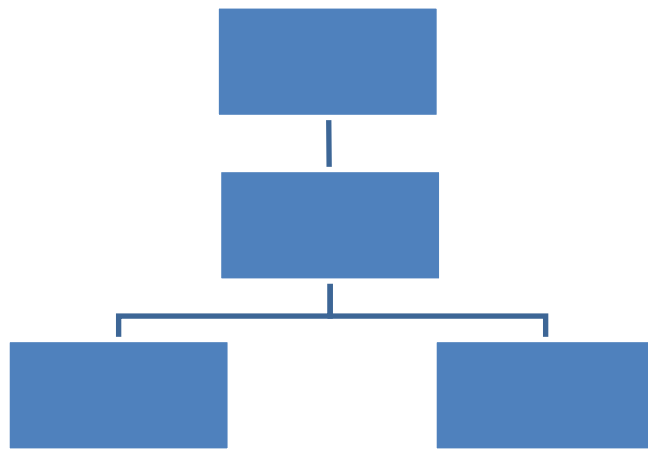


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	
Departamento:	
Reporta a:	
Supervisa a:	
Rango Salarial:	
Fecha de elaboración:	

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc.; donde:

F= Frecuencia

CE= Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
✓ Frecuencia: Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
✓ Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
✓ Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de

		funcionales de la organización	esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida

Educación formal requerida.

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		

Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

Capacitación	Número de horas

Conocimientos Académicos.

Diferentes conocimientos de técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

Experiencia laboral requerida (marque con una X):

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	
4.Tiempo de adaptación al puesto	

Realizado por:

Validado por:

3.3. Presentación del manual de funciones.

A continuación, se presenta el manual de funciones de cada cargo de la empresa Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. llevando un orden tomando como base el organigrama de la empresa, para su fácil comprensión y lógica.

Tabla 2.

Manual de Funciones Gerente.

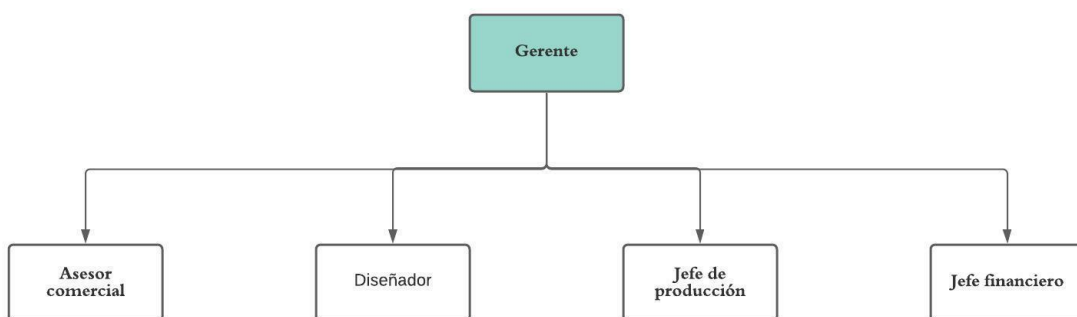


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Gerente
Departamento:	Gerencia
Reporta a:	
Supervisa a:	Asesor comercial, diseñador, jefe de producción y jefe financiero.
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El gerente tiene la responsabilidad de velar por el correcto funcionamiento operativo de la empresa, controlando las actividades corporativas generales y también a los diferentes departamentos pertenecientes a la compañía.

Listado de actividades.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controla el correcto funcionamiento de los departamentos a su cargo	5	5	4	25
2	Revisa en conjunto con el jefe financiero los valores de las cuentas bancarias	1	3	3	10
3	Analiza los estados financieros de la empresa	1	3	4	13
4	Supervisa el flujo de caja de la empresa de la mano con el jefe financiero	5	4	4	21
5	Supervisa con el jefe de producción los trabajos y actividades del día dentro del departamento	5	5	5	30
6	Realiza la contratación y despido de empleados de la compañía	1	3	4	13

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa con el jefe de producción los trabajos y actividades del día dentro del departamento	5	5	5	30
2	Controla el correcto funcionamiento de los departamentos a su cargo	5	5	4	25
3	Supervisa el flujo de caja de la empresa de la mano con el jefe financiero	5	4	4	21
4	Analiza los estados financieros de la empresa	1	3	4	13
5	Realiza la contratación y despido de empleados de la compañía	1	3	4	13

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Supervisa con el jefe de producción los trabajos y actividades del día dentro del departamento	Control de actividades (eficiencia)	Formularios de orden y recepción de trabajos completados semanalmente / Formularios de orden y recepción de	100%	Porcentaje

		trabajos semanales recibidos		
Controla el correcto funcionamiento de los departamentos a su cargo	Control de metas departamentales (eficiencia)	Metas alcanzadas / Metas planteadas	80%	Porcentaje
Supervisa el flujo de caja de la empresa de la mano con el jefe financiero	Razón corriente (eficacia)	Activo corriente / pasivo corriente	> 1	Unidades
Analiza los estados financieros de la empresa	Cumplimiento de análisis de estados financieros (eficiencia)	Estados financieros analizados / Estados financieros realizados	100%	Porcentaje
Realiza la contratación y despido de empleados de la compañía	Control de procesos de contratación (eficiencia)	Contratos y despidos correctamente realizados por año / Contratos y despidos realizados por año	100%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		

Título 3er nivel	Ingeniero comercial, licenciado en administración de empresas y/o economista.	Conocimiento en producción, gestión de calidad, análisis financiero, manejo de personal.
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado		
	Magister en administración de empresas	Gestión de calidad, análisis financiero.

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Gestión de calidad	120 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Supervisa con el jefe de producción los trabajos y actividades del día dentro del departamento	Manejo de procesos productivos.	X	X
Controla el correcto funcionamiento de los departamentos a su cargo	Manejo de personal.	X	X
Supervisa el flujo de caja de la empresa de la mano con el jefe financiero	Administración financiera	X	
Analiza los estados financieros de la empresa	Administración financiera	X	

Realiza la contratación y despido de empleados de la compañía	Gestión administrativa	X	
---	------------------------	---	--

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años <u>X</u> -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	1 año

Realizado por:

José Torres Vintimilla
Gerente

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 3.

Manual de Funciones Asesor Comercial.

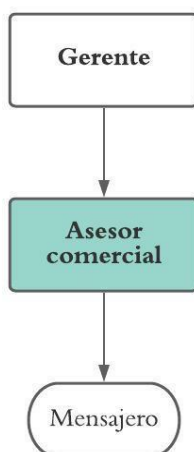


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Asesor comercial
Departamento:	Ventas y atención al cliente
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Mensajero
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El asesor comercial tiene la responsabilidad de atender distintas exigencias, inquietudes y necesidades de los clientes, para así brindar un servicio de óptima calidad y potenciar el número de ventas de la empresa.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes	5	5	1	10
2	Realiza el cálculo de las cotizaciones y se envía a los clientes por medio del correo electrónico	5	5	1	10
3	Realiza ventas a diversos clientes en relación a las cotizaciones	5	5	1	10
4	Llena el formulario de orden y recepción de trabajo	5	4	1	9
5	Entrega el formulario de orden y recepción de trabajo al departamento de diseño	5	4	1	9
6	Agenda actividades diarias y pendientes para llevar un registro	5	4	1	9
7	Coordina las actividades del mensajero de la empresa en base a la hoja de ruta	5	3	1	8
8	Coordina con el departamento de Terminados y embalaje el stock disponible del producto	4	4	1	8
9	Recibe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo finalizado para la facturación.	5	3	1	8
10	Factura todos los trabajos terminados	5	5	1	10
11	Realiza un reporte de trabajos pendientes	5	4	1	9
12	Solicita autorizaciones del SRI para documentos legales	4	3	1	7
13	Realiza recepción de cobros, recuperación de retenciones y de cartera	5	3	1	8
14	Controla los archivos de órdenes de producción, aprobaciones del SRI y facturas de la empresa.	5	4	3	17

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controla los archivos de órdenes de producción, aprobaciones del SRI, caja chica y facturas de la empresa.	5	4	3	17
2	Contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes	5	5	1	10
3	Realiza ventas a diversos clientes en relación a las cotizaciones	5	5	1	10
4	Realiza el cálculo de las cotizaciones y se envía a los clientes por medio del correo electrónico	5	5	1	10
5	Factura todos los trabajos terminados	5	5	1	10

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Controla los archivos de órdenes de producción, aprobaciones del SRI, caja chica y facturas de la empresa.	Orden de archivos (eficiencia)	Archivos ordenados / Número de archivos totales	100%	Porcentaje
Contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes	Control de servicio al cliente (eficacia)	Llamadas y correos contestados semanalmente / llamadas y correos recibidos semanalmente	90%	Porcentaje
Realiza ventas a diversos clientes en relación a las cotizaciones	Nivel de ventas (eficiencia)	Ventas realizadas / Clientes atendidos	76%	Porcentaje
Realiza el cálculo de las cotizaciones y se envía a los clientes por medio del correo electrónico	Control de respuesta de cotizaciones (eficacia)	Cotizaciones enviadas semanales / Solicitud de cotizaciones recibidas semanales	100%	Porcentaje
Factura todos los trabajos terminados	Control de facturación (eficiencia)	Órdenes de trabajo existentes / trabajos facturados	100%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial, licenciado en administración de empresas y/o economista.	Manejo de archivos, atención al cliente, manejo de personal, facturación, ingreso de retenciones.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Excel	80 horas
Gestión de ventas	80 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Controla los archivos de órdenes de producción, aprobaciones del SRI, caja chica y facturas de la empresa.	Manejo de archivos		X
Contesta el teléfono y correos	Gestión administrativa	X	

electrónicos a clientes			
Realiza ventas a diversos clientes en relación a las cotizaciones	Ventas	X	
Realiza el cálculo de las cotizaciones y se envía a los clientes por medio del correo electrónico	Excel medio	X	X
Factura todos los trabajos terminados	Manejo de archivos	X	

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año <u>X</u> -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

Realizado por:

Bernardita Liz Araneda Delgado

Asesor comercial

Validado por:


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO
 Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 4.

Manual de Funciones Mensajero.

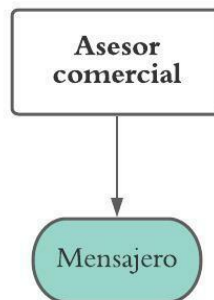


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Mensajero
Departamento:	Comercial
Reporta a:	Asesor comercial
Supervisa a:	
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El mensajero tiene la responsabilidad de cumplir el recorrido estipulado en la hoja de ruta en la que se detallan las entregas de productos, las recepciones y entregas de facturas y documentos pendientes de gestionar.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el recorrido determinado en la hoja de ruta	5	3	1	8
2	Realiza la gestión de pagos, cobros y depósitos	1	4	1	5
3	Entrega documentos	1	4	1	5
4	Recibe documentos	1	4	2	9
5	Controla el mantenimiento del vehículo	1	4	1	5
6	Realiza la entrega de productos terminados	3	4	1	7
7	Revisa facturas de productos entregados	1	5	1	6
8	Protege los productos terminados en el transporte	5	5	1	10

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Protege los productos terminados en el transporte	5	5	1	10
2	Recibe documentos	1	4	2	9
3	Realiza el recorrido determinado en la hoja de ruta	5	3	1	8
4	Realiza la entrega de productos terminados	3	4	1	7
5	Revisa facturas de productos entregados	1	5	1	6

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Protege los productos terminados en el transporte	Protección de productos (eficacia)	100 % - (Productos estropeados / Total de documentos)	99%	Porcentaje
Recibe documentos	Recepción documentos (eficiencia)	Número de documentos recibidos en el día / Total de documentos por recibir al día	100%	Porcentaje
Realiza el recorrido determinado en la hoja de ruta	Control de ruta (eficiencia)	Número de rutas cumplidas por día / Total de rutas asignadas al día	100%	Porcentaje
Realiza la entrega de productos terminados	Entrega exitosa productos terminados (eficacia)	Productos terminados y entregados / Total de productos terminados	100%	Porcentaje
Revisa facturas de productos entregados	Revisión y control de facturas de productos (eficiencia)	Productos revisados previa entrega / Total de productos por entregar	100%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Graduado en bachillerato general	Matemáticas
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Curso de servicio de mensajería	40 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Realiza el recorrido determinado en la hoja de ruta	Saber conducir	X	
Recibe documentos	Manejo de archivos		X
Protege los productos terminados en el transporte	Saber conducir	X	
Realiza la entrega de productos terminados	Saber conducir	X	
Revisa facturas de productos entregados	Facturación		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses <u>X</u> -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	2 meses

Realizado por:

Fernando Gutiérrez Tene

Mensajero

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 5.

Manual de Funciones Diseñador.

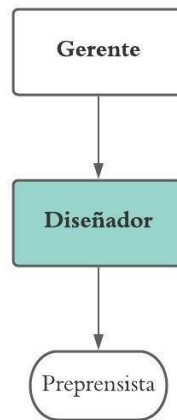


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Diseñador
Departamento:	Diseño
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Prepensista
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El diseñador tiene la responsabilidad de elaborar las artes gráficas y pruebas de color correspondientes a los pedidos de los clientes para así brindar un servicio de calidad a los mismos.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisa el formulario de orden y recepción de trabajo del asesor comercial	5	5	1	10
2	Solicita corrección del formulario de orden y recepción de trabajo si en caso no está bien llenado al asesor comercial	1	5	1	6
3	Elabora artes para recibir una aprobación del cliente	4	5	4	24
4	Realiza pruebas de color en método impreso o digital	4	5	3	19
5	Arma y procesa artes en poliéster, computer to plate e impresión digital	4	4	2	12
6	Revisa y firma facturas de proveedores de su área	5	5	4	25
7	Solicita a empresa externa la realización de placas de computer to plate y polyester	5	5	1	10
8	Entrega a preprensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas	5	5	2	15

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisa y firma facturas de proveedores de su área	5	5	4	25
2	Elabora artes para recibir una aprobación del cliente	4	5	4	24
3	Realiza pruebas de color en método impreso o digital	4	5	3	19
4	Entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas	5	5	2	15
5	Arma y procesa artes en poliéster, computer to plate e impresión digital	4	4	2	12

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Revisa y firma facturas de proveedores de su área	Control de facturas de proveedores (eficiencia)	Facturas firmadas y revisadas / Total de facturas despachadas	100%	Porcentaje
Elabora artes para recibir una aprobación del cliente	Tiempo utilizado para diseñar artes (eficacia)	Contabilizar las veces en las que se rechazan las propuestas	1	Unidades
Realiza pruebas de color en método impreso o digital	Tiempo utilizado para las pruebas de diseños aprobados (eficacia)	100% - (Horas destinadas para pruebas / Total de horas laboradas)	90%	Porcentaje
Entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas	Control de despacho de formulario de orden y recepción de trabajo y placas (eficiencia)	Formularios entregados / Total de formularios	100%	Porcentaje
Arma y procesa artes en poliéster, computer to plate e impresión digital	Eficiencia en las artes procesadas (eficiencia)	Número de artes procesadas / Total de artes solicitadas	90%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		

Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Diseñador gráfico	Diseño de artes por medio de softwares.
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado		
	Magíster en utilización de sistemas de editoriales.	Sistemas editoriales y métodos de impresión

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Manejo de Adobe Ilustrador	200
Manejo de Adobe Photoshop	200
Manejo de Indesing	200

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Revisa y firma facturas de proveedores de su área	Gestión administrativa		X
Elabora artes para recibir una aprobación del cliente.	Diseño gráfico	X	
Realiza pruebas de color en método impreso o digital.	Diseño gráfico	X	
Entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas	Gestión administrativa		X
Arma y procesa artes en poliéster, computer to plate e impresión digital	Diseño gráfico	X	X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año <u>X</u> -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Patricia Briones Abad

Diseñador

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 6.

Manual de Funciones Prepensista.

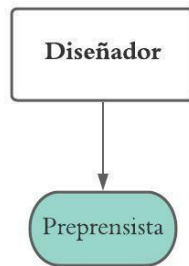


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo

Nombre del cargo:	Prepensista
Departamento:	Diseño
Reporta a:	Diseñador
Supervisa a:	-
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El prepensista tiene la responsabilidad de revisar las artes gráficas elaboradas por “diseño” para que luego de su aprobación sean realizadas en las placas de prensado, además de esto también debe llevar un archivo de todas las artes gráficas para así poder reutilizarlas en futuros pedidos.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo del diseñador con la información para la elaboración del trabajo	5	5	3	20
2	Revisa las artes realizadas por el diseñador para constatar que no necesite correcciones para la	3	3	3	12

	aprobación y realización de las placas para proceso de prensado				
3	Mantiene un archivo de placas y troqueles para proceso de prensado	5	5	2	15
4	Desecha las placas y troqueles que ya no se utilizan en el proceso de prensado	3	4	1	7
5	Realiza la compra de tintas, alambre de grapas, solución de fuente plástico y cinta de embalaje, goma para pegado y suministros varios	1	5	2	11
6	Recibe las placas procesadas por parte del departamento de diseño	5	5	1	10
7	Envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones	4	5	2	14
8	Entrega al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo	5	4	2	13
9	Realiza las ordenes de reimpresión en caso de fallo de la placa	2	5	1	7
10	Revisa las placas devueltas por parte de prensa para comprobar su estado	5	5	1	10

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo del diseñador con la información para la elaboración del trabajo	5	5	3	20
2	Mantiene un archivo de placas y troqueles para proceso de prensado	5	5	2	15
3	Envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones	4	5	2	14
4	Envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo	5	4	2	13
5	Revisa las artes realizadas por el diseñador para constatar que no necesite correcciones para la aprobación y realización de las placas para proceso de prensado	4	5	2	12

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo del diseñador con la información para la elaboración del trabajo	Control de uso de formulario (eficiencia)	Formularios recibidos / formularios en proceso	100%	porcentaje
Mantiene un archivo de placas y troqueles para proceso de prensado	Control de archivo de pre prensa (eficacia)	Planchas en existencia / planchas existentes en registros	100%	porcentaje
Envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones	Envío de placas (eficacia)	Tiempo estándar para entrega de placas / Tiempo en entregar la placa	100%	porcentaje
Envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo	Control de envío de formulario (eficacia)	Formularios recibidos / formularios enviados	100%	porcentaje
Revisa las artes realizadas por el diseñador para constatar que no necesite correcciones para la aprobación y realización de las placas para proceso de prensado	Margen de aprobación de artes (eficacia)	Artes aprobadas / Artes recibidas	95%	porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Graduado en Bachillerato general	Control de archivos e inventarios
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Manejo de archivos	80 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo del diseñador con la información para la elaboración del trabajo	Conocimiento del formulario de orden y recepción		X
Mantiene un archivo de placas y troqueles para proceso de prensado	Control de inventario		X
Envía al prensista las placas procesadas	Conocimiento de procesos internos		X

para la realización de impresiones			
Envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo	Conocimiento de procesos internos		X
Revisa las artes realizadas por el diseñador para constatar que no necesite correcciones para la aprobación y realización de las placas para proceso de prensado	Ortografía y redacción	X	X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> -Seis meses <input type="checkbox"/> -Un año <input type="checkbox"/> -Uno a tres años <input type="checkbox"/> -Tres a cinco años <input type="checkbox"/> -Más de cinco años <input type="checkbox"/>
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Jorge Juca Pesantez

Prepensista

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

GRAFITO



Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 7.

Manual de Funciones Jefe de Producción.

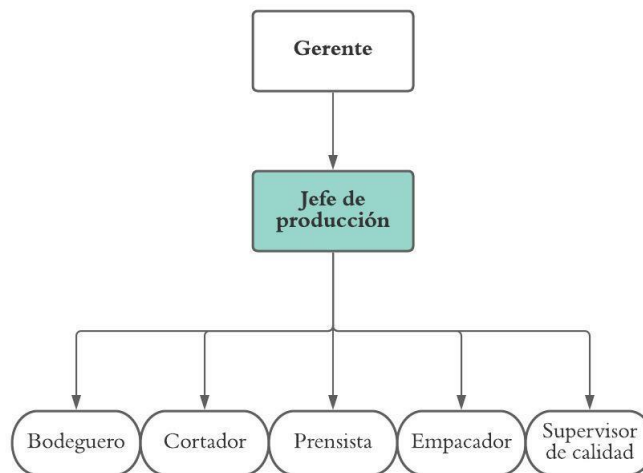


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Jefe de producción
Departamento:	Producción
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	bodeguero, cortador, prensista y empacador
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto,



Misión del puesto.

El jefe de producción organiza los trabajos de la mano con gerencia, controla y revisa el correcto funcionamiento de los departamentos a su mando.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organiza trabajos con el gerente	5	5	5	30
2	Controla los cortes del material	5	5	2	15
3	Controla los distintos cargos del departamento de producción	5	5	3	20
4	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	4	5	2	14
5	Recibe las placas de poliéster o computer to plate de trabajo	5	4	1	9
6	Controla el nivel de inventario de materia prima	1	3	1	4
8	Coordina con el supervisor de calidad la revisión de productos terminados	2	2	2	6
9	Revisa las placas con pre prensa	5	5	1	10
10	Controla la revisión de maquinaria junto con cada cargo correspondiente	2	3	1	6

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organiza trabajos con el gerente	5	5	5	25
2	Controla los distintos cargos del departamento de producción	5	5	3	20
3	Controla los cortes del material	5	5	2	15
4	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	4	5	2	14
5	Revisa las placas con pre prensa	5	5	1	10

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Organiza trabajos con el gerente	Organización semanal de trabajos con gerencia (eficiencia)	Total de trabajos organizados con gerencia / Total de trabajos realizados	100%	Porcentaje
Controla los distintos cargos del departamento de producción	Cumplimiento de metas departamentales (eficiencia)	Metas cumplidas / Metas planteadas	85%	Porcentaje
Controla los cortes del material	Desperdicio de insumos para prensas (eficacia)	100% - (Metraje de insumos desperdiciados / Metraje de insumos totales)	90%	Porcentaje
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	Recepción oportuna del formulario de orden y recepción de trabajo (eficiencia)	Formularios “orden y recepción de trabajo recibidos / Formularios “orden y recepción de trabajo” totales	100%	Porcentaje
Revisa las placas con pre prensa	Revisión diaria de placas (eficiencia)	Número de días de revisión de placas / Días laborados	100%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		

Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ing. en producción, Ing. comercial, Licenciado en administración de empresas	Administración de producción
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Administración de producción	120 horas
Gestión de calidad	200 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Organiza trabajos con el gerente	Administración de producción		X
Controla los distintos cargos del departamento de producción	Manejo de personal	X	X
Controla los cortes del material	Manejo de maquinaria	X	X
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	Conocimiento del formulario de orden y recepción		X
Revisa las placas con pre prensa	Manejo de maquinaria		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año <u>X</u> -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Magali Guzmán Guzmán

Jefe de producción

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 8.

Manual de Funciones Bodeguero.

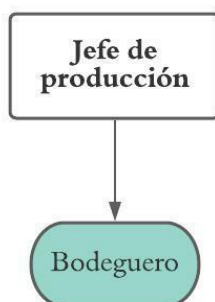


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Bodeguero
Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El bodeguero tiene por responsabilidad el manejo del inventario de materia prima mediante el método FIFO, a su vez se encarga de despachar dichos insumos al departamento de corte, también tiene que llevar un control sobre los productos terminados que irán a bodega para luego ser despachados a cliente final.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe el formulario de Orden y recepción de trabajo	5	1	1	6
2	Revisa la materia prima necesaria para el trabajo, especificada en el formulario de orden y recepción de trabajo	5	1	2	7
3	Entrega la materia prima al departamento de corte	5	1	1	6

4	Recibe la materia prima entregada por los proveedores	2	5	4	22
5	Ordena la materia prima mediante el método FIFO	2	5	3	17
6	Coordina con el empacador el almacenamiento de productos terminados	5	4	1	9
7	Guarda sobrantes de materia prima del área de corte	1	1	1	2
8	Despacha los productos terminados, si en caso los mismos se quedan en bodega de productos terminados	4	5	2	14

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe la materia prima entregada por los proveedores	2	5	4	22
2	Ordena la materia prima mediante el método FIFO	2	5	3	17
3	Despacha los productos terminados, si en caso los mismos se quedan en bodega de productos terminados	4	5	2	14
4	Coordina con el departamento de terminados y embalaje el almacenamiento de productos terminados	5	4	1	9
5	Revisa la materia prima necesaria para el trabajo, especificada en el formulario de orden y recepción de trabajo	5	1	2	7

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Recibe la materia prima entregada por los proveedores	Control de pedidos (eficacia)	Pedidos realizados / Pedidos recibidos	100 %	Porcentaje
Ordena la materia prima mediante el método FIFO	Rotación de inventario (eficacia)	Consumo de inventario / Inventario promedio	80%	Porcentaje
Despacha los productos terminados, si en caso los mismos se quedan en bodega de productos terminados	Tiempo de despacho de productos terminados (eficiencia)	Tiempo estándar de despacho / Tiempo de despacho	80 %	Porcentaje
Coordina con el departamento de terminados y embalaje el almacenamiento de productos terminados	Cantidad de pedidos almacenados en bodega (Eficacia)	Pedidos en bodega / pedidos terminados (medida diaria)	76%	Porcentaje
Revisa la materia prima necesaria para el trabajo, especificada en el formulario de orden y recepción de trabajo	Control de despacho de materia prima (eficiencia)	Materia prima necesaria para producción / Materia prima despachada	80%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Bachiller	Graduado en bachillerato general	Matemáticas

Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Manejo de inventarios	50 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Recibe la materia prima entregada por los proveedores	Manejo de inventario		X
Ordena la materia prima mediante el método FIFO	Manejo de inventario por método FIFO	X	
Despacha los productos terminados, si en caso los mismos se quedan en bodega de productos terminados	Manejo de inventario		X
Coordina con el departamento de terminados y embalaje el almacenamiento de productos terminados	Manejo de inventario		X
Revisa la materia prima necesaria para el trabajo, especificada en el formulario de orden y recepción de trabajo	Manejo de inventario		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses <u> X </u> -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2.Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Fernando Gutiérrez Tene

Bodeguero

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 9.

Manual de Funciones Cortador.

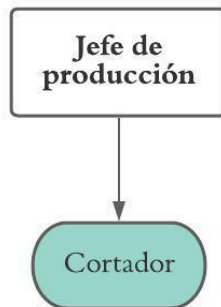


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Cortador
Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El cortador tiene por objeto realizar el corte de los distintos insumos de materia prima, para la realización de las impresiones requeridas en el departamento de prensa, también es el responsable del control y mantenimiento de la maquinaria a su cargo.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Corta la materia prima para las máquinas de prensado	5	5	4	25
2	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo para conocer especificaciones del producto en proceso	5	5	3	20
3	Realiza un control a la máquina de corte para revisar que se encuentre en buen estado de funcionamiento	5	5	3	20
4	Entrega el material cortado al departamento de prensas	5	5	1	10

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Corta la materia prima para las máquinas de prensado	5	5	4	25
2	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo para conocer especificaciones del producto en proceso	5	5	3	20
3	Realiza un control a la máquina de corte para revisar que se encuentre en buen estado de funcionamiento	5	5	3	20
4	Entrega el material cortado al departamento de prensas	5	5	1	10

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Corta la materia prima para las máquinas de prensado	Control de materia prima en Corte (eficiencia)	Materia prima necesaria / Materia prima utilizada	95%	porcentaje
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo para conocer especificaciones del producto en proceso	Control de uso de formulario (eficiencia)	Formularios recibidos / formularios en proceso	100%	porcentaje
Realiza un control a la máquina de corte para revisar que se encuentre en buen estado de funcionamiento	Control de maquinaria (eficacia)	Controles realizados mensual / Controles estándar mensual	85%	porcentaje
Entrega el material cortado al departamento de prensas	Control de despacho de producto en proceso (eficacia)	Órdenes despachadas / Órdenes recibidas	100%	porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Graduado en bachillerato general	Ciencias básicas
Estudiante universitario		
Tecnólogo		

Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Manejo de maquinaria de corte	80 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Corta la materia prima para las máquinas de prensado	Manejo de maquinaria de corte	X	X
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo para conocer especificaciones del producto en proceso	Conocimiento del formulario de orden y recepción		X
Realiza un control a la máquina de corte para revisar que se encuentre en buen estado de funcionamiento	Mantenimiento de maquinaria de corte	X	X
Entrega el material cortado al departamento de prensas	Conocimiento de procesos internos		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses <u> X </u> -Seis meses <u> </u> -Un año <u> </u> -Uno a tres años <u> </u> -Tres a cinco años <u> </u> -Más de cinco años <u> </u>
2. Experiencia en instituciones similares	X
3. Experiencia en puestos similares	
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Diego Lliguisupa Ortiz

Cortador

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 10.

Manual de Funciones Prensista.

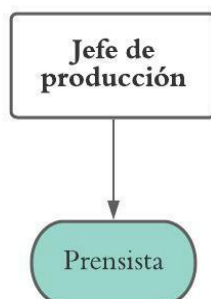


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Prensista
Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El prensista tiene como responsabilidad realizar y enviar las distintas impresiones solicitadas en el formulario de orden y recepción de trabajo, además tiene la responsabilidad de controlar el cuidado de la maquinaria a su mando.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo con la información de la impresión	5	5	2	15
2	Recibe el producto en proceso del departamento de corte	5	4	2	13
3	Prepara las placas para el proceso de impresión enviadas por el prepressista	5	5	2	15
4	Realiza la impresión de cada trabajo en relación a las especificaciones del formulario de orden y recepción de trabajo.	5	5	3	20
5	Envía el producto en proceso ya impreso al departamento de terminados y embalaje	5	5	1	10
6	Realiza una revisión de la maquinaria a diario para evitar daños y fallas en el proceso de prensado	3	4	1	7
7	Envía las placas utilizadas que ya no son necesarias al departamento de pre prensa para su desecho o almacenamiento	5	5	2	15

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza la impresión de cada trabajo en relación a las especificaciones del formulario de orden y recepción de trabajo.	5	5	3	20
2	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo con la información de la impresión	5	5	2	15
3	Prepara las placas para el proceso de impresión enviadas por el prepressista	5	5	2	15
4	Envía las placas utilizadas que ya no son necesarias al departamento de pre prensa para su desecho o almacenamiento	5	5	2	15
5	Recibe el producto en proceso del departamento de corte	5	4	2	13

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Realiza la impresión de cada trabajo en relación a las especificaciones del formulario de orden y recepción de trabajo	Control de prensado (eficiencia)	Total eficiente de productos impresos / Productos impresos	90%	porcentaje
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo con la información de la impresión	Control de uso de formulario (eficiencia)	Formularios recibidos / formularios en proceso	100%	porcentaje
Prepara las placas para el proceso de impresión enviadas por el prepressista	Tiempo promedio de colocación de placas (eficiencia)	Tiempo utilizado para la colocación de placa / tiempo promedio para colocación de placa	85%	porcentaje
Envía las placas utilizadas que ya no son necesarias al departamento de pre prensa para su desecho o almacenamiento	Control de devolución de placas (eficacia)	Placas devueltas / placas recibidas	100%	porcentaje
Recibe el producto en proceso del departamento de corte	Control de recepción del departamento de corte (eficiencia)	Producto en proceso recibido / Producto en proceso necesario por orden de trabajo	90%	porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Graduado en bachillerato general	Ciencias básicas
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado: Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Manejo de máquina de prensado	120

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Realiza la impresión de cada trabajo en relación a las especificaciones del formulario de orden y recepción de trabajo.	Manejo de máquina de prensado		X
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo con la información de la impresión	Conocimiento del formulario de orden y recepción		X
Recibe el producto en proceso del departamento de corte	Conocimiento de procesos internos		X
Envía el producto en proceso ya impreso al	Conocimiento de procesos internos		X

departamento de terminados y embalaje			
Realiza una revisión de la maquinaria a diario para evitar daños y fallas en el proceso de prensado	Mantenimiento de maquinaria		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año ____ -Uno a tres años <u>X</u> -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Jorge Arpi Molina

Prensista

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

GRAFITO



Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 11.

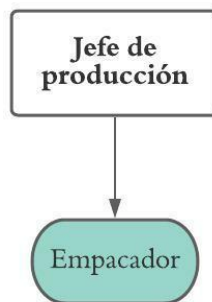
Manual de Funciones Empacador.



Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Empacador
Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

Las personas que desempeñan el puesto de empacadores tienen la responsabilidad de empacar los productos terminados para así ponerlos a disposición de los clientes; también controlan la materia prima necesaria para llevar a cabo su gestión diaria.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	5	5	4	25
2	Controla la materia prima para embalaje y terminados	5	4	4	21
3	Recibe el producto del prensista para ser terminado	5	5	3	20
4	Realiza el embalaje de los productos terminados	5	5	2	15
5	Revisa los códigos de los productos terminados	5	4	3	17
6	Entrega a bodega de productos terminados el producto ya embalado para ser entregado	5	5	1	10
7	Entrega la orden y recepción de trabajo a ventas y atención al cliente	5	5	1	10

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	5	5	4	25
2	Controla la materia prima para embalaje y terminados	5	4	4	21
3	Recibe el producto del departamento de prensa para ser terminado y embalado	5	5	3	20
4	Revisa los códigos de los productos terminados	5	4	3	17
5	Realiza el embalaje de los productos terminados	5	5	2	15

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	Control de uso de formulario (eficiencia)	Formularios recibidos / formularios en proceso	100%	porcentaje
Controla la materia prima para embalaje y terminados	Control de materia prima para departamento de terminados y embalaje (eficacia)	Materia prima existente en registro / materia prima existente en físico	95%	porcentaje
Recibe el producto del departamento de prensa para ser terminado y embalado	Control de recepción de producto en proceso (eficacia)	Órdenes recibidas / Órdenes terminadas y embaladas	100%	porcentaje
Revisa los códigos de los productos terminados	Control de codificación (eficacia)	Productos terminados mal codificados / Productos terminados totales	98%	porcentaje
Realiza el embalaje de los productos terminados	Control de embalaje (eficacia)	Producto en proceso recibido / producto terminado embalado	98%	porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		

Bachiller	Graduado en bachillerato general	Ciencias básicas
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Curso Packaging	40 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	Conocimiento del formulario de orden y recepción		X
Controla la materia prima para embalaje y terminados	Manejo de inventario		X
Recibe el producto del departamento de prensa para ser terminado y embalado	Conocimiento de procesos internos		X
Revisa los códigos de productos terminados	Revisión visual de productos terminados		X
Realiza el embalaje de los productos terminados	Conocimiento de embalaje de productos terminados		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses <u>X</u> -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Sandra Guzmán Guzmán

Empacador

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 12.

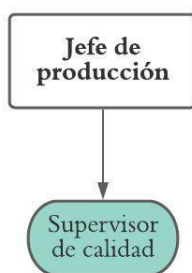
Manual de Funciones Supervisor de Calidad.



Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Supervisor de calidad
Departamento:	Producción
Reporta a:	Jefe de producción
Supervisa a:	
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El supervisor de calidad tiene la responsabilidad de controlar que el proceso de producción cumpla con las normas de calidad y seguridad exigidas por la organización para de esa manera poder garantizar la satisfacción de los clientes con los productos terminados.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados. Para que cumplan las normas de calidad y seguridad	5	3	2	11
2	Coordina con el jefe de producción la examinación de todos los procesos y productos fabricados para garantizar la satisfacción del cliente	5	3	2	11
3	Recopila los informes de inspección y de pruebas para llevar un correcto control	5	3	3	14

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recopila los informes de inspección y de pruebas para llevar un correcto control	5	3	3	14
2	Lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados. Para que cumplan las normas de calidad y seguridad	5	3	2	11
3	Coordina con el jefe de producción la examinación de todos los procesos y productos fabricados para garantizar la satisfacción del cliente	5	3	2	11

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Recopila los informes de inspección y de pruebas para llevar un correcto control	Control de informes de inspección y de pruebas (eficacia)	Informes recopilados / Informes existentes	100%	porcentaje
Lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados. Para que cumplan las normas de calidad y seguridad	Control de bienes para producción (eficacia)	Controles realizados mensuales / Controles mensuales estándar	100%	porcentaje
Coordina con el jefe de producción la examinación de todos los procesos y productos fabricados para garantizar la satisfacción del cliente	Inspecciones diarias (eficacia)	Controles diarios realizados / controles diarios estándar	100 %	porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		

Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ing. en producción, Ing. comercial, licenciado en administración de empresa y carreras afines	Gestión de calidad
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Gestión de calidad	80 horas
LEAN Manufacturing	120 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados. Para que cumplan las normas de calidad y seguridad	Conocimiento de los estándares de calidad y seguridad de la empresa	X	X
Coordina con el jefe de producción la examinación de todos los procesos y productos fabricados para garantizar la satisfacción del cliente	Gestión de calidad	X	X
Recopila los informes de inspección y de pruebas para llevar un correcto control	Conocimiento de procesos internos		X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses <u>X</u> -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Martín Torres Aguilera

Supervisor de calidad

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 13.

Manual de Funciones Jefe Financiero.

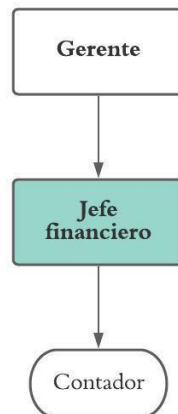


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Jefe financiero
Departamento:	Administración
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Contador
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El jefe financiero tiene la responsabilidad de controlar y analizar los estados financieros de la empresa, además de supervisar toda la gestión contable

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora cheques para pagos a proveedores	4	4	2	12
2	Realiza la conciliación de cuentas bancarias	5	4	3	17
3	Registra los depósitos y retiros de bancos	5	5	1	10
4	Analiza los estados financieros de la empresa	2	5	5	27
5	Realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable	1	5	5	26
6	Controla la gestión realizada por el departamento de contabilidad	1	3	4	13
7	Controla el flujo de caja en conjunto con el departamento de gerencia	5	3	3	14

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Analiza los estados financieros de la empresa	2	5	5	27
2	Realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable	1	5	5	26
3	Realiza la conciliación de cuentas bancarias	5	4	3	17
4	Controla el flujo de caja	5	3	3	14
5	Controla la gestión realizada por el departamento de contabilidad	1	3	4	13

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Analiza los estados financieros de la empresa	Análisis de estados financieros (eficiencia)	Análisis realizados al año / Análisis anuales estándar	100 %	Porcentaje
Realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable	Control de información contable (eficiencia)	Documentos ingresados al sistema / Documentos existentes en archivos	100 %	Porcentaje
Realiza la conciliación de cuentas bancarias	Conciliaciones bancarias (eficiencia)	Conciliaciones presentadas / Conciliaciones solicitadas	100 %	Porcentaje
Controla el flujo de caja	Razón corriente (eficacia)	Activo corriente / Pasivo corriente	>1	Unidades
Controla la gestión realizada por el departamento de contabilidad	Cumplimiento de registro contable (eficiencia)	Transacciones contables realizadas / Transacciones registradas en el libro diario	100%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial, Contador, Licenciado en administración de empresas, Economista.	Administración financiera., contabilidad.

Post Grado:	Máster en administración financiera.	Administración financiera
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Análisis financiero	200 horas
Administración financiera	200 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Analiza los estados financieros de la empresa	Análisis financiero	X	
Realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable	Softwares contables	X	X
Realiza la conciliación de cuentas bancarias	Contabilidad	X	
Controla el flujo de caja	Contabilidad	X	X
Controla la gestión realizada por el departamento de contabilidad	Administración financiera	X	

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años <u>X</u> -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Realizado por:

Claudia Coellar Ugalde
Jefe financiero

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO



Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 14.

Manual de Funciones Contador.

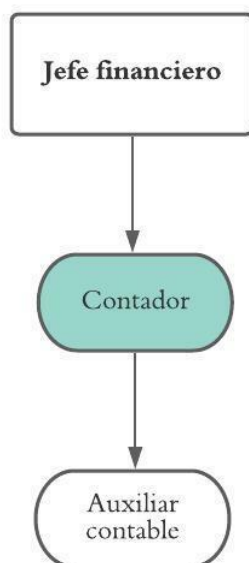


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Contador
Departamento:	Administración
Reporta a:	Jefe financiero
Supervisa a:	Auxiliar contable
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El contador tiene la responsabilidad de supervisar la gestión contable realizada por el auxiliar contable, además de realizar diversas gestiones de la misma área.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contabiliza los ingresos y egresos financieros de la empresa	5	5	4	25
2	Revisa que las cuentas contables tengan la información correcta	4	5	4	24
3	Realiza los roles de pagos para los empleados de la empresa	1	5	3	16
4	Realiza el cálculo de costos de producción	1	5	4	21
5	Maneja un archivo de documentos contables	5	5	3	20
6	Gestiona el manejo de sistemas estatales, como es el caso del IESS, ministerio de trabajo y superintendencia de compañías y seguros.	3	5	3	18
7	Realiza los estados financieros de la empresa	1	5	4	21
8	Realiza declaraciones y aportaciones al IESS	1	5	3	16

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contabiliza los ingresos y egresos financieros de la empresa	5	5	4	25
2	Revisa que las cuentas contables tengan la información correcta	4	5	4	24
3	Realiza el cálculo de costos de producción	1	5	4	21
4	Realiza los estados financieros de la empresa	1	5	4	21
5	Maneja un archivo de documentos contables	5	5	3	20

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Contabiliza los ingresos y egresos financieros de la empresa	Razón corriente (eficacia)	Activo corriente / pasivo corriente	>1	Unidades
Revisa que las cuentas contables tengan la información correcta	Registro de cuentas contables (eficiencia)	Cuentas contables correctas / Total de cuentas contables	100%	Porcentaje
Realiza el cálculo de costos de producción	Control de costo (eficiencia)	Costeos presentados / costeos solicitados	100 %	Porcentaje
Realiza los estados financieros de la empresa	Control contable (eficiencia)	Número de estados financieros realizados / Total de estados financieros	100%	Porcentaje
Maneja un archivo de documentos contables	Control de archivo (eficiencia)	Archivos realizados / Total de archivos	100%	Porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Contador	Contabilidad
<u>Post Grado:</u>		

Diplomado	Magister en contabilidad y auditoría	Contabilidad
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Contabilidad de empresas productivas	200 horas
Contabilidad de costos	120 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabiliza los ingresos y egresos financieros de la empresa	Contabilidad	X	
Revisa que las cuentas contables tengan la información correcta	Contabilidad	X	X
Realiza el cálculo de costos de producción	Contabilidad	X	
Realiza los estados financieros de la empresa	Contabilidad	X	
Maneja un archivo de documentos contables	Manejo de archivos	X	X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año ____ -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años <u>X</u> -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	4 meses

Realizado por:

Rosario Cisneros González

Contador

Validado por:

GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo

José Torres Vintimilla
Gerente

Tabla 15.

Manual de Funciones Auxiliar Contable.

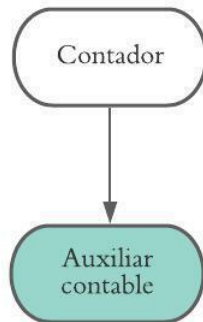


GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

Identificación del cargo.

Nombre del cargo:	Auxiliar Contable
Departamento:	Administración
Reporta a:	Contador
Supervisa a:	-
Fecha de elaboración:	7 de julio de 2021

Organigrama del puesto.



Misión del puesto.

El auxiliar contable tiene la responsabilidad de realizar el ingreso de facturas, ventas y retenciones al sistema contable de la empresa.

Listado de actividades.

No	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresar las facturas al sistema contable	5	5	3	20
2	Ingreso de ventas al sistema contable	4	5	3	19
3	Ingresar las retenciones al sistema contable	3	5	3	18

Actividades esenciales.

No	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresar las facturas al sistema contable	5	5	3	20
2	Ingreso de ventas al sistema contable	4	5	3	19
3	Ingresar las retenciones al sistema contable	3	5	3	18

Indicadores de desempeño.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Ingresar las facturas al sistema contable	Control de facturación (eficiencia)	Facturas emitidas / facturas ingresadas	100%	porcentaje
Ingreso de ventas al sistema contable	Control de ingreso de ventas (eficiencia)	Ventas realizadas / ventas ingresadas	100%	porcentaje
Ingresar las retenciones al sistema contable	Control de retenciones (eficiencia)	Retenciones existentes / retenciones ingresadas	100%	porcentaje

Educación formal requerida.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Contador	Contabilidad general
<u>Post Grado:</u> Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

Capacitación adicional.

Capacitación	Número de horas
Auxiliar contable	80 horas

Conocimientos Académicos.

Actividad esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Ingreso de facturas al sistema contable	Contabilidad	X	X
Ingreso de ventas al sistema contable	Contabilidad	X	X
Ingreso de retenciones al sistema contable	Contabilidad	X	X

Experiencia laboral requerida.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses ____ -Seis meses ____ -Un año <u>X</u> -Uno a tres años ____ -Tres a cinco años ____ -Más de cinco años ____
2. Experiencia en instituciones similares	
3. Experiencia en puestos similares	X
4. Tiempo de adaptación al puesto	2 meses

Realizado por:

Rosario Cisneros González

Experta del cargo de Auxiliar Contable

Validado por:

GRÁFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.
GRAFITO

Torres Vintimilla José Alfredo
José Torres Vintimilla
Gerente

CAPÍTULO 4.

4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Una vez planteado y aplicado el manual de funciones se tiene una perspectiva clara de las actividades y obligaciones que cada colaborador tiene dentro de la organización, por lo que resulta mucho más sencillo poder evaluar el rendimiento de cada empleado en base a las métricas esperadas para cada cargo. En el presente capítulo se plantea una herramienta de evaluación de desempeño que la empresa Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. podría aplicar para evidenciar las fortalezas y debilidades que cada colaborador tiene dentro de cada cargo que ocupa en la organización y así poder analizar posibles correcciones que se consideren pertinentes para potenciar la productividad tanto individual como colectiva.

4.1. Concepto de evaluación de desempeño.

Según Chiavenato (2015) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática o un juicio de valor del conjunto de aptitudes, actitudes, conocimientos, entre otras características requeridas para desempeñar adecuadamente las obligaciones de un cargo específico en una organización. Entre los nombres otorgados para esta herramienta, están: evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

La implementación de la evaluación de desempeño, tiene el objetivo general de garantizar un clima laboral de respeto y confianza entre los colaboradores, que permita el aprendizaje, el desarrollo personal y profesional en busca de la mejora continua de cada colaborador en la organización.

4.1.1 Responsabilidades de la evaluación de desempeño.

Chiavenato (2015) menciona que la evaluación de desempeño se aplica en relación a la necesidad y política de acción que la organización requiera, se atribuye un conjunto de responsabilidades en diversos tipos de evaluación en la que participan diferentes actores como: gerente, el evaluado, el evaluado y su gerente, colegas, jefe de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño.

El gerente: el gerente o jefe directo evalúa a sus subordinados en conjunto con el jefe de talento humano, quien realiza una evaluación basada en sus conocimientos en el cargo analizado, esto con el fin de desarrollar un plan sistemático de control de cumplimiento de actividades.

El evaluado: la autoevaluación se maneja en empresas democráticas, el empleado evalúa su desempeño en base al cumplimiento o no de los indicadores que están estipulados para su cargo en la herramienta.

El evaluado y el gerente: la evaluación es basada en una administración por objetivos, misma que debe ser de carácter democrático, inclusivo y motivador para todo el personal que conforme la organización. El planteamiento de objetivos se realiza mediante el consenso y compromiso del personal. Para esto se requiere la negociación y acuerdo entre los colaboradores y el gerente para así determinar la asignación de los recursos, los objetivos a plantear, la medición de los resultados y la comparación con estándares planteados, seguido de la retroalimentación de la evaluación y la constante evaluación en conjunto.

Equipo de trabajo: en este caso, se solicita a todo el equipo la realización de una evaluación de desempeño entre cada integrante para lograr una retroalimentación generalizada y así tomar medidas para la mejora de su desempeño. Cabe recalcar que cada colaborador que forme parte de esta evaluación tiene la responsabilidad de plantear los objetivos y metas.

Área de recursos humanos: en la actualidad este tipo de evaluación es considerada obsoleta por tener su naturaleza burocrática y centralizada. En ella, el encargado del área tiene la responsabilidad de realizar la evaluación de todos los empleados de la compañía. Los gerentes y supervisores de las diferentes áreas informan sobre el desempeño de sus colaboradores para que el encargado de recursos humanos interprete la información y genere reportes, para poder generar los planes de acción que considere necesarios.

Comisión de evaluación: como su nombre lo indica, esta evaluación es llevada a cabo por una comisión cuya finalidad radica en el fin mismo de la evaluación, y está conformada por distintas personas pertenecientes a diversas áreas de carácter permanente o transitorio; con el fin de equilibrar, cumplir las normas y mantener el sistema utilizado, se mantiene a personas de manera permanente. Este sistema también es juzgado como centralista.

Evaluación de 360°: evaluación que engloba a todos los actores que interaccionan con el evaluado, es decir, su superior, compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con

un alcance de 360°. Este tipo de evaluación es considerado el más completo, ya que en el conjunto de evaluaciones se puede tener un análisis mucho más objetivo.

4.1.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.

Dentro de los principales objetivos que busca la implementación de esta herramienta Chiavenato (2015) los ha dividido en tres fases distintas:

1. Brindar las herramientas necesarias de medición para evidenciar el potencial humano en la organización.
2. Impulsar el reconocimiento del talento humano como una ventaja competitiva en la organización, a fin de fomentar el desarrollo profesional tanto individual como colectivo.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

4.1.3 Métodos de evaluación de desempeño.

Chiavenato (2015) plantea diferentes métodos los cuales deben ser construidos en relación a la necesidad de la empresa para que la herramienta resulte útil y presente información veraz y precisa.

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas: permite realizar una evaluación de carácter más didáctico, pues en ella se presentan líneas horizontales que facilitan darle una tendencia a la rúbrica de calificación de menor a mayor según el criterio de quien realiza la evaluación; a su vez están las líneas verticales, que delimitan los grados de variación entre menor o mayor.

- **Escalas gráficas continuas:** son aquellas que se delimitan por dos polos extremos; en un lado se tiene el máximo positivo y en el otro el negativo; y la evaluación es determinada por un punto entre ambas.
- **Escalas gráficas semicontinuas:** el procedimiento resulta bastante similar al sistema de gráficas continuas, pero en este caso se incluyen puntos medios cuya finalidad radica en facilitar el criterio de evaluación.
- **Escalas gráficas discontinuas:** son escalas en las que cada punto medio es descrito con la finalidad de facilitar aún más el criterio de evaluación de la persona que la lleve a cabo.

Método de elección forzosa: consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual; cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que mejor expliquen el desempeño del evaluado; recalcando que dichos bloques pueden tener una frase negativa y otra positiva, el evaluador debe elegir la opción que considere correcta

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: este método se basa en un conjunto de entrevistas llevadas a cabo por un especialista en evaluación junto con el superior inmediato del cargo a evaluar; en ella se tiene que registrar las causas, motivos y razones del desempeño del evaluado, sea cual fuese su resultado; esto basándose en métricas propias de del desarrollo de las actividades desempeñadas en el cargo en cuestión. Este método de evaluación es de carácter amplio, ya que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado ofrece también la posibilidad de diseñar planes de acción que permitan mejorar las áreas que requieren mejoras.

La entrevista realizada por el especialista contiene los siguientes pasos:

Evaluación inicial: el desempeño de los colaboradores se evalúa, en base a una de las siguientes opciones: desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio.

Análisis complementario: definida la evaluación inicial, los trabajadores son evaluados con mayor detenimiento mediante preguntas planteadas por un especialista.

Planeación: Realizado el análisis del desempeño, se desarrolla un plan de acción, el cual puede constar con: Asesoría al evaluado, readaptación del evaluado, capacitación del evaluado, despido y sustitución del evaluado, ascenso a otro puesto, retención del evaluado en el puesto actual.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: Es una técnica en la cual se mantiene un registro escrito de las actividades que desempeña cada trabajador, sean estas positivas o negativas, siempre y cuando hayan representado una situación trascendental para la misma, al final de la temporada de evaluación se desarrolla un análisis del desempeño de cada uno de los trabajadores y se genera un reporte.

Método de comparación de pares: se lleva a cabo mediante la comparación entre dos colaboradores en el mismo nivel jerárquico, esta evaluación es considerada poco

eficiente y generalmente subjetiva, por lo que se sugiere utilizar métodos más completos. Las características a destacar radican en que el evaluador tiene la responsabilidad de comparar a cada trabajador evaluado con los demás; el evaluador tiene la responsabilidad también de comparar un empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Método de frases descriptivas: es un método similar al de la elección forzosa, únicamente difiere la no obligatoriedad de elegir una sola frase sino que la persona que lleve a cabo dicha evaluación tiene que escoger aquellas que a su juicio describan de mejor manera el desempeño del evaluado; recalando que los signos “+” o “s” se utilizan en caso de que la evaluación tenga un carácter satisfactorio o positivo; por otro lado está la evaluación de carácter negativo o contrario, en la que se delimitan los signos “-” o “N”.

Si bien existen diversos tipos de evaluación de desempeño, es necesario resaltar que la elección sobre el tipo de evaluación a utilizar depende enteramente de las necesidades y capacidades de la empresa, de los responsables que participarán en ella, del tamaño de la organización, también de la naturaleza de la empresa y la periodicidad en la que se prevé realizarla, así como depende también de las necesidades de la organización y tipo de contrato que se maneje con el empleado en cuestión. En el caso de tener contratos eventuales se puede realizar de manera trimestral o semestral; si son contratos fijos se sugiere una evaluación anual y en el mejor de los casos se realiza una evaluación diaria, misma que resulta funcional para todo tipo de contrato.

4.2. Metodología para la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño.

Ante las características y naturaleza de Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. y debido a la inexistencia de un proceso de evaluación de desempeño, de momento se requeriría una herramienta de carácter sencillo y de fácil aplicación para que la implementación sea amigable con el personal y procesos ya establecidos. Para la implementación de la evaluación de desempeño se plantean los siguientes estándares:

Para la realización de la herramienta de evaluación de desempeño, en el manual de funciones se realizó una tabla de indicadores de desempeño para cada uno de los cargos de la empresa. En cuanto a la responsabilidad de la evaluación; esta recae en el superior inmediato y en la autoevaluación, es decir, es una evaluación de 90°.

El método para la evaluación será el de escalas gráficas mismo que mide a los empleados el grado de cumplimiento de los factores previamente definidos; se caracteriza por su sencillez y rápida aplicabilidad, sobre todo destaca por su efectividad al momento de tabulación de los datos, ya que se puede comparar el desempeño de los objetos evaluados con las metas planteadas. La calificación será en base a cuatro categorías: excelente, muy bueno, bueno y malo; los rangos utilizados para cada uno de estos varían en relación a la actividad esencial y la consecución de objetivos de la misma exigidos por la empresa. Se decidió utilizar este método ya que resulta simple y requiere un proceso amigable de implementación gracias a los indicadores de desempeño existentes.


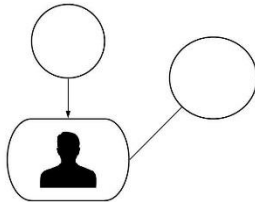
Es necesario recalcar que se dejan espacios en la herramienta para escribir notas sobre la evaluación de cada factor; cuanto más precisa sea la definición de factores y niveles, mayor será la precisión de la evaluación de desempeño del trabajador, para en caso de que resulte necesario se puedan añadir sugerencias que radiquen en la implementación de capacitaciones y también compromisos por parte de los colaboradores para mejorar su desempeño dentro de la empresa mediante la utilización de la matriz de retroalimentación que se presenta al final de este capítulo.

4.3. Herramienta de evaluación de desempeño

A continuación, se presenta la herramienta de evaluación de desempeño y la matriz de retroalimentación elaboradas para la organización.

Tabla 16.


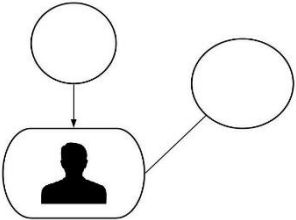
Herramienta de Evaluación de Desempeño.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar: Gerente							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Supervisa con el jefe de producción los trabajos y actividades del día dentro del departamento	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre supervisa los trabajos y actividades		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia supervisa los trabajos y actividades		
			50 - 75	Regular	A veces supervisa los trabajos y actividades		
			0 - 49	Malo	Casi nunca supervisa los trabajos y actividades		

Controla el correcto funcionamiento de los departamentos a su cargo	Eficiencia	Porcentaje	80 - 100	Excelente	Siempre controla el funcionamiento de los departamentos.		
			70 – 79	Bueno	Con frecuencia controla el funcionamiento de los departamentos.		
			50 - 69	Regular	A veces controla el funcionamiento de los departamentos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca controla el funcionamiento de los departamentos.		
Supervisa el flujo de caja de la empresa de la mano con el jefe financiero	Eficacia	Unidades	>1,50	Excelente	Siempre supervisa el flujo de caja de la empresa		
			>1, = 1,49	Bueno	Con frecuencia supervisa el flujo de caja de la empresa		
			= 0	Regular	A veces supervisa el flujo de caja de la empresa		
			< 0	Malo	Casi nunca supervisa el flujo de caja de la empresa		
Analiza los estados financieros de la empresa	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre analiza los estados financieros de la empresa		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia analiza los estados financieros de la empresa		
			50 - 75	Regular	A veces analiza los estados financieros de la empresa		
			0 - 49	Malo	Casi nunca		
Realiza la contratación y	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza la contratación y despido de empleados		

despido de empleados de la compañía			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza la contratación y despido de empleados	
			50 - 75	Regular	A veces realiza la contratación y despido de empleados	
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza la contratación y despido de empleados	


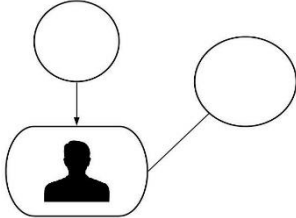
Tabla 17. Evaluación de Desempeño Asesor Comercial.

		Evaluación de Desempeño					
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar: Asesor comercial							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Controla los archivos de órdenes de producción, aprobaciones del SRI, caja chica y facturas de la empresa.	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre controla los diferentes archivos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia controla los diferentes archivos.		
			50 - 75	Regular	A veces controla los diferentes archivos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca controla los diferentes archivos.		

Contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes.		
			26 – 50	Regular	A veces contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca contesta el teléfono y correos electrónicos a clientes.		
Realiza ventas a diversos clientes en relación a las cotizaciones	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza ventas a diversos clientes.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza ventas a diversos clientes.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza ventas a diversos clientes.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza ventas a diversos clientes.		

Realiza el cálculo de las cotizaciones y se envía a los clientes por medio del correo electrónico	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza las cotizaciones y envía a los clientes.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza las cotizaciones y envía a los clientes.		
			50 - 75	Regular	A veces realiza las cotizaciones y envía a los clientes.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza las cotizaciones y envía a los clientes.		
Factura todos los trabajos terminados	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre factura todos los trabajos terminados.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia factura todos los trabajos terminados.		
			50 - 75	Regular	A veces factura todos los trabajos terminados.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca factura todos los trabajos terminados.		


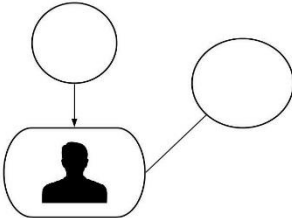
Tabla 18. Evaluación de Desempeño Mensajero.

		Evaluación de Desempeño					
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar: Mensajero							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Protege los productos terminados en el transporte	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre protege los productos en el transporte.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia protege los productos en el transporte.		
			50 - 75	Regular	A veces protege los productos en el transporte.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca protege los productos en el transporte.		

Recibe documentos	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre recibe documentos.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia recibe documentos.		
			26 – 50	Regular	A veces recibe documentos.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca recibe documentos.		
Realiza el recorrido determinado en la hoja de ruta	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza el recorrido de la hoja de ruta.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza el recorrido de la hoja de ruta.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza el recorrido de la hoja de ruta.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza el recorrido de la hoja de ruta.		
Realiza la entrega de productos terminados	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza la entrega de productos terminados.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza la entrega de productos terminados.		
			50 - 75	Regular	A veces realiza la entrega de productos terminados.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza la entrega de productos terminados.		

Revisa facturas de productos entregados	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre revisa facturas de productos entregados.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia revisa facturas de productos entregados.		
			50 - 75	Regular	A veces revisa facturas de productos entregados.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa facturas de productos entregados.		


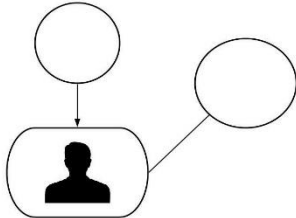
Tabla 19. Evaluación de Desempeño Diseñador.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Diseñador							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Revisa y firma facturas de proveedores de su área	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre revisa y firma facturas de proveedores de su área.		
			76 - 99	Bueno	Con frecuencia revisa y firma facturas de proveedores de su área.		
			50 - 75	Regular	A veces revisa y firma facturas de proveedores de su área.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa y firma facturas de proveedores de su área.		

Elabora artes para recibir una aprobación del cliente	Eficacia	Unidades	1	Excelente	Siempre elabora artes para recibir aprobación del cliente.		
			2	Bueno	Con frecuencia elabora artes para recibir aprobación del cliente.		
			3	Regular	A veces elabora artes para recibir aprobación del cliente.		
			= o > 4	Malo	Casi nunca elabora artes para recibir aprobación del cliente.		
Realiza pruebas de color en método impreso o digital	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza las pruebas de color.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza las pruebas de color.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza las pruebas de color.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza las pruebas de color.		

Entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas.		
			50 - 75	Regular	A veces entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca entrega a pre prensa el formulario de Orden y recepción de trabajo y placas.		
Arma y procesa artes en poliéster, computer to plate e impresión digital	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre arma y procesa artes en poliéster, CTP e impresión digital.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia arma y procesa artes en poliéster, CTP e impresión digital.		
			26 – 50	Regular	A veces arma y procesa artes en poliéster, CTP e impresión digital.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca arma y procesa artes en poliéster, CTP e impresión digital.		

Tabla 20. Evaluación de Desempeño Prepensista.


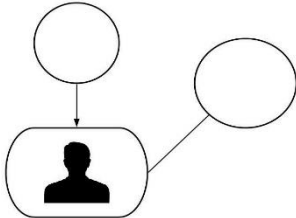
 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Prepensista							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo del diseñador con la información para la elaboración del trabajo	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		

Mantiene un archivo de placas y troqueles para proceso de prensado	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre mantiene un archivo de placas y troqueles.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia mantiene un archivo de placas y troqueles.		
			50 - 75	Regular	A veces mantiene un archivo de placas y troqueles.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca mantiene un archivo de placas y troqueles.		

Envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones.		
			50 - 75	Regular	A veces envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca envía al prensista las placas procesadas para la realización de impresiones.		

Envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			50 - 75	Regular	A veces envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca envía al jefe de producción el formulario de orden y recepción de trabajo.		
Revisa las artes realizadas por el diseñador para constatar que no necesite correcciones para la aprobación y realización de las placas para proceso de prensado	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre revisa las artes realizadas por el diseñador.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia revisa las artes realizadas por el diseñador.		
			26 – 50	Regular	A veces revisa las artes realizadas por el diseñador.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca revisa las artes realizadas por el diseñador.		


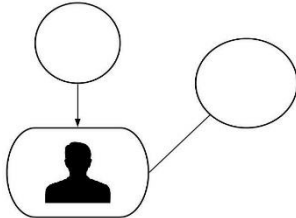
Tabla 21. Evaluación de Desempeño Jefe de Producción.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Jefe de producción							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Organiza los trabajos con el gerente	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre organiza los trabajos con el gerente.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia organiza los trabajos con el gerente.		
			50 - 75	Regular	A veces organiza los trabajos con el gerente.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca organiza los trabajos con el gerente.		

Controla los distintos cargos del departamento de producción	Eficiencia	Unidades	76 – 100	Excelente	Siempre controla los cargos del departamento.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia controla los cargos del departamento.		
			26 – 50	Regular	A veces controla los cargos del departamento.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca controla los cargos del departamento.		
Controla los cortes del material	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre controla los cortes del material.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia controla los cortes del material.		
			26 – 50	Regular	A veces controla los cortes del material.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca controla los cortes del material.		

Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
Revisa las placas con pre prensa	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre revisa las placas con pre prensa.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia revisa las placas con pre prensa.		
			26 – 50	Regular	A veces revisa las placas con pre prensa.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca revisa las placas con pre prensa.		


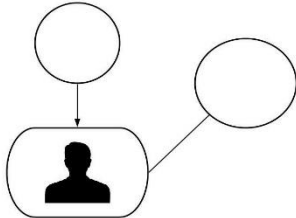
Tabla 22. Evaluación de Desempeño Bodeguero.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Bodeguero							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Recibe la materia prima entregada por los proveedores	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe la materia prima de los proveedores		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe la materia prima de los proveedores.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe la materia prima de los proveedores.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe la materia prima de los proveedores.		

Ordena la materia prima mediante el método FIFO	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre ordena mediante el método FIFO.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia ordena mediante el método FIFO.		
			26 – 50	Regular	A veces ordena mediante el método FIFO.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca ordena mediante el método FIFO.		
Despacha los productos terminados, si en caso los mismos se quedan en bodega de productos terminados	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre despacha los productos terminados.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia despacha los productos terminados.		
			26 – 50	Regular	A veces despacha los productos terminados.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca despacha los productos terminados.		

Coordina con el departamento de terminados y embalaje el almacenamiento de productos terminados	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre coordina el almacenamiento de productos terminados.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia coordina el almacenamiento de productos terminados.		
			26 – 50	Regular	A veces coordina el almacenamiento de productos terminados.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca coordina el almacenamiento de productos terminados.		
Revisa la materia prima necesaria para el trabajo, especificada en el formulario de orden y recepción de trabajo	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre revisa la materia prima necesaria para el trabajo.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia revisa la materia prima necesaria para el trabajo.		
			26 – 50	Regular	A veces revisa la materia prima necesaria para el trabajo.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca revisa la materia prima necesaria para el trabajo.		


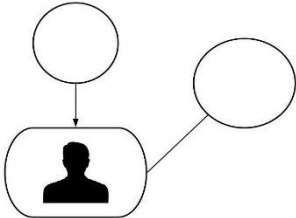
Tabla 23. Evaluación de Desempeño Cortador.

 <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>		Evaluación de Desempeño					
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Cortador							
Fecha:							
<p>Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.</p>							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Corta la materia prima para las máquinas de prensado	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre corta la materia prima.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia corta la materia prima.		
			26 – 50	Regular	A veces corta la materia prima.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca corta la materia prima.		

Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo para conocer especificaciones del producto en proceso	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
Realiza un control a la máquina de corte para revisar que se encuentre en buen estado de funcionamiento	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza un control a la máquina de corte.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza un control a la máquina de corte.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza un control a la máquina de corte.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza un control a la máquina de corte.		

Entrega el material cortado al departamento de prensas	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre entrega el material cortado al departamento de prensas.	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia entrega el material cortado al departamento de prensas.	
			50 - 75	Regular	A veces entrega el material cortado al departamento de prensas.	
			0 - 49	Malo	Casi nunca entrega el material cortado al departamento de prensas.	


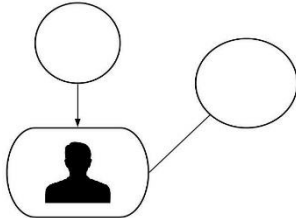
Tabla 24. Evaluación de Desempeño Prensista.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Prensista							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Realiza la impresión de cada trabajo en relación a las especificaciones del formulario de orden y recepción de trabajo	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza la impresión en relación a las especificaciones.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza la impresión en relación a las especificaciones.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza la impresión en relación a las especificaciones.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza la impresión en relación a las especificaciones.		

Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo con la información de la impresión	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
Prepara las placas para el proceso de impresión enviadas por el preprintsista	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre prepara las placas para la impresión.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia prepara las placas para la impresión.		
			26 – 50	Regular	A veces prepara las placas para la impresión.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca prepara las placas para la impresión.		

Envía las placas utilizadas que ya no son necesarias al departamento de pre prensa para su desecho o almacenamiento	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre envía las placas utilizadas al departamento de pre prensa.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia envía las placas utilizadas al departamento de pre prensa.		
			50 - 75	Regular	A veces envía las placas utilizadas al departamento de pre prensa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca envía las placas utilizadas al departamento de pre prensa.		
Recibe el producto en proceso del departamento de corte	Eficiencia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre recibe el producto en proceso.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia recibe el producto en proceso.		
			26 – 50	Regular	A veces recibe el producto en proceso.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca recibe el producto en proceso.		


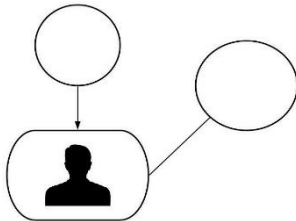
Tabla 25. Evaluación de Desempeño Empacador.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Empacador							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Recibe el formulario de orden y recepción de trabajo	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe el formulario de orden y recepción de trabajo.		

Controla la materia prima para embalaje y terminados	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre controla la materia prima para embalaje y terminados.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia controla la materia prima para embalaje y terminados.		
			26 – 50	Regular	A veces controla la materia prima para embalaje y terminados.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca controla la materia prima para embalaje y terminados.		
Recibe el producto del departamento de prensa para ser terminado y embalado	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recibe el producto del departamento de prensa.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recibe el producto del departamento de prensa.		
			50 - 75	Regular	A veces recibe el producto del departamento de prensa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recibe el producto del departamento de prensa.		

Revisa los códigos de los productos terminados	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre revisa los códigos de los productos terminados.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia revisa los códigos de los productos terminados.		
			26 – 50	Regular	A veces revisa los códigos de los productos terminados.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca revisa los códigos de los productos terminados.		
Realiza el embalaje de los productos terminados	Eficacia	Porcentaje	76 – 100	Excelente	Siempre realiza el embalaje de los productos terminados.		
			51 – 75	Bueno	Con frecuencia realiza el embalaje de los productos terminados.		
			26 – 50	Regular	A veces realiza el embalaje de los productos terminados.		
			0 – 25	Malo	Casi nunca realiza el embalaje de los productos terminados.		


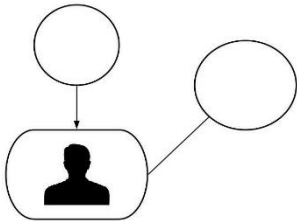
Tabla 26. Evaluación de Desempeño Supervisor de Calidad.

 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar: Supervisor de calidad							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Recopila los informes de inspección y de pruebas para llevar un correcto control	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre recopila los informes de inspección y de pruebas.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia recopila los informes de inspección y de pruebas.		
			50 - 75	Regular	A veces recopila los informes de inspección y de pruebas.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca recopila los informes de inspección y de pruebas.		

Lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados. Para que cumplan las normas de calidad y seguridad	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados	
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados	
			50 - 75	Regular	A veces lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados	
			0 - 49	Malo	Casi nunca lleva un control de materia prima, suministros de producción y materiales utilizados	

Coordina con el jefe de producción la examinación de todos los procesos y productos fabricados para garantizar la satisfacción del cliente	Eficacia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre coordina con el jefe de producción la examinación de los procesos y productos.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia coordina con el jefe de producción la examinación de los procesos y productos.		
			50 - 75	Regular	A veces coordina con el jefe de producción la examinación de los procesos y productos.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca coordina con el jefe de producción la examinación de los procesos y productos.		

Tabla 27. Evaluación de Desempeño jefe Financiero.


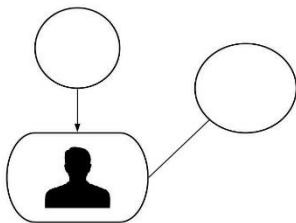
 Evaluación de Desempeño <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>							
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Jefe financiero							
Fecha:							
Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Analiza los estados financieros de la empresa	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre analiza los estados financieros de la empresa.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia analiza los estados financieros de la empresa.		
			50 - 75	Regular	A veces analiza los estados financieros de la empresa.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca analiza los estados financieros de la empresa.		

Realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable.		
			50 - 75	Regular	A veces realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza la comprobación de los datos ingresados al sistema contable.		

Realiza la conciliación de cuentas bancarias	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza la conciliación de cuentas bancarias.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza la conciliación de cuentas bancarias.		
			50 - 75	Regular	A veces realiza la conciliación de cuentas bancarias.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza la conciliación de cuentas bancarias.		
Controla el flujo de caja	Eficacia	Unidades	> 1	Excelente	Siempre controla el flujo de caja		
			1	Bueno	Con frecuencia controla el flujo de caja		
			0	Regular	A veces controla el flujo de caja		
			< 1	Malo	Casi nunca controla el flujo de caja		

Controla la gestión realizada por el departamento de contabilidad	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre controla la gestión del departamento de contabilidad.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia controla la gestión del departamento de contabilidad.		
			50 - 75	Regular	A veces controla la gestión del departamento de contabilidad.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca controla la gestión del departamento de contabilidad.		


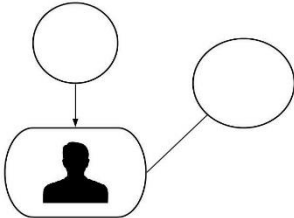
Tabla 28. Evaluación de Desempeño Contador.

 <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>		Evaluación de Desempeño					
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Contador							
Fecha:							
<p>Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.</p>							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Contabiliza los ingresos y egresos financieros de la empresa	Eficacia	Unidades	> 1	Excelente	Siempre contabiliza los ingresos y egresos.		
			0 - 1	Bueno	Con frecuencia contabiliza los ingresos y egresos.		
			< 0 = 0	Regular	A veces contabiliza los ingresos y egresos.		
			< 1	Malo	Casi nunca contabiliza los ingresos y egresos.		

Revisa que las cuentas contables tengan la información correcta	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre revisa que las cuentas contables tengan la información correcta.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia revisa que las cuentas contables tengan la información correcta.		
			50 - 75	Regular	A veces revisa que las cuentas contables tengan la información correcta.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca revisa que las cuentas contables tengan la información correcta.		
Realiza el cálculo de costos de producción	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza el cálculo de costos de producción.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza el cálculo de costos de producción.		
			50 - 75	Regular	A veces realiza el cálculo de costos de producción.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza el cálculo de costos de producción.		

Realiza los estados financieros de la empresa	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre realiza los estados financieros.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia realiza los estados financieros.		
			50 - 75	Regular	A veces realiza los estados financieros.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca realiza los estados financieros.		
Maneja un archivo de documentos contables	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre maneja un archivo de documentos contables.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia maneja un archivo de documentos contables.		
			50 - 75	Regular	A veces maneja un archivo de documentos contables.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca maneja un archivo de documentos contables.		

Tabla 29. Evaluación de Desempeño Auxiliar Contable.

 <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>		Evaluación de Desempeño					
Responsabilidad: Jefe y autoevaluación Método: Escalas gráficas Cargo a evaluar : Auxiliar contable							
Fecha:							
<p>Se presentan las actividades esenciales del cargo evaluado, estas deben ser evaluadas con responsabilidad y veracidad por su persona, las ponderaciones están en un rango de 100 a 0, coloque una "X" en la opción que usted considere en relación al desempeño del colaborador evaluado.</p>							
Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Ponderación	Calificación	Observaciones
Ingresa las facturas al sistema contable	Eficiencia	Unidades	100	Excelente	Siempre ingresa las facturas al sistema.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia ingresa las facturas al sistema.		
			50 - 75	Regular	A veces ingresa las facturas al sistema.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca ingresa las facturas al sistema.		

Ingresa las ventas al sistema contable	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre ingresa las ventas al sistema contable.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia ingresa las ventas al sistema contable.		
			50 - 75	Regular	A veces ingresa las ventas al sistema contable.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca ingresa las ventas al sistema contable.		
Ingresa las retenciones al sistema contable	Eficiencia	Porcentaje	100	Excelente	Siempre ingresa las retenciones al sistema contable.		
			76 – 99	Bueno	Con frecuencia ingresa las retenciones al sistema contable.		
			50 - 75	Regular	A veces ingresa las retenciones al sistema contable.		
			0 - 49	Malo	Casi nunca ingresa las retenciones al sistema contable.		

Tabla 30. Matriz de Retroalimentación.

 <small>GRAFICAS TORRES & ASOCIADOS CIA. LTDA.</small>	
Informe de Retroalimentación	
Nombre del Cargo:	Nombre del encargado del puesto:

1. Descripción del puesto.

El presente documento brinda los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño del cargo de (*Nombre del cargo*), en donde se toma en consideración la evaluación realizada (*Nombre de los evaluadores*).

2. Informe de actividades.

(Recaltar los aspectos positivos y después los negativos como resultado de la evaluación de desempeño).

Aspectos positivos.

No.	Actividades esenciales	Resultados Obtenidos	Meta a alcanzar
1			
2			
3			
4			
5			

Comentarios positivos de los evaluadores.

Aspectos negativos.

Actividades por mejorar	Grado requerido	Grado real	Acción propuesta	Fechas o plazos
1				
2				
3				

Comentarios negativos de los evaluadores.

¿El evaluado está de acuerdo con los datos expuestos en el presente documento?

SÍ	
NO	

Compromiso del evaluado frente a los resultados.

Si el evaluado no está de acuerdo, incluir las razones.

Nombre y firma del encargado de evaluación

Firma del evaluado

Gerente

Fecha:

Conclusiones

Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. es una empresa cuencana que cuenta con una amplia trayectoria en el mercado offset a nivel local, misma que ha conseguido el posicionamiento actual gracias a una acertada aplicación de sus valores filosóficos a lo largo de los años; no obstante, en virtud a la revisión de los antecedentes de la empresa, se pudo evidenciar que el organigrama requería una reestructuración en relación a las necesidades y capacidades propias de la empresa y a su vez cabe recalcar que resulta evidente la necesidad de la implementación de un manual de funciones que estipule las actividades de cada empleado para así mejorar la gestión administrativa, y a su vez, impulsar la consecución de los objetivos internos.

Teniendo en cuenta que el personal es el pilar fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, la gestión del talento humano se entiende como la unión de diversos sistemas, herramientas y métodos para la correcta administración del mismo, lo que a su vez tiene como fin, asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales de cada colaborador, garantizando el equilibrio y correcta conjunción entre estos, aspirando a una trascendencia y correcta funcionalidad a lo largo del tiempo. La gestión del talento humano resulta una pieza clave para una acertada administración, por ello, existen diferentes autores que plantean diversos modelos de gestión en función a las exigencias presentadas en cada organización y su realidad cotidiana, estos modelos se basan en diferentes subsistemas implementados con la finalidad de ser prácticos, funcionales, pero, sobre todo, brindar una garantía de los intereses organizacionales e individuales del personal.

El planteamiento de Idalberto Chiavenato determina los siguientes subsistemas, en primer lugar, el subsistema de integración de recursos humanos, mismo que hace referencia a la captación del personal que posea las aptitudes y características óptimas para el cargo en cuestión. En segundo lugar el subsistema de organización de recursos humanos, abarca la socialización organizacional, análisis de puestos y evaluación de desempeño; la socialización organizacional es un proceso en el que el personal recibe una inducción sobre el funcionamiento de la empresa, el análisis de puestos tiene como objetivo determinar qué actividades debe realizar cada empleado, a quien responder y

quiénes son sus subordinados y la evaluación de desempeño, se encarga de la valoración de las actividades que el personal de la compañía desarrolla para así conocer su efectividad y errores al momento de desempeñar sus funciones para así poder corregir lo que resulte pertinente, es necesario recalcar que este subsistema tiene una importancia vital para el presente trabajo investigativo, pues de él se desprenden las áreas abarcadas tanto en lo que respecta al manual de funciones como en la evaluación de desempeño, por lo que se puede decir que su planteamiento y elaboración resultan de suma utilidad al momento de potenciar la eficacia y eficiencia en las organizaciones. En tercer lugar, el autor habla sobre la retención de recursos humanos, lo que hace referencia a los mecanismos que las empresas implementan para, como su nombre lo indica, retener al personal, para lo cual es necesario que además de brindar una remuneración monetaria justa, también se debe garantizar un espacio que brinde las condiciones de salud, bienestar, seguridad e higiene laboral. En cuarto lugar el autor menciona al desarrollo de recursos humanos, mismo al que se refiere en tres aspectos cruciales; la capacitación, el desarrollo individual y organizacional, mismos que tienen por objeto impulsar el crecimiento integral e intelectual de los empleados, además de fomentar una mejora continua a nivel organizacional; por último se habla sobre la auditoría de recursos humanos, que hace referencia al proceso llevado a cabo para dar seguimiento y evaluar el trabajo diario de cada empleado con el fin de evitar posibles desviaciones entre lo planteado por la empresa y los resultados reales. Se puede decir que cada subsistema se enfoca en aspectos específicos propios de la gestión del talento humano, y tienen como finalidad desarrollar, mejorar, asegurar e impulsar su desempeño, afianzando de esta manera que los objetivos sean cumplidos tanto a nivel colectivo como individual.

El manual de funciones tiene como principal objetivo el esclarecimiento de las funciones del personal en las organizaciones, para así tener una métrica constante al momento de evaluar su desempeño laboral y potenciar los resultados a nivel tanto colectivo como individual. El planteamiento del manual de funciones presentado en este trabajo para la empresa Gráficas Torres y asociados Cía. Ltda. brindó una perspectiva clara de las funciones y procesos en conjunto que hace que la organización sea funcional y le permita llevar un efectivo control sobre las actividades que cada colaborador tiene que desempeñar.

La evaluación de desempeño resulta una herramienta de vital importancia cuando se pretende evidenciar el cumplimiento de los parámetros establecidos por el manual de funciones para cada cargo existente en la empresa; la herramienta resulta un juicio de valor del conjunto de aptitudes, actitudes, conocimientos, entre otras características requeridas para desempeñar adecuadamente las obligaciones de un cargo específico en la organización. Además, es necesario resaltar la existencia de diversos tipos de evaluación en la que participan diferentes actores, como el gerente, el evaluado, el evaluado y su gerente, colegas, jefe de recursos humanos o una comisión de evaluación de desempeño; en relación con las necesidades de la empresa, se debe decidir quienes participan en la misma, para garantizar un proceso de evaluación óptimo y eficiente. La implementación de la evaluación de desempeño tiene el objetivo general de garantizar un clima laboral de respeto y confianza entre los colaboradores, que permita el aprendizaje, el desarrollo personal y profesional en busca de la mejora continua de cada colaborador en la organización impulsando la consecución de los objetivos empresariales.

Recomendaciones.

En virtud a lo anteriormente mencionado, se recomienda reestructurar el ya existente organigrama, debido a que el actual no representa la realidad cotidiana de la empresa, por lo que, al modificarlo en función a las necesidades presentes, se podrá llevar a cabo una administración y manejo de talento humano más eficientes.

Por otro lado, se considera de vital importancia la implementación de un avance progresivo con la herramienta de evaluación de desempeño hasta poder aplicar un modelo de 360 grados, para así obtener información más precisa con respecto a la realidad de cada cargo, y eventualmente alcanzar una mejora continua en el desempeño laboral de todos los colaboradores.

Se recomienda también mantener actualizadas las herramientas de evaluación de desempeño y manual de funciones, para así mantenerse a la vanguardia en lo que respecta al desarrollo organizacional que el mercado exige.

Finalmente es menester precisar que la gestión que ha llevado a cabo la empresa desde su creación hasta la actualidad ha sido bastante efectiva, pues la calidad de sus productos y su portafolio han incrementado paulatinamente, lo que les ha permitido aumentar su producción y acrecentar sus operaciones, por lo que se recomienda en ese sentido mantenerse por el mismo camino.

Referencias

- Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. (2010). *Modelado Perfiles de Competencias MPC*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica, S.A.
- Barrios-Hernández, D. K. C. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Inf. Tecnol.*, 31(2). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071807642020000200055&lang=es
- Blanco, A. & Vera, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Camejo, A., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1). ISSN: 1578-6730. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18111521008>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (9ª ed.). McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Gráficas Torres y Asociados Cía. Ltda. (15 de abril de 2021). Gráficas Torres y Asociados Cía. Ltda.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, (18),103-137. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- Lozano, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Mejía, A., & Bravo, M. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1),2-11. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). Pearson Educación.
- Real Academia Española (2020). *sindicato*. Diccionario de la lengua española (2001). «*Diccionario esencial de la lengua española*». <https://www.rae.es/drae2001/sindicato>
- Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana. Santo Domingo: Universidad UNITEC*.