



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa' de la empresa Grafisum Cia. Ltda.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autor: Juan Diego Durán Cardoso

Director: Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, Ecuador

2019

## Dedicatoria

A mi madre: Sangre, sudor y lágrimas... Lo logramos

## Agradecimientos

“Gracias totales” (Cerati, 1997)

# Referencias

## Índice de contenidos

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
REFERENCIAS .....	IV
RESUMEN .....	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPITULO 1 .....	9
LA EMPRESA.....	9
HISTORIA.....	9
ANTECEDENTES .....	11
MISIÓN .....	12
VALORES.....	12
ORGANIGRAMA.....	13
SISTEMA PRODUCTIVO.....	14
MERCADO.....	17
CAPITULO 2.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	19
SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO .....	20
• <i>Análisis de puestos</i> .....	23
• <i>Planeación y reclutamiento de necesidades de personal</i> .....	24
• <i>Seleccionar a los candidatos para el puesto</i> .....	24
• <i>Orientar y capacitar a los nuevos empleados</i> .....	24
• <i>Administrar sueldos y salarios</i> .....	24
• <i>Evaluar el desempeño</i> .....	24
• <i>Comunicar</i> .....	24
• <i>Capacitar y desarrollar a los gerentes</i> .....	24
• <i>Crear un compromiso en los empleados</i> .....	24
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	25
<i>Pasos para la evaluación de desempeño</i> .....	27
<i>Métodos de evaluación de desempeño</i> .....	27
<i>Quién evalúa el desempeño</i> .....	29
DEFINICIÓN DE METAS Y ESTÁNDARES LABORALES.....	30
CAPITULO 3.....	32
METODOLOGÍA .....	32
CAPITULO 4.....	44
MANUAL DE FUNCIONES .....	44
CAPITULO 5.....	97
HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	97
CONCLUSIONES .....	105
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108

## Resumen

El ambiente empresarial siempre competitivo y cambiante, hace indispensable para las empresas contar con sistemas de talento humano bien diseñados y establecidos, es por eso que esta investigación plantea la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa' de la imprenta Grafisum Cia. Ltda. Para desarrollar dicho sistema se utilizó un enfoque metodológico cualitativo, aplicando para el levantamiento de cargos herramientas como entrevistas guiadas y cuestionarios, los cuales se realizaron a cada uno de los miembros del departamento mencionado. La información obtenida se validó con el gerente de la organización y el jefe del departamento para así garantizar su confiabilidad y cumplir con el objetivo de la investigación.

**Palabras clave:** Sistema de evaluación de desempeño, levantamiento de cargos.

## ABSTRACT

The always competitive and changing environment within companies makes it indispensable to count with well-established and well-designed human talent resource systems. It is for this reason that this investigation proposed a performance evaluation system for the press department in the company "Grafisum." To develop this system, a qualitative approach was considered to obtain data by applying guided interviews and questionnaires to each of the members of the department. Thus, the information obtained was validated by the executive manager of the company and the press department manager to guarantee its reliability and meet with the objective of the investigation.

**Key words:** performance evaluation system, data gathering.



---

María Isabel Arteaga Ortiz  
Thesis Director



---

Juan Diego Durán Cardoso  
Author



Translated by,



Ana Isabel Andrade

## Introducción

El ambiente competitivo y de constante cambio que viven las organizaciones, junto con las exigencias cada vez mas fuertes por parte de los clientes y grupos de interés, hace que las empresas deban estar siempre en la búsqueda una mejora constante. Si bien es cierto los grandes avances en tecnología y nuevas formas y métodos para realizar los procesos son de gran ayuda en la búsqueda de dicha mejora, nada de esto sería posible sin la intervención de las personas. Los recursos humanos o colaboradores dentro de las empresas son sin lugar a dudas los responsables de los logros de las metas y objetivos propuestos por la administración y de ellos dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones y su supervivencia a lo largo del tiempo.

Al ser los empleados un factor de tanta importancia en el desarrollo, logro de objetivos y supervivencia de las empresas, es indispensable para las organizaciones contar con modelos y sistemas que les permitan administrar sus recursos humanos de forma adecuada, es decir, brindar a la administración las herramientas necesarias para determinar si sus empleados están cumpliendo de manera adecuada con las funciones para las cuales fueron contratados, delinear los procesos de contratación para disminuir la rotación de personal y sobre todo entregar datos confiables y reales a cerca de la forma en la cual el personal cumple con sus tareas para de esta manera, poder tomar decisiones acertadas en cuanto a los recursos humanos.

Imprenta Grafisum Cia. Ltda, empresa con la cual se trabajó a lo largo de este proyecto, no cuenta con un departamento de talento humano y tampoco cuenta con ninguna herramienta de gestión de su personal. Sin embargo, la administración de esta organización está consiente de la creciente necesidad de manejar de una forma técnica, estructurada y formal todos los procesos relacionados con su talento humano, razón por la cual se planteó para este trabajo el diseño de una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño piloto para el departamento de 'prensa' de la empresa.

Los objetivos planteados para esta investigación comienzan por la revisión general de la bibliografía relacionada con la gestión del talento humano, para después ahondar

específicamente en la bibliografía a cerca de la creación de un manual de funciones y de sistemas de evaluación de desempeño. Otro de los objetivos planteados fue el de la creación del manual de funciones para el departamento de 'prensa' de Grafisum Cia. Ltda., el cual serviría como base para desarrollar el objetivo final de construir la herramienta de evaluación de desempeño. Para llegar a cumplir dichos objetivos se planteó una metodología cualitativa mixta en la cual se utilizaron como herramientas la aplicación de cuestionarios y el uso de entrevistas guiadas.

A continuación, se presentará el desarrollo del trabajo realizado.

# CAPITULO 1

## LA EMPRESA

En el presente capítulo se presentará la historia y antecedentes de Imprenta Grafisum Cia. Ltda. Se explicará brevemente la manera como esta ha crecido con el paso de los años y los cambios que ha tenido que afrontar buscando ser la empresa líder en el mercado local. Se verá también la misión, visión y valores de Grafisum junto con su estructura organizacional, de esta manera se busca formar una imagen clara de la empresa, su mercado y la forma mediante la cual ha ido abordando los diferentes retos a lo largo de su historia para en la actualidad ser una imprenta referencia en del mercado de la ciudad.

### **Historia**

Imprenta Grafisum es una industria dedicada a las artes gráficas, principalmente a la producción de impresos publicitarios, empaques, etiquetas, libros, revistas, entre otros. Nace en Cuenca en el año 1990 como emprendimiento del Sr. John Durán Andrade. Durante sus primeros años, la empresa se dedicaba principalmente a la venta de útiles escolares y material de oficina, poco después, compra sus primeras máquinas de impresión offset y tipografía con las que comienza la producción de material publicitario, documentos legales, comerciales, entre otros productos. Poco tiempo después, junto a su esposa la Ing. Dora Cardoso deciden cerrar la papelería y dedicar su tiempo únicamente a la imprenta.

La empresa va comprando nueva maquinaria, que le permite agilizar y automatizar los procesos manuales para así abaratar costos. A medida que crece, sigue renovándose y comprando máquinas de impresión más rápidas y de formatos mas grandes, permitiéndole competir con otras imprentas de la industria cuencana que le llevaban años por delante. Empieza con maquinas impresoras de un solo color, después adquiere prensas de dos colores, con lo que la empresa puede duplicar su productividad, al mismo tiempo, adquiere maquinaria y equipos periféricos con los

que puede realizar un mayor número de procesos, estrategias que han ayudado a la compañía a posicionarse como la imprenta con la mas alta calidad del mercado local. Con el paso de los años compra una máquina Heidelberg de cuatro colores, es ahí cuando esta se vuelve mucho mas competitiva.

La empresa ha ido renovándose tanto tecnológica como administrativamente, buscando siempre ser un líder y un referente del mercado local. En el año 2010, Grafisum compra una máquina Komori de 4 colores, cambiando considerablemente su capacidad productiva y abriéndole las puertas a nuevos mercados y clientes. Sin embargo, no es hasta el 2011, año en el cual la compañía debido a una permanente falta de espacio, compra un terreno colindante con su nave industrial. En el mismo año Grafisum construye su nueva nave, la cual le da mucho mas espacio para realizar sus actividades. En el año 2014 la compañía adquiere su maquina insignia, una maquina alemana Heidelberg Speed Master CD, maquina de gran formato con una productividad de hasta 14.000 impresos por hora y con la característica específica de imprimir desde papeles de gramaje muy fino, hasta cartón de espesores considerablemente mayores que el promedio de las maquinas en todo el país. Es en este punto cuando la empresa orienta sus operaciones para entrar en un mercado creciente y muy apetecido en la industria gráfica, el mercado de empaques (cajas y etiquetas).

A partir de esto, la empresa ha dedicado sus esfuerzos a abrir nuevos mercados, ganar nuevos clientes y mejorar sus procesos. Además, ha tratado de seguir implementando maquinaria periférica con la que se ofrecen nuevas opciones en terminados y mayor velocidad en procesos productivos. Todo esto con la finalidad de ir a la par con los constantes cambios y avances de la industria gráfica global y seguir siendo una empresa versátil e innovadora, ventajas que le han permitido a lo largo de su historia ir posicionando su marca como un líder en el mercado de soluciones gráficas local y en la región (Duran Andrade, 2018).

## **Antecedentes**

Imprenta Grafisum cuenta con casi 30 años de experiencia en el mercado, su crecimiento ha sido rápido, lo cual ha llevado a la empresa a la necesidad de grandes cambios. Dichas necesidades van desde la reestructuración de procesos, ampliación del espacio físico, mejoras tecnológicas, pero sobre todo necesidades de personal calificado para afrontar cada uno de los factores que rápida y constantemente cambian en el mundo empresarial.

Durante muchos años la empresa ha enfocado gran parte de sus esfuerzos a trabajar en una buena organización, además de la constante innovación y mejora de sus procesos. La compañía ha dado siempre especial importancia a la correcta administración y gestión de sus actividades. Sin embargo, su rápido crecimiento se ha visto reflejado en necesidades cada vez más fuertes de contar con personal calificado y preparado en todas las áreas y departamentos. Hay que señalar que a pesar de que la empresa no tiene un departamento de recursos humanos como tal, su administración ha realizado los mayores esfuerzos posibles para contratar personal apto para los cargos y puestos.

Imprenta Grafisum carece de un departamento de talento humano y no contar con personas especializadas en recursos humanos. Debido a esto, no existe un sistema que permita administrar el accionar de su personal. Para la administración, el hecho de no contar con un modelo técnico que permita tomar decisiones importantes a cerca del manejo del talento humano, trae como consecuencia que la empresa no tenga los medios para determinar que empleados están realizando un buen trabajo, quienes cumplen con las funciones asignadas, y que personas tienen el perfil y los requerimientos para el cargo durante los procesos de selección de personal.

Estos factores provocan inconformidad por parte del personal que percibe que no existe la misma exigencia para todos los trabajadores que realizan actividades similares, como también un estado de impotencia en la administración para poder tomar decisiones basadas en un análisis bien fundamentado y técnico a cerca del desempeño de su fuerza laboral (Duran Andrade, 2018).

## **Misión**

Transformar las ideas y necesidades gráficas de nuestros clientes en productos de comunicación visual, con altos estándares de calidad, atención personalizada y entrega oportuna; sin limitaciones, sin restricciones (Grafisum, 2011).

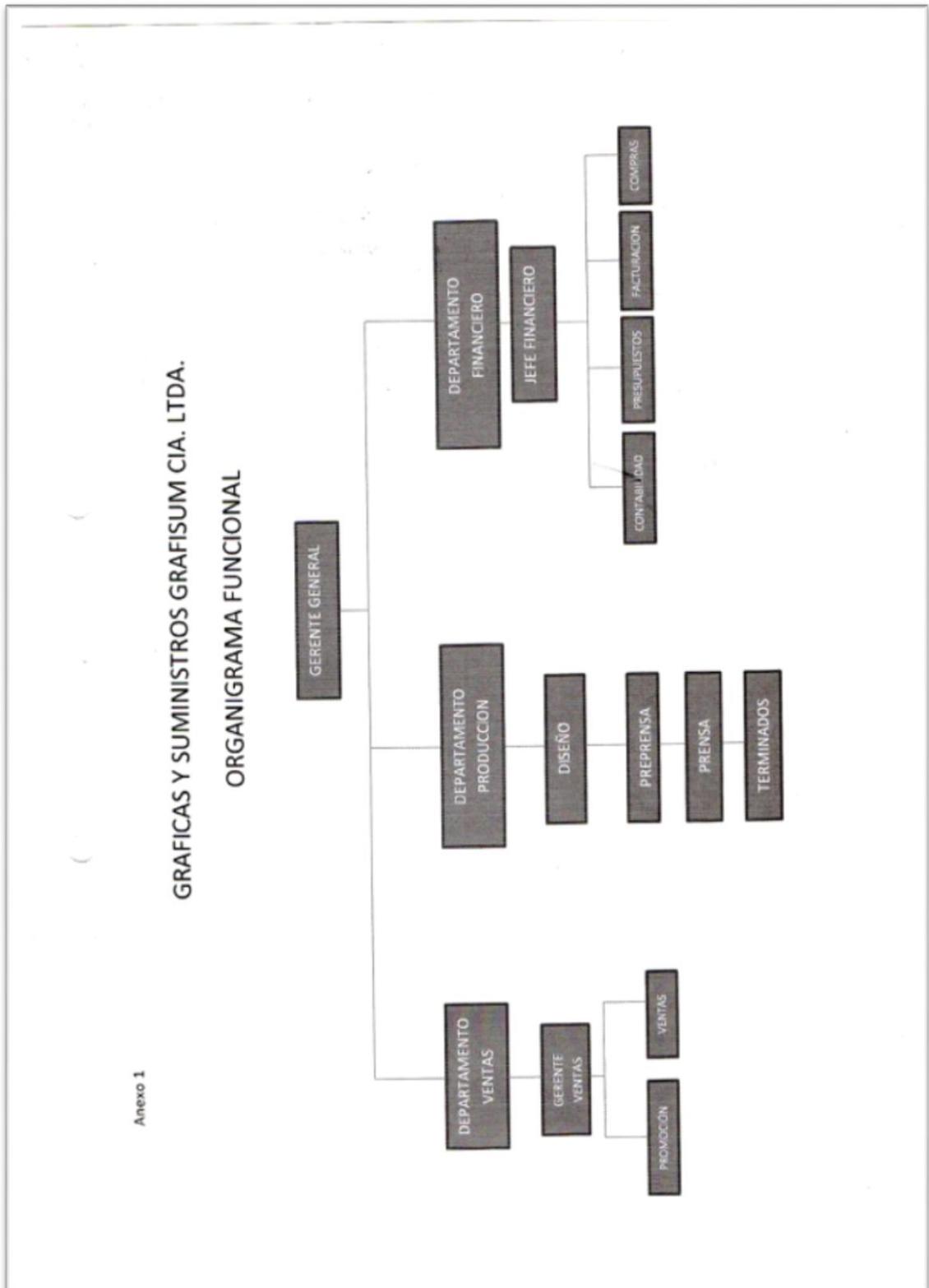
## **Visión**

Ser la empresa que lidere en la provisión de servicios de comunicación gráfica, mediante la constante innovación de procesos y productos de comunicación visual, manteniendo e incrementando el reconocimiento logrado por nuestra experiencia y calidad (Grafisum, 2011).

## **Valores**

- Buen servicio y asesoramiento profesional personalizado.
- Calidad en nuestro producto y procesos.
- Rapidez y cumplimiento de tiempos de entrega.
- Seriedad en el desempeño de nuestro trabajo (Grafisum, 2011).

**Organigrama**  
**Gráfico 1: Organigrama de la empresa**



Fuente: Dpto. Administrativo Grafisum Cia. Ltda

## **Sistema productivo**

El sistema productivo de la empresa funciona bajo demanda, las ordenes de trabajo se reciben tanto a través de clientes que visitan la empresa con alguna necesidad, a través de vendedores que visitan a los clientes, o a través de correo y redes sociales. Una vez que se conocen las necesidades del cliente, se realiza un presupuesto en el cual se definirán los costos, los procesos de terminados que tendrá el trabajo, la máquina en la cual se imprimirá y el precio que tendrá para el cliente. Es importante aclarar que debido a que para cada trabajo existe un número muy grande de posibles variantes en cuanto a formatos, materiales y terminados, es imposible trabajar con una lista de precios y cada trabajo debe ser cotizado individualmente, proceso que al ser manual, toma tiempo. En la actualidad la empresa está en un proceso de implementación de un software de presupuestos para disminuir el tiempo utilizado y la variabilidad en el proceso de costeo de los trabajos (Cardoso, 2018).

Una vez que se presupuestan los trabajos el cliente revisa la cotización entregada, escoge las opciones que prefiere y se genera una orden de trabajo, la misma que es entregada en el primer departamento del proceso productivo: el departamento de diseño. En este departamento existen dos posibles procesos. El mas común, debido al modelo de negocio de la empresa, consta únicamente de una revisión y diagramación del diseño entregado por el cliente, además de una revisión de textos y detalles técnicos. Mientras que la segunda opción y a su vez menos común, es que el departamento tenga la tarea de realizar los artes que el cliente requiera. (Siempre y cuando éstos no sean complejos) Una vez finalizado el trabajo de diseño y diagramación, se realiza una primera inspección de calidad y control, después, la orden de trabajo física y el diseño en formato digital pasan al siguiente departamento (Cardoso, 2018).

La orden llega a bodega y es aquí donde el encargado despacha las “placas” que son las planchas o matrices de impresión, junto con el papel. Las placas irán primero al departamento de pre-prensa junto con la orden de trabajo y el papel irá directamente a la máquina en la cual será utilizado. En el departamento de pre-prensa se realiza el “quemado” de placas, este es el proceso mediante el cual se transfiere el diseño del cliente (en formato digital) a las placas de impresión (en formato físico). Esto se lo

realiza con un proceso llamado *Computer To Plate* (CTP) que lo que hace es separar y grabar mediante un laser en una plancha de aluminio, cada uno de los patrones de tinta diferentes para los cuatro colores primarios de impresión; Cian (C), Magenta (M), Amarillo (Y), Negro (K) con lo que para un trabajo a todo color se necesitan cuatro placas (Duran Andrade, 2018).

Como explica Cardoso (2018), una vez que las placas están listas se realiza una inspección de su contenido como un segundo filtro de calidad y después son entregadas en el departamento de prensa junto con la orden de trabajo. En el departamento de prensa se realiza el proceso de impresión. Este departamento cuenta con cuatro máquinas impresoras, una Heidelberg GTO 46 utilizada principalmente en la impresión de trabajos a un color, en su mayoría facturas, documentos legales e internos y trabajos con numeración. Cuenta también con una Heidelberg GTO 52 bicolor, máquina que se utiliza principalmente para realizar trabajos a uno y dos colores, entre otros trabajos con características específicas. Una de las máquinas principales y más importante para las operaciones de Grafisum es la Komory Litrone 20 de cuatro colores, con un formato de 52 cm x 38 cm de tamaño de impresión, es en esta en la cual se realizan la mayoría de trabajos que ingresan en la empresa. Por último la máquina insignia de la empresa es una Heidelberg Speed Master CD de cuatro colores en formato grande de medio pliego, 70 cm x 50 cm de tamaño de impresión. Es la que posee una mayor capacidad productiva, una máquina cartonera hecha para producciones grandes y para trabajar en espesores grandes de material.

La orden, las placas y el material deben ser entregadas en la máquina que corresponda para así empezar con el proceso de impresión, dependiendo del tipo de trabajo se cargan en la máquina el número de placas correspondientes (cuatro placas para un trabajo a todo color). Se iguala y carga el material, se realizan las calibraciones básicas de la máquina y se procede con los primeros impresos que sirven para poner a punto la prensa. Estos primeros impresos se comparan con la prueba de color entregada por el departamento de diseño y se realizan los ajustes correspondientes en la máquina para llegar al color requerido por el cliente. Una vez que se obtiene un color estable se continúa con la impresión del resto del trabajo, realizando controles de color periódicos y tratando de detectar fallas en la impresión o fallas en el diseño que no se hayan detectado en los filtros anteriores. El trabajo puede ser impreso a uno o a dos

lados, en cualquiera de los dos casos hay que esperar aproximadamente 20 minutos por lado para el secado correcto de la tinta. (Duran Andrade, 2018)

Una vez que se termina con la impresión y el trabajo a secado se procede con los terminados. Existen un gran número de terminados por lo cual no nos detendremos a nombrarlos uno por uno. Sin embargo, para mejor comprensión podemos decir que en trabajos del tipo editorial como libros, revistas, catálogos, entre otros, encontramos como sus principales terminados pegado *hot-melt*, cosido de libros, grapado, doblado etc. Otros trabajos del tipo comercial como afiches, colgantes, habladores, plegables, entre otros, pueden tener terminados como colocación de hilo, doblado, plastificado, etc. En el área de empaques de Grafisum los terminados mas comunes son el troquelado, el armado a mano de cajas y fundas, pegado y plastificado, solo por nombrar algunos. Por último, en el área Digital de la empresa los principales terminados son corte y maquetación a mano, plastificados y mas.

Los terminados se realizan en un orden lógico dependiendo de la complejidad del trabajo y para esto se pueden utilizar en algunos casos máquinas específicas para el tipo de trabajo, máquinas que la empresa ha adaptado a que realicen el trabajo, pero también gran parte de dichos terminados se los realiza de forma manual por personal con mucha experiencia en el área.

Cuando se han realizado todos los terminados requeridos en la orden de trabajo se procede a cortar el trabajo a su tamaño final, se cuentan las cantidades correspondientes y se empaca para su entrega al cliente. Por lo general los trabajos mas grandes son entregados por un repartidor de la empresa en donde el cliente lo solicite, pero para los trabajos mas pequeños es el cliente quien los retira en la empresa. Una vez que el cliente retira el trabajo se emite la factura y se procede con el cobro.(Cardoso, 2018)

El proceso productivo pasa por cinco departamentos principales, el de presupuestos, diseño, pre-prensa, prensa y terminados. Mediante la combinación de los procesos maquinaria y personal de cada uno de estos departamentos se pueden realizar trabajos con una gran variedad de formas y acabados tratando siempre a la calidad como un requisito indispensable y a la atención al cliente como una de las fortalezas de la

empresa. (Duran Andrade, 2018)

## **Mercado**

Imprenta Grafisum es una de las compañías líderes en el mercado local, según Duran Andrade & Cardoso (2018), Grafisum es una de las tres empresas líderes de la industria local. Si bien es cierto existe un gran número de imprentas en la ciudad de Cuenca, solamente unas cuantas tienen la capacidad productiva como para abarcar una cuota realmente importante del mercado. Hay que considerar también que el hecho de que existan tantas otras empresas en la industria gráfica local hace que la competencia por precios sea muy fuerte, razón por la cual hay que buscar elementos que diferencien a la empresa del resto.

Existen tantas imprentas en el mercado cuencano que es casi imposible competir por precios, sin embargo, se debe considerar también el tamaño y la capacidad que cada una de estas empresas tiene y hay que buscar nichos en los cuales las empresas más pequeñas no puedan entrar. El nicho principal donde Grafisum realiza sus operaciones es en el mercado empresarial y corporativo, un mercado interesante debido a su tamaño, a la cantidad de empresas que están dentro de él y al volumen de trabajos que estas requieren. Para este nicho se realizan principalmente trabajos publicitarios y de *packaging*. Si bien es cierto las redes sociales hacen que cada vez se requiera menos de ciertos artículos publicitarios, el crecimiento de la industria y de las exigencias del cliente hacen que las empresas deban preocuparse más por la imagen, empaque y presentación de sus productos, lo cual abre un abanico de oportunidades a empresas como Grafisum (Cardoso, 2018).

Entre los principales clientes de Grafisum se encuentra el Colineal Corp, varias empresas del grupo Eljuri así como del grupo Vásquez, Señal X y la Cooperativa JEP, Toyocosta, e Indurama solo por nombrar algunas. Sin embargo, además de los clientes corporativos, la empresa tiene como clientes a emprendedores, negocios pequeños y personas particulares que buscan sus servicios tanto a nivel local como a nivel regional. Llegando con su cobertura a la zona sur y oriental del Ecuador, pero con clientes incluso en la zona de la costa como El Oro y Guayas.

Los cambios en el mercado como el auge de las redes sociales, los productos orgánicos y artesanales, productos personalizados, entre otras tendencias han abierto nuevas puertas a la industria gráfica y los avances tecnológicos han convertido al mercado de impresiones en un espacio con grandes oportunidades. Al igual que en la mayoría de productos de otras industrias la tendencia en la industria gráfica es la de reducir las cantidades de producción y aumentar el nivel de personalización que se ofrece en el producto. Tendencia a la cual Grafisum se ha tratado de ir sumando gracias a la aparición de tecnologías de impresión digital, las cuales abren las puertas para poder participar en nuevos y mas exigentes mercados. (Duran Andrade & Cardoso, 2018)

De esta manera y enfocándose en los nichos y oportunidades que ha encontrado en el mercado, Imprenta Grafisum ha ido creciendo y adaptándose con el paso de los años a las diferentes situaciones que han aparecido, hasta llegar a ser una empresa y una marca fuerte, conocida a nivel local y regional y respetada por sus clientes y competidores y con una visión de seguir creciendo y mejorando constantemente. (Duran Andrade & Cardoso, 2018)

## CAPITULO 2

### MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo definirá a la administración del talento humano, se empezará por hacer un pequeño repaso a cerca de la administración de empresas y se analizarán distintos conceptos de la administración del talento humano según varios autores. Se presentarán también cuadros comparativos que exponen los distintos subsistemas de talento humano a considerar, basados en diferentes referencias, además de una breve explicación a cerca de dichos subsistemas y la manera como estos se relacionan con el manejo cotidiano de las empresas.

#### **Gestión del talento humano**

Antes de entrar en la administración del talento humano es importante mencionar a la administración de empresas, ya que son las empresas los espacio que alojan y al mismo tiempo necesitan del talento humano y donde este desempeñará sus funciones. La administración de empresas se trata de un proceso mediante el cual se dirigen y orientan los esfuerzos de un grupo de personas y se les asignan los recursos materiales y de conocimiento que se tienen disponibles dentro de la organización, para cumplir los objetivos de la misma. Una buena administración busca alcanzar dichos objetivos de una manera eficaz y eficiente, además de buscar siempre el máximo beneficio posible para la empresa y sus accionistas. (Bateman & Snell, 2009)

El día a día de las empresas depende en su totalidad de las personas que se relacionan con ellas, es mas, la misma existencia y supervivencia de las industrias sería imposible sin personas que de una manera u otra las hagan funcionar y las administren de manera que estas sobrevivan en los mercados. La dependencia que tienen las empresas de las personas y mas aún la trascendencia que pueden tener las decisiones de un individuo en el futuro de una compañía, son razones mas que suficientes para que los administradores presten especial importancia a la administración de talento humano,

ya que es junto con las personas con quienes las compañías deben cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos.

A continuación, se presentará algunas definiciones de administración de talento humano según algunos autores. “La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes” (Chiavenato, 2009, pp. 8-9).

Para Dessler 2009 La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y aspectos de justicia.

Según (Wayne, 2007) La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

### **Subsistemas de talento humano**

En las tablas a continuación se explicará los subsistemas de talento humano desde la perspectiva de tres autores distintos. Como se observará existen fuertes similitudes entre las propuestas de los diferentes autores y lo que cada uno considera como subsistemas de talento humano.

**Gráfico 2: Subsistemas de talento humano según Chiavenato**

Autor	Proceso	Subsistema
<b>Chiavenato</b>	Integrar personas	Reclutamiento
		Selección
	Organizar a las personas	Diseño de puestos
		Evaluación de desempeño
	Recompensar a las personas	Remuneración
		Prestaciones
		Incentivos
	Desarrollar a las personas	Formación
		Desarrollo
		Aprendizaje
		Administración del conocimiento
	Retener a las personas	Higiene y seguridad
		Calidad de vida
		Relaciones con los empleados y sindicatos
Auditar a las personas	Banco de datos	
	Sistema de información administrativa	

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaborado por: Juan Diego Durán

**Gráfico 3: Subsistemas de talento humano según Dessler**

Autor	Proceso	Subsistema
<b>Dessler</b>	Reclutamiento y colocación	Análisis de puestos
		Planeación y reclutamiento
		Pruebas y selección de empleados
		Entrevistas a candidatos
	Capacitación y desarrollo	Capacitación y desarrollo de empleados
		Administración y Evaluación de desempeño
		Administración de carreras
	Compensación o remuneración	Planes salariales estratégicos
		Remuneración por incentivos y desempeño
		Prestaciones y servicios
	Relaciones de los empleados	Ética, justicia y trato justo
		Relaciones laborales
		Seguridad y salud
Administración global de recursos humanos		

Fuente: (Dessler, 2009)

Realizado por: Juan Diego Durán

**Gráfico 4: Subsistemas de talento humano según Wayne**

Autor	Subsistemas
Wayne	Planeación de recursos humanos
	Reclutamiento
	Selección
	Capacitación y desarrollo
	Evaluación de desempeño
	Remuneración
	Seguridad y salud
	Relaciones laborales y con los empleados
	Consideraciones legales
	Análisis de puestos para equipos

Fuente: (Wayne, 2007)

Realizado por: Juan Diego Durán

Partiendo de los cuadros anteriormente expuestos, se desarrollarán con mayor detenimiento los subsistemas de talento humano de Gary Dessler, ya que su propuesta es con la que se tiene mayor afinidad.

En el 2009 Dessler hace referencia a la administración de recursos humanos como un conjunto de procesos relacionados al personal de la empresa en todas las etapas en las que se relaciona con ésta, queriendo decir con esto que la administración de recursos humanos se encargará de los procesos de contratación, capacitación, evaluación y remuneración de los empleados, además de sus relaciones laborales, temas de salud y seguridad entre otros aspectos relacionados con el bienestar de su fuerza laboral (Dessler, 2009).

Los principales subsistemas de talento humano según (Dessler, 2009) son los siguientes:

- **Análisis de puestos:** Mediante este se determina el tipo de trabajo que debe realizar cada empleado a detalle, se determinarán el lugar de trabajo, las herramientas, conocimientos necesarios y el perfil necesario para el cargo.

- **Planeación y reclutamiento de necesidades de personal:** determinar cuantas personas serán necesarias para la actividad y los distintos perfiles profesionales y de aptitudes con las que debe contar cada individuo.
- **Seleccionar a los candidatos para el puesto:** Buscar a las personas que cumplan con el perfil necesario para el puesto y descartar los candidatos no aptos para el trabajo.
- **Orientar y capacitar a los nuevos empleados:** Procesos de inducción dentro de la empresa, capacitación a cerca del trabajo y labores a cumplir, capacitación sobre el uso de maquinarias y equipos, capacitación de procesos, etc.
- **Administrar sueldos y salarios:** Determinar las formas mediante las cuales se remunerará a los empleados de la empresa.
- **Proporcionar incentivos y prestaciones:** motivar a los empleados por medio de incentivos y prestaciones.
- **Evaluar el desempeño:** Evaluar el rendimiento del personal según los estándares buscados por la administración de la empresa.
- **Comunicar:** Entrevistar al personal, asesorarlo y disciplinarlo. Lograr que el personal adopte la cultura organizacional como suya propia.
- **Capacitar y desarrollar a los gerentes:** Brindar a los gerentes herramientas que mejoren sus capacidades de liderazgo y trabajo en equipo, actualizar sus conocimientos.
- **Crear un compromiso en los empleados:** Lograr que los empleados “se pongan la camiseta”, crear un compromiso con la cultura organizacional y lograr que los trabajadores se identifiquen como parte valiosa de la empresa.

Como podemos observar, la administración de talento humano es un proceso fundamental en el manejo de las empresas, ya que a través de este podemos agilizar y asegurar los procesos de selección de personal, evitando contratar personal poco apto, además disminuye la tasa de rotación de los empleados, previene que el personal no trabaje como la administración lo solicita y disminuye pérdidas de tiempo en los procesos de contratación. En general la administración del talento humano está relacionada con todos los aspectos de la empresa en los cuales intervienen de una u

otra forma las personas y es justamente por eso que se debe entender la gran importancia que tiene y la atención que las compañías deben prestarle (Dessler, 2009).

## **Evaluación de desempeño**

Si bien es cierto, grandes compañías a nivel mundial han dejado de lado la evaluación de desempeño, esto podría no ser lo más óptimo para otras empresas que no han realizado esfuerzos tan grandes como Toyota u otros gigantes en desarrollar un sistema sumamente refinado de selección de personal capacitación y compromiso con el trabajo en equipo y con la empresa, es justamente por eso que no se pueden ni se debe tratar de implementar dichos complejos sistemas en todas las organizaciones y es debido a esto que la evaluación de desempeño tradicional continúa siendo una herramienta muy válida y totalmente confiable incluso hoy en día.

Para Dessler (2009) la evaluación de desempeño es cualquier procedimiento formal o no con el que cuente una empresa para:

- Establecer estándares de trabajo
- Poder evaluar realmente a los empleados con relación al cumplimiento de los estándares establecidos.
- Informar y motivar a los empleados, trabajar y mejorar en las deficiencias y mantener un buen nivel de trabajo.

El autor nos dice que es importante diferenciar entre la evaluación de desempeño y la administración de desempeño y para esto define la administración de desempeño como:

El proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa. La característica distintiva de la administración del desempeño es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser evaluado su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía (Dessler, 2009, p.336).

Para aclarar mejor la diferencia entre la evaluación y administración de desempeño, podemos decir que evaluar simplemente por evaluar, termina por convertirse en un proceso que se hace una vez o un par de veces al año, llenando un formulario y sin causar un impacto mayor en la organización, mientras que, la administración de desempeño, desarrolla todo un sistema que establece metas y objetivos claros de desempeño, a través de estos controla constantemente a su talento humano y comprueba su rendimiento con relación a las metas, los resultados de la evaluación y el control para crear estrategias directamente relacionadas con el plan estratégico de la organización, poder retroalimentar a sus empleados y ayudarles trabajar en sus puntos débiles, creando con esto un proceso de mejora continua (Dessler, 2009).

Según Dessler, (2009) se debe evaluar el desempeño por varias razones, entre ellas para fundamentar las decisiones de pagos y ascensos, para que se pueda evaluar el desempeño del gerente (Las metas estratégicas del gerente se alinean con los objetivos específicos de los empleados y se evalúan constantemente), para que jefes y subordinados puedan realizar planes en conjunto para corregir errores, para reforzar buenas prácticas y por ultimo podemos decir que las evaluaciones tienen el fin de crear planes de carrera por medio de la observación de las fortalezas y debilidades de los empleados.

Las evaluaciones que se lleven a cabo deben ser realistas, de nada servirá un sistema con metas y estándares de desempeño muy bien planteados si las evaluaciones no ofrecen información clara y real a cerca del evaluado. Se debe ser muy honesto con las personas que no están realizando bien su trabajo ya que al hacerlo se está dando a la persona una oportunidad de mejorar o se le permite observar que no es apta para el cargo y tal vez buscar otra vocación en otra área. Además, la persona a cargo de realizar las evaluaciones no debería estar relacionada con las decisiones que se tomen a partir de evaluar el personal.

## Pasos para la evaluación de desempeño

- Definir el puesto: Asegurarse de que tanto el jefe como los subordinados coinciden en cuanto a obligaciones y estándares de trabajo.
- Evaluar desempeño: Comparar los datos reales del subordinado con los estándares requeridos por la empresa (Utiliza por lo general formularios de calificación).
- Retroalimentación: Sesiones de retroalimentación donde subordinados y jefes analizan el desempeño, las mejoras que a tenido el empleado y se plantean planes para mejorar a futuro.

## Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño son una herramienta predeterminada y formal, utilizada por la gerencia para realizar la evaluación de desempeño, al diseñar un método cualquiera que este sea se debe considerar dos aspectos fundamentales; ¿Qué se va a medir? Y ¿Cómo se va a medir?

- **Método de escalas gráficas:** Es el método mas popular, en este se utiliza una escala gráfica típica en la cual se enumeran características del trabajo como confiabilidad y calidad y junto a estas se pone un rango de calificaciones numéricas que hacen referencia al desempeño, normalmente van desde insatisfactorio hasta sobresaliente. En este método es el supervisor quien calificará a los subordinados marcando la calificación que describa mejor su desempeño para al final hacer una sumatoria del puntaje.
- **Método de clasificación alterna:** Se clasifica a los empleados del mejor al peor respecto a una o varias características. Generalmente es más fácil discriminar entre los mejores y los peores. Primero se hace una lista de los subordinados que serán clasificados, luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos. Después en un formulario se indicará quién logró la puntuación más alta en las

características que se están midiendo, y quien obtuvo la puntuación más baja (Dessler, 2009)

- **Método de comparación por pares:** El método de comparación por pares sirve para que el método de clasificación sea más preciso. Para cada característica (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etcétera), se compara y se compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados (Dessler, 2009)
- **Método de distribución forzada:** Es una especie de calificación utilizando una curva en la cual existen rangos definidos por porcentajes; por ejemplo, el 20% de las mejores calificaciones se consideran superior, el 70% intermedio y el 10% inferior
- **Método de incidentes críticos:** Para este método el inspector lleva un registro de las buenas y malas acciones que realiza un empleado (Incidentes críticos) después en un periodo de aproximadamente 6 meses se reunirán el inspector junto con el subordinado a revisar los incidentes y hacer una retroalimentación. Las ventajas principales de este método son que muestra un ejemplo de comportamiento que la empresa espera, el problema es que al ser una herramienta numérica no permite a la empresa tomar decisiones técnicas para considerar alzas de sueldos.
- **Combinación de métodos:** Es considerada la mejor de las prácticas ya que al combinar varios métodos se pueden aprovechar las ventajas de cada uno de ellos y de esta manera se puede crear una imagen más detallada del desempeño del empleado y su actitud frente al trabajo.

## **Quien evalúa el desempeño**

El desempeño del personal dentro de una organización puede ser evaluado de varias formas, aunque durante mucho tiempo fueron los gerentes los únicos a cargo de realizar esta función, las necesidades y los cambios de tiempos y formas de administración han hecho cada vez mas importante crear nuevas y distintas maneras y responsables de realizar las evaluaciones.

A continuación se presentarán los distintos miembros y formas mediante las cuales una organización puede evaluar el desempeño:

### **El Gerente**

El propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

### **El individuo y el gerente**

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. La participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evaluará su desempeño en función de la retroalimentación que le proporciona el gerente.

### **El equipo de trabajo**

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evaluará su desempeño y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programará las medidas necesarias para mejorar. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y definirá los objetivos y las metas que debe alcanzar.

## **Evaluación de 360°**

Todas las personas que tengan alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, sus compañeros y pares, subordinados, los clientes internos y externos, proveedores y, en resumen, las personas a su alrededor, que abarca 360°

## **Evaluación hacia arriba**

Es un tipo de evaluación que sirve específicamente para evaluar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación al subordinado por parte del superior, permite que el equipo evalúe a su gerente.

## **Comisión de evaluación de desempeño**

Algunas organizaciones encargan la evaluación del desempeño a una comisión diseñada para tal efecto. Será una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

## **El organo de recursos humanos**

Es una de las formas de evaluación mas comunes dentro de las organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su carácter centralizador, monopolizador y burocrático.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de las personas y colaboradores. Para poder evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, se debe siempre tratar de medir el rendimiento mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas (Chiavenato, 2009)

## **Definición de metas y estándares laborales**

Los esfuerzos de los empleados deben estar dirigidos a alcanzar metas y por lo tanto los gerentes o las personas encargadas de evaluar a los empleados deben ser claros al momento de establecerlas, el personal debe tener claras las metas sobre las que será medido y los estándares sobre los que será evaluado los cuales deben estar relacionados y de acuerdo las metas estratégicas de la compañía.

Debido a que resulta complicado expresar lo que la organización espera de los empleados, existen ciertos lineamientos que se deben tomar en cuenta el momento de establecer las metas de la compañía:

- Asignar metas específicas: Los empleados tienen un mejor desempeño cuando trabajan con metas específicas.
- Asignar metas medibles: Fijar las metas en términos cuantitativos y que sean fáciles de medir. Además, agregar fechas específicas de cumplimiento o límite.
- Asignar metas que representen un reto, pero factibles: Las metas deben ser desafiantes, pero no difíciles al punto de verse imposibles o poco realistas.
- Fomento de la participación: Las metas no deberán establecerse únicamente por la dirección ni únicamente por los trabajadores, está comprobado que las únicas metas que funcionan y que producen un proceso de mejora, son las que se establecen por los mismos trabajadores por encima del rendimiento exigido por la empresa.

## **CAPITULO 3.**

### **METODOLOGÍA**

En el siguiente capítulo se explica la metodología utilizada para el levantamiento de información y redacción del manual de funciones para el departamento de ‘prensa’ de la empresa Grafisum Cia. Ltda.

Para la recopilación de la información que se utilizó en la redacción del manual de funciones, se utilizó una metodología cualitativa mixta, basando el levantamiento de cargos en la utilización de cuestionarios, entrevistas y talleres en los que se obtuvo la información.

Para el levantamiento de los cargos se entrevistó a cada uno de los trabajadores que conforman el departamento de prensa de la empresa, es decir, el jefe de prensa y los cuatro prensistas a su cargo, cada uno operador de una máquina distinta dentro de la empresa.

La información fue validada por el señor John Durán Andrade, gerente general de la empresa y por el señor Fernando Montero jefe del departamento de prensa, para de esta manera convertirla en un documento formal, el mismo que será base para la construcción del modelo de evaluación de desempeño.

A continuación se presentará el modelo de manual de funciones utilizado para el levantamiento de cargos:

## LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	
<b>Departamento al que pertenece:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	

### II. Defina la 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?

.....

.....

.....

.....

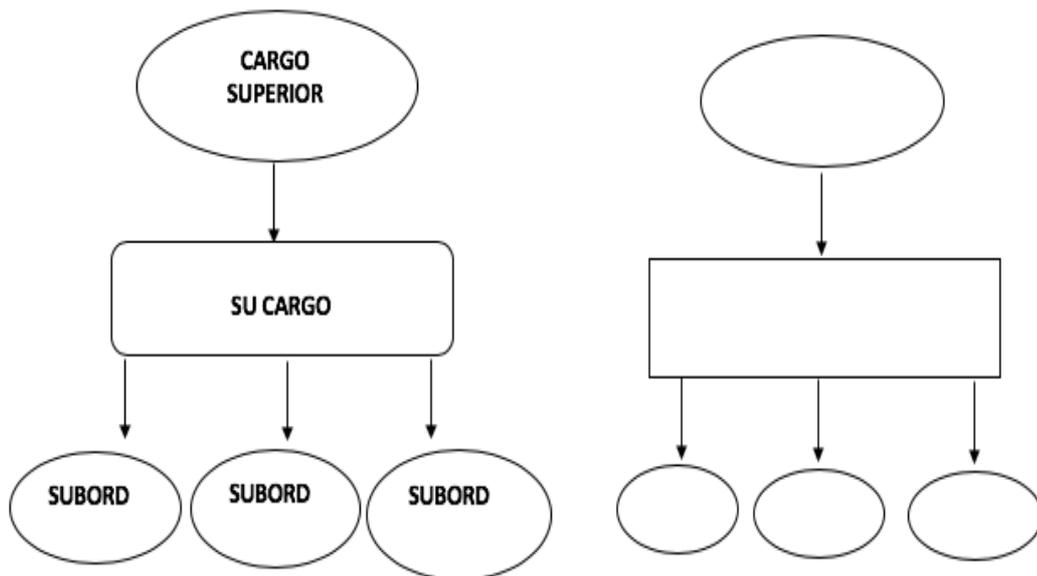
.....

.....

### III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Nombre de cargo	
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0	
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario fijo o Factura	
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Materiales que utiliza para su trabajo	

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



**V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

## METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES

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

<b>Factores/ Definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
✓ <b>Frecuencia:</b> 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?
✓ <b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada:</b> 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?
✓ <b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad:</b> 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 el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

## Gradación de los Factores

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 funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de 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

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

## VII: 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)

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

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

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

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>

## IX. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

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

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capitación</b>

## GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		2	
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		5	
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		1	

7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		3	
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		4	
11. Otros conocimientos informativos.				

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

## XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
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	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

## XII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Validado por:</b>	

## **CAPITULO 4.**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

A continuación, se presentará el manual de funciones para el departamento de prensa de la empresa Grafisum Cia. Ltda., el mismo que está jerárquicamente distribuido. En dicho manual constarán los cargos existentes en el departamento como son: jefe de prensa, Prensista Heidelberg SM CD, Prensista Komory, Prensista GTO 52 y Prensista GTO 46. Se anexa el documento del proceso de validación entregado por la empresa.

# MANUAL DE FUNCIONES

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de prensa
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Fernando Montero
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Gerente de producción
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Juan Diego Durán
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento de prensa
<b>Fecha de elaboración:</b>	28/11/18

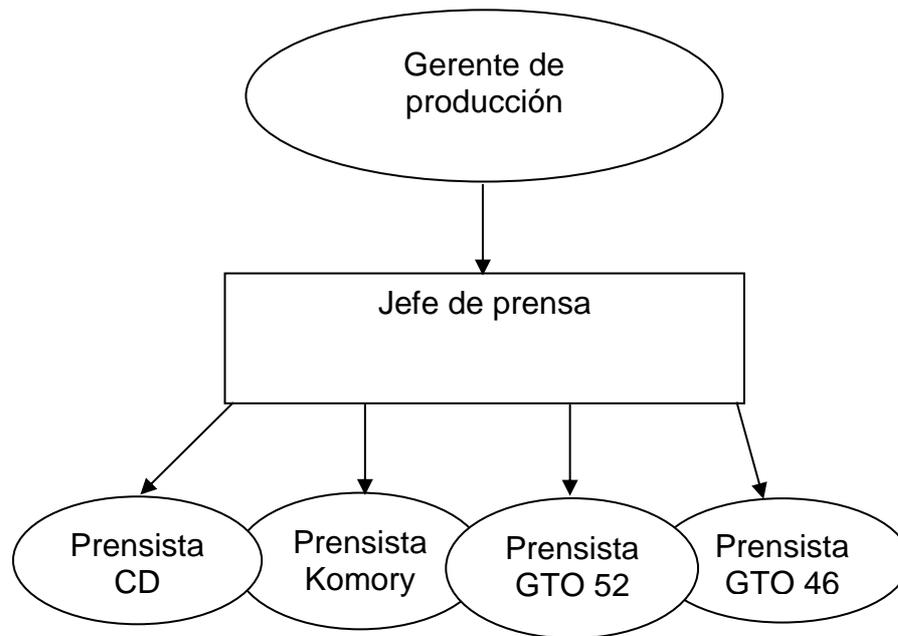
### II. Misión del puesto

Controlar y coordinar la impresión de los trabajos en las maquinas offset, así como vigilar el mantenimiento de las mismas administrando su personal a cargo.

### III.DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Jefe de Prensa
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	4
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Juegos de llaves y herramientas, lupas, desarmadores, llaves de boca, llaves de corona, llaves de tubo, lámparas para calibraciones, hexagonales.

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## **V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades desempeñadas en la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Decidir a cerca de los proveedores en los procesos de compra de agua de fuente, mantillas, tintas y otros insumos y consumibles para las maquinas offset de la empresa	2	4	4	18
2	Revisar cola de trabajos para todas las máquinas impresoras	5	3	3	14
3	Revisar en foto mecánica el estado de las planchas de impresión	5	2	1	7
4	Organizar las ordenes de trabajo que ingresan a planta en conjunto con el responsable de terminados y la persona encargada de ingresar las ordenes desde oficina	5	4	5	25
5	Cargar tintas en cada uno de los cuerpos impresores de la maquina Heidelberg SM CD	5	2	2	9
6	Cargar el material ventilado e igualado en la pila de entrada de papel en la máquina Heidelberg SM CD	5	3	3	11
7	Cargar las planchas de aluminio reveladas en cada uno de los cuerpos impresores de la maquina Heidelberg SM CD	5	2	3	11
8	Calibrar la máquina de acuerdo al espesor (gramaje) del papel según las características del trabajo a realizar	5	3	4	17

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
9	Poner en marcha la máquina Heidelberg SM CD para que la tinta corra por los rodillos de los cuerpos impresores	5	2	3	11
10	Pasar por la maquina Heidelberg SM CD los primeros pedazos de papel para pruebas de color y registro	5	2	3	11
11	Corregir el color y registro de la impresión	5	3	5	20
12	Comparar las pruebas impresas con la imagen original en la pantalla de la computadora del departamento de diseño (Prueba de color en pantalla)	5	3	3	14
13	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	4	16
14	Girar los pliegos impresos para imprimir el retiro (cuando es con retiro)	5	1	2	7
15	Esperar tiempo de secado con el material a un lado de la máquina hasta que el trabajo este listo para el siguiente proceso	5	3	1	8
16	Lavar las placas y mantillas de la maquina Heidelberg SM CD	5	1	2	7
17	Entregar el trabajo seco al responsable del proceso correspondiente según las características del trabajo	5	1	1	6

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
18	Controlar la calidad de impresión de todas las prensas de la empresa	4	4	5	24
19	Solucionar problemas cotidianos de las maquinas de la empresa	4	4	5	24
20	Calibrar las baterías de rodillos de las maquinas impresoras de toda le empresa	1	4	5	21
21	Programar fechas para rejuvenecimiento de rodillos en todas las maquinas de la empresa	1	3	4	13
22	Mantener las bombas de aire de las máquinas en condiciones óptimas para la operación	1	4	4	17
23	Calibrar las presiones de todas las maquinas offset de la empresa	1	4	5	21
24	Programar reencauche y cambio de baterías de rodillos de todas las maquinas off-set organización	2	4	5	22
25	Comprobar que sus subordinados realicen los mantenimientos preventivos correspondientes a sus respectivas máquinas	4	4	4	20
26	Programar el mantenimiento general de todas las maquinas impresoras de la empresa	2	3	4	16
27	Supervisar el mantenimiento general de todas las máquinas de la empresa	2	5	5	27

**VI. ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades de la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Supervisar el mantenimiento general de todas las máquinas de la empresa	2	5	5	27
2	Organizar las ordenes de trabajo que ingresan a planta en conjunto con el responsable de terminados y la persona encargada de ingresar las ordenes desde oficina	5	4	5	25
3	Solucionar problemas cotidianos de las maquinas de la empresa	4	4	5	24
4	Controlar la calidad de impresión de todas las prensas de la empresa	4	4	5	24
5	Programar reencauche y cambio de baterías de rodillos de todas las maquinas off-set de la organización	2	4	5	22

**VII: INDICADORES**

<b>Actividades de la posición</b>	<b>Indicador de gestión</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>
Supervisar el mantenimiento general de todas las máquinas de la empresa	Eficiencia en el cumplimiento de los mantenimientos planificados para las maquinas de la empresa	#de mantenimientos realizados en el mes por máquina / 2 *100%	100%
Organizar las ordenes de trabajo que ingresan a planta en conjunto con el responsable de terminados y la persona encargada de ingresar las ordenes desde oficina	Efectividad en el cumplimiento de planificación de la producción dos veces por día	# de veces en las que se planifica la producción diaria a la semana / 10 * 100%	100%
Solucionar problemas cotidianos de las maquinas de la empresa	Efectividad en la solución de problemas en las máquinas sin ayuda de técnicos externos	#de problemas solucionados por el jefe de prensa mensuales / Problemas totales presentados mensuales	<90%
Controlar la calidad de impresión de todas las prensas de la empresa	Eficiencia en control de calidad de todos los trabajos marcados como "Calidad Especial"	# de firmas del jefe de prensa en la impresión de referencia/ # de trabajos marcados como "Calidad Especial" *100%	100%
Programar reencauche y cambio de baterías de rodillos de todas las maquinas off-set organización	Efectividad en la programación de reencauche de baterías	#de reencauches realizados / #de reencauches solicitados por los operadores de máquinas * 100	100%

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Bachiller en área técnica	Conocimientos técnicos y de mecánica general
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado: Diplomado		
Maestría		
Doctorado		
<b>Nota Aclaratoria:</b>	Para este puesto no existe una instrucción formal, es un puesto en el cual se empieza como ayudante y se requiere años de experiencia en la empresa y un amplio conocimiento de artes gráficas, mecánica industrial y conocimientos de los procesos internos de la empresa	

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Charlas técnicas de química de impresión	4 horas
Químicos y cauchos	4 horas
Manejo de SM CD	1 semana
Manejo de Komory	1 semana

**X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Supervisar el mantenimiento general de todas las máquinas de la empresa	Conocimientos avanzados de mecánica industrial, conocimientos avanzados de maquinas offset (manejo y mantenimiento)	X	
Organizar las ordenes de trabajo que ingresan a planta en conjunto con el responsable de terminados y la persona encargada de ingresar las ordenes desde oficina	Conocimientos a cerca de los procesos productivos de la empresa, tiempos de procesos, tiempos de secado, clientes clave, materiales. Amplio conocimiento de procesos gráficos y de terminados	X	
Solucionar problemas cotidianos de las maquinas de la empresa	Conocimientos sobre mecánica industrial, conocimiento general a cerca de maquinaria de imprenta	X	
Controlar la calidad de impresión de todas las prensas de la empresa	Criterio bien formado en base a la experiencia para poder determinar que trabajos cumplen o no cumplen con los parámetros de calidad de impresión deseados	X	
Programar reencauche y cambio de baterías de rodillos de toda la organización	Conocimiento de proveedores, conocimiento de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, conocimiento de cauchos y durezas de cucho para rodillos	X	

**XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	x	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos que se ofrecen, conocer los distintos tipos de sustratos de impresión, tintas, tipos de trabajos, troqueles y procesos en general que se involucran en cada uno de los productos	x	
Personas y otras áreas.	Conocer a las personas responsables de las demás áreas de la empresa que se relacionan con el departamento de prensa; terminados, diseño, bodega, guillotina, etc.		x
Clientes.	Conocimiento de los clientes clave de la empresa y clientes que requieren una calidad especial en sus trabajos.		x
Proveedores / Contratistas	Conocimiento de los proveedores de insumos para maquinas offset, conocimiento de precios y productos.		x

**XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

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

**XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración</b>	21/11/2018
<b>Realizado por:</b>	Fernando Montero
<b>Validado por:</b>	Juan Diego Durán Andrade

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Prensista Heidelberg SM CD
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Andrés Abril
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Jefe de prensa
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Fernando Montero
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento de prensa
<b>Fecha de elaboración:</b>	28/11/18

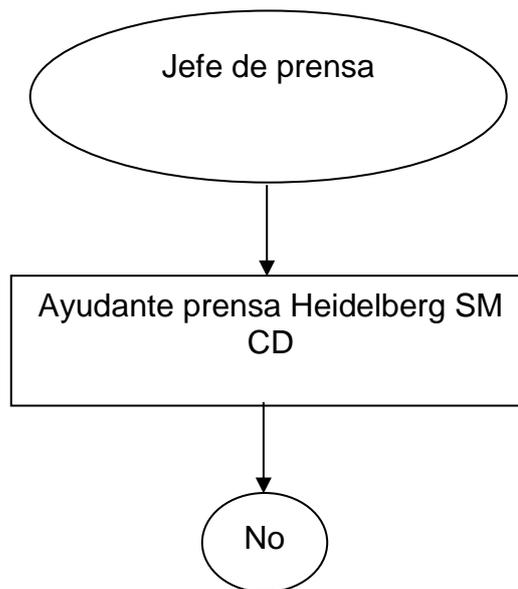
## II. Misión del puesto

Imprimir trabajos a color en la máquina Heidelberg SM CD con un formato de hasta 70x50 cm en materiales de hasta 500gr.

### III.DIMENSION

CARGO:	Prensista Speed Master CD
No. SUBORDINADOS:	0
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario Fijo
DIMENSIONES MATERIALES:	Destornilladores y desarmadores, llaves hexagonales, llaves de boca, Herramientas de uso poco frecuente como aceiteros y graseros, lupa, espátulas, guantes, tintas, planchas de impresión, Wash, disolvente, papel, agua, aceite y grasa para maquina

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	4	4	21
2	Cargar las tintas CMYK en cada uno de los tinteros correspondientes de la maquina Heidelberg SM CD	5	2	3	11
3	Poner en marcha la máquina Heidelberg SM CD para que la tinta corra por los rodillos de los cuerpos impresores	5	2	3	11
4	Cargar las planchas de aluminio reveladas en cada uno de los cuerpos impresores de la maquina Heidelberg SM CD	5	3	3	14
5	Cargar el material ventilado e igualado en la pila de entrada de papel en la máquina Heidelberg SM CD	5	3	3	14
6	Calibrar la máquina de acuerdo al espesor (gramaje) del papel según las características del trabajo a realizar	5	3	3	14
7	Pasar por la maquina Heidelberg SM CD los primeros pedazos de papel para pruebas de color y registro	5	2	5	15
8	Corregir el color y registro de la impresión	5	4	5	25

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
9	Comparar las pruebas impresas con la imagen original en la pantalla de la computadora del departamento de diseño (Prueba de color en pantalla)	5	3	3	14
10	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	5	20
11	Girar los pliegos impresos para imprimir el retiro (cuando es con retiro)	5	3	1	8
12	Esperar tiempo de secado con el material a un lado de la máquina hasta que el trabajo este listo para el siguiente proceso	5	2	2	9
13	Lavar las placas y mantillas de la maquina Heidelberg SM CD	5	3	2	11
14	Entregar el trabajo seco al responsable del proceso correspondiente según las características del trabajo	5	2	1	7
15	Engomar placas y mantillas del trabajo terminado para Archivar	5	2	1	7
16	Limpiar los tinteros de la máquina Heidelberg SM CD	4	3	3	13
17	Lavar los tinteros de la máquina Heidelberg SM CD	4	3	3	13

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
18	Lavar la maquina offset Heidelberg SM CD	4	3	3	13
19	Purgar el aire del compresor de la maquina Heidelberg SM CD	4	1	2	6
20	Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Heidelberg SM CD	4	3	5	19
21	Realizar mantenimiento general de la maquina Heidelberg SM CD junto con el jefe de prensa	2	5	4	22
22	Cambiar las mantillas de la maquina Heidelberg SM CD	3	3	5	18
23	Cambiar aceite de la máquina de la maquina Heidelberg SM CD	1	4	4	17

**VI. ACTIVIDADES ESENCIALES**

<b>No.</b>	<b>Actividades de la posición</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOT</b>
1	Corregir el color y registro de la impresión	5	4	5	25
2	Realizar mantenimiento general de la maquina Heidelberg SM CD junto con el jefe de prensa	2	5	4	22
3	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	4	4	21
4	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	5	20
5	Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Heidelberg SM CD	4	3	5	19

**VII. INDICADORES**

<b>Actividades de la posición</b>	<b>Indicador de gestión</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>
Corregir el color y registro de la impresión	Calidad de registro y color	Total de trabajos impresos sin reclamos en el mes / total de trabajos impresos en el mes * 100%	100%
Realizar mantenimiento general de la maquina Heidelberg SM CD junto con el jefe de prensa	Eficiencia en mantenimiento general de la máquina Heidelberg SM CD	# de mantenimientos solicitados al jefe de prensa mensual / # de mantenimientos realizados mensual	100%
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	Eficiencia en el cumplimiento de la planificación de la producción	# de trabajos impresos en el orden planificado diario / # de trabajos impresos diarios	100%
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	Eficiencia en el control de calidad de estabilidad de color	# de firmas del jefe de prensa en hoja de control de color diaria / # de trabajos impresos diarios * 100	100%
Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Heidelberg SM CD	Eficiencia en el mantenimiento preventivo de la maquina Komory	# de mantenimientos realizados y limpiezas realizados a la semana / 2 *100%	100%

## VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Formación básica		
Bachiller	Bachiller en áreas técnicas	Matemáticas básicas, informática básica, lenguaje básico
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado: Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

## IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Capacitación soluciones de fuente	1 día
Charlas técnicas de química de impresión	4 horas
Manejo de SM CD	1 semana

**X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Corregir el color y registro de la impresión	Conocimiento de impresión offset, manejo de color, manejo de la máquina Komory, criterio a cerca de color	X	
Realizar mantenimiento general de la maquina Komory junto con el jefe de prensa	Conocimiento de mecánica básica, conocimiento del funcionamiento de una maquina offset.	X	
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	Conocer los procesos que involucran los distintos tipos de productos para organizar el trabajo de forma eficiente para toda le empresa	X	
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	Conocimiento sobre manejo, operación y calibración de una maquina offset, criterio de decisión de color, calibraciones de tintas y agua	X	
Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Komory	Conocimiento general de las partes de la maquina Komory y el mantenimiento y engrasado que esta necesita constantemente	X	

## XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocimiento del proceso de impresión y los procesos siguientes dentro de la empresa	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los distintos productos de la organización, materiales y terminados	X	
Personas y otras áreas.	Conocer a los responsables de las otras áreas productivas que se relacionan con el área de prensa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución. Conocimiento de clientes clave y clientes que necesitan una calidad excepcional en sus trabajos		X
Proveedores / Contratistas	Relación con proveedores de aguas de fuente, químicos de impresión, tintas y mantillas		X

## XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE 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 <u>  </u> X <u>  </u>
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

### XIII. VALIDACIÓN

<b>Fecha de elaboración</b>	21/11/2018
<b>Realizado por:</b>	Andrés Abril
<b>Validado por:</b>	Juan Diego Durán Andrade

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Prensista Komory
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Juan Pablo Arpi
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Jefe de prensa
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Fernando Montero
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento de prensa
<b>Fecha de elaboración:</b>	28/11/18

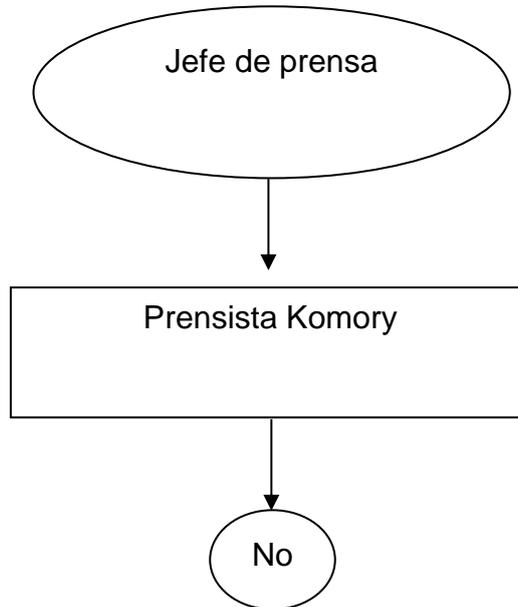
## II. Misión del puesto

Imprimir trabajos en la maquina offset Komory de cuatro colores de un formato entre 25x20 hasta 52x37 y en un espesor de material de hasta 330 gramos o 0,56 micras.

## III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Prensista Komory
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Destornilladores y desarmadores, llaves hexagonales, llaves de boca, Herramientas de uso poco frecuente como aceiteros y graseros, lupa, espátulas, guantes, tintas, planchas de impresión, Wash, disolvente, papel, agua, aceite y grasa para maquina

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	4	4	21
2	Revisar si hay placas y material disponibles para las ordenes de trabajo a realizar	5	2	2	9
3	Cargar las tintas CMYK en cada uno de los tinteros correspondientes de la maquina Komory	5	2	3	11
4	Poner en marcha la máquina Komory para que la tinta corra por los rodillos de los cuerpos impresores	5	2	3	11

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
5	Cargar las planchas de aluminio reveladas en cada uno de los cuerpos impresores de la maquina Komory	5	3	3	14
6	Calibrar la máquina de acuerdo al espesor (gramaje) del papel según las características del trabajo a realizar	5	3	3	14
7	Pasar por la maquina Komory los primeros pedazos de papel para pruebas de color y registro	5	2	5	15
8	Corregir el color y registro de la impresión	5	4	5	25
9	Comparar las pruebas impresas con la imagen original en la pantalla de la computadora del departamento de diseño (Prueba de color en pantalla)	5	3	3	14
10	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	5	20
11	Girar los pliegos impresos para imprimir el retiro (cuando es con retiro)	5	3	1	8
12	Esperar tiempo de secado con el material a un lado de la máquina hasta que el trabajo este listo para el siguiente proceso	5	2	2	9
13	Lavar las placas y mantillas de la maquina Komory	5	3	2	11

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
14	Entregar el trabajo seco al responsable del proceso correspondiente según las características del trabajo	5	2	1	7
15	Engomar placas y mantillas del trabajo terminado para archivar	5	2	1	7
16	Limpiar los tinteros de la máquina Komory	4	3	3	13
17	Lavar los tinteros de la máquina Komory	4	3	3	13
18	Lavar la maquina offset Komory	4	3	3	13
19	Purgar el aire del compresor de la maquina Komory	4	1	2	6
20	Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Komory	4	3	5	19
21	Realizar mantenimiento general de la maquina Komory junto con el jefe de prensa	2	5	4	22
22	Cambiar las mantillas de la maquina Komory	3	3	5	18
23	Cambiar aceite de la máquina de la maquina Komory	1	4	4	17

**VI. ACTIVIDADES ESENCIALES**

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Corregir el color y registro de la impresión	5	4	5	25
2	Realizar mantenimiento general de la maquina Komory junto con el jefe de prensa	2	5	4	22
3	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	4	4	21
4	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	5	20
5	Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Komory	4	3	5	19

**VII. INDICADORES**

<b>Actividades de la posición</b>	<b>Indicador de gestión</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>
Corregir el color y registro de la impresión	Eficiencia en corrección de registro y color	Total de trabajos impresos sin reclamos en el mes / total de trabajos impresos en el mes * 100%	100%
Realizar mantenimiento general de la maquina Komory junto con el jefe de prensa	Eficiencia en mantenimiento general de la máquina Komory	# de mantenimientos solicitados al jefe de prensa mensual / # de mantenimientos realizados mensual	100%
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	Eficiencia en el cumplimiento de la planificación de la producción	# de trabajos impresos en el orden planificado diario / # de trabajos impresos diarios	95%
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	Eficiencia en el control de calidad de estabilidad de color	# de firmas del jefe de prensa en hoja de control de color diaria / # de trabajos impresos diarios * 100	100%
Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Komory	Eficiencia en el mantenimiento preventivo de la maquina Komory	# de mantenimientos realizados y limpiezas realizados a la semana / 2 *100%	100%

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Formación básica		
Bachiller	Bachiller en áreas técnicas	Matemáticas básicas, informática básica, lenguaje básico
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado		

### IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HORAS</b>
Cursos de Komory introducción	4 horas
Capacitación soluciones de fuente	1 día

**X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Corregir el color y registro de la impresión	Conocimiento de impresión offset, manejo de color, manejo de la máquina Komory, criterio a cerca de color	X	
Realizar mantenimiento general de la maquina Komory junto con el jefe de prensa	Conocimiento de mecánica básica, conocimiento del funcionamiento de una maquina offset.	X	
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	Conocer los procesos que involucran los distintos tipos de productos para organizar el trabajo de forma eficiente para toda le empresa	X	
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	Conocimiento sobre manejo, operación y calibración de una maquina offset, criterio de decisión de color, calibraciones de tintas y agua	X	
Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Komory	Conocimiento general de las partes de la maquina Komory y el mantenimiento y engrasado que esta necesita constantemente	X	

**XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento.	Conocimiento del proceso de impresión y los procesos siguientes dentro de la empresa	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los distintos productos de la organización, materiales y terminados	X	
Personas y otras áreas.	Conocer a los responsables de las otras áreas productivas que se relacionan con el área de prensa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución. Conocimiento de clientes clave y clientes que necesitan una calidad excepcional en sus trabajos		X
Proveedores / Contratistas	Relación con proveedores de aguas de fuente, químicos de impresión, tintas y mantillas		X

**XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

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

**XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración</b>	21/11/2018
<b>Realizado por:</b>	Juan Pablo Arpi
<b>Validado por:</b>	Juan Diego Durán Andrade

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Prensista GTO 52
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Guadalupe Torres
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Jefe de prensa
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Fernando Montero
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento de prensa
<b>Fecha de elaboración:</b>	28/11/18

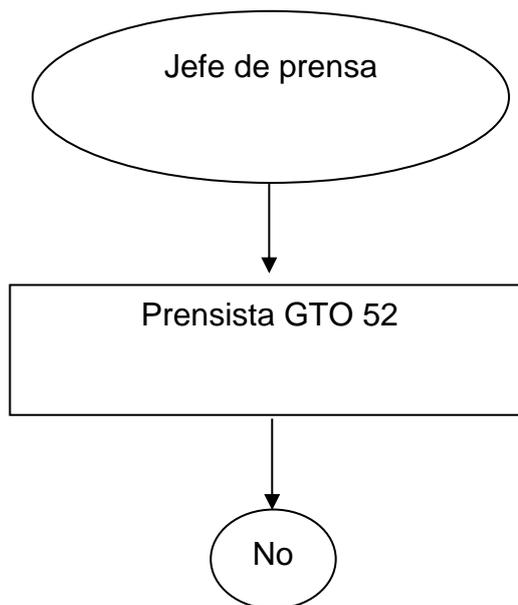
## II. Misión del puesto

Imprimir papelería y documentos legales e impresos comerciales principalmente a dos colores en todo tipo de material hasta un tamaño de doble oficio en la máquina GTO 52.

### III.DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Prensista GTO 52
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Placas, tintas, papel, químicos de impresión, juego de hexagonales, llaves T, llaves T (de mantilla), waipe, wash, disolvente, crema para placas, goma para placas, mantillas.

### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



## V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Limpiar el puesto de trabajo	5	2	1	6
2	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	5	4	25
3	Revisar si hay placas y material disponibles para las O.T de trabajo a realizar en la maquina GTO 52	5	3	2	11
4	Revisar si hay material cortado listo en la mesa de trabajo para las ordenes de trabajo a realizar en la maquina GTO 52	5	3	2	11
5	Colocar las planchas correspondientes a la O.T en los dos cuerpos impresores de la maquina GTO 52	5	3	3	14
6	Colocar el material ventilado e igualado en la pila de entrada de la maquina GTO 52	5	3	3	14
7	Preparar tintas según requerimiento de la O.T	5	3	4	17
8	Cargar las tintas correspondientes a cada cuerpo impresor de la maquina GTO 52 según la O.T	5	3	3	14
9	Poner en marcha la máquina GTO 52 para que la tinta corra por los rodillos de los cuerpos impresores	5	3	3	14

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
10	Calibrar la máquina de acuerdo al espesor (gramaje) del papel según las características del trabajo a realizar	5	3	4	14
11	Pasar por la maquina GTO 52 los primeros pedazos de papel para pruebas de color y registro	5	2	5	15
12	Corregir el color y registro de la impresión	5	3	4	17
13	Ajustar el color de la impresión según prueba de color firmada por el cliente	5	4	5	25
14	Imprimir el total del trabajo manteniendo el color según la impresión de referencia	5	4	5	25
15	Esperar que seque el tiro del trabajo para poder imprimir el retiro	5	3	2	11
16	Dar la vuelta los pliegos de impresión para imprimir el retiro	5	2	3	11
17	Colocar los pliegos volteados, ventilados e igualados en la entrada de la maquina GTO 52	5	2	2	9
18	Hacer una limpieza general de la maquina GTO 52	5	3	2	11
19	Limpiar los cilindros de la maquina GTO52	4	3	3	13
20	Limpiar las bandejas del agua de fuente de la maquina GTO 52	4	3	3	13
21	Limpiar los lavadores de la maquina GTO 52	4	3	3	13

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
22	Engrasar la maquina GTO 52	4	4	3	16
23	Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 52	4	4	4	20

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	5	4	25
2	Ajustar el color de la impresión según prueba de color firmada por el cliente	5	4	5	25
3	Imprimir el total del trabajo manteniendo el color según la impresión de referencia	5	4	5	25
4	Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 52	4	4	4	20
5	Preparar tintas según requerimiento de la O.T	5	3	4	17
6	Corregir el color y registro de la impresión	5	3	4	17

**VII. INDICADORES**

<b>Actividades de la posición</b>	<b>Indicador de gestión</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	Eficiencia en el cumplimiento de la planificación de la producción	# de trabajos impresos en el orden planificado diario / # de trabajos impresos diarios	95%
Ajustar el color de la impresión según prueba de color firmada por el cliente	Eficiencia en ajuste de color	# Total de trabajos impresos sin reclamos en el mes / total de trabajos impresos en el mes * 100%	100%
Imprimir el total del trabajo manteniendo el color según la impresión de referencia	Eficiencia en el control de calidad de estabilidad de color	# de firmas del jefe de prensa en hoja de control de color diaria / # de trabajos impresos diarios * 100	100%
Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 52	Calidad en la impresión de numeración en trabajos numerados	# de trabajos impresos con numeración sin reclamos en el mes / # de trabajos con numeración impresos en el mes	100%
Preparar tintas según requerimiento de la O.T	Calidad en preparación de tintas Pantone	Trabajos con tinta Pantone impresos de acuerdo a especificaciones del cliente / Total de trabajos impresos con tinta Pantone al mensual	100%
Corregir el color y registro de la impresión	Eficiencia en la estabilización de color	Total de trabajos sin fallas de color / total de trabajos impresos en el mes * 100%	100%

**VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>	<b>Áreas de Conocimiento formal</b>
Formación básica		
Bachiller	Bachiller en áreas técnicas	Matemáticas básicas, lenguaje básico, conocimientos técnicos generales
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado: Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

**X. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	Conocimiento de impresión y procesos de imprenta, conocimiento de manejo de máquina GTO 52 y de optimización de tiempo de trabajo	X	
Imprimir el total del trabajo manteniendo el color según la impresión de referencia	Conocimiento de operación y control de color de la maquina GTO 52		X

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 52	Conocimiento de calibración de numeradoras y cilindros		X
Preparar tintas según requerimiento de la O.T	Conocimiento de tintas CMYK y de preparación de tintas Pantone utilizando una balanza de alta precisión	X	
Corregir el color y registro de la impresión	Conocimiento de operación y calibración de tinteros y cilindros impresores de la maquina GTO 52		X

## **XI. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Naturaleza del área / departamento.	Conocimiento de operación y calibración de prensas, conocimiento del proceso de impresión, conocimientos generales de imprenta	X	
Productos y servicios.	Conocimiento a cerca de materiales, sustratos, tintas y terminados de impresión, así como tiempos de otros procesos relacionados con el departamento de prensa	X	
Clientes.	Conocimiento sobre clientes clave que requieren una calidad especial.		X

**XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
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	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

**XIII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración</b>	28/11/2018
<b>Realizado por:</b>	Guadalupe Torres
<b>Validado por:</b>	Juan Diego Durán Andrade

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Prensista GTO 46
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Nancy Ortiz
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato:</b>	Jefe de prensa
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	Fernando Montero
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Departamento de prensa
<b>Fecha de elaboración:</b>	28/11/18

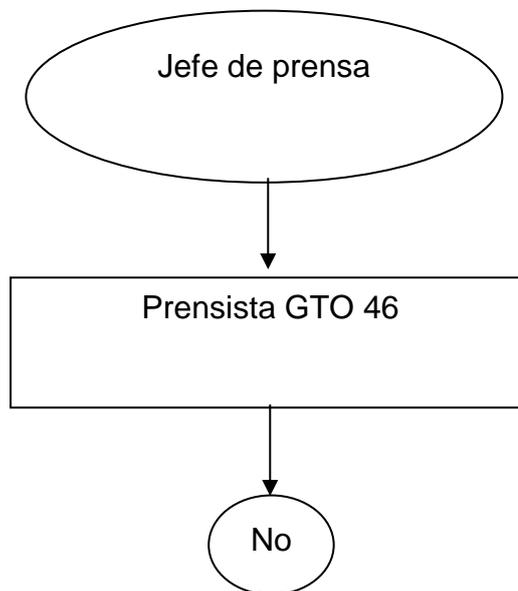
## II. Misión del puesto

Impresión de documentos legales y hojas membretadas de uno y dos colores con y sin numeración. Se imprime hojas para folletos, sobres, partes matrimoniales y tarjetas de presentación.

## III. DIMENSION

<b>CARGO:</b>	Prensista GTO 46
<b>No. SUBORDINADOS:</b>	0
<b>DIMENSIONES ECONÓMICAS:</b>	Salario Fijo
<b>DIMENSIONES MATERIALES:</b>	Papel, tintas, solución de fuente, planchas de aluminio, llaves hexagonales, llave de boca, llave T (Maquina)

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Barrer el área de trabajo de la maquina GTO 46	5	2	1	7
3	Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	5	3	3	14
4	Revisar si hay placas y material disponibles para producción	5	2	1	7
5	Solicitar placas y material a los encargados de bodega y fotomecánica	5	2	1	7

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
6	Identificar cuales de los trabajos de la cola de producción son urgentes	5	3	3	14
7	Seleccionar los trabajos según posición de numeradoras (horizontal y vertical)	5	2	4	13
8	Colocar las placas en el cuerpo impresor de la maquina GTO 46	5	3	3	14
9	Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 46	5	4	5	25
10	Cargar el material ventilado e igualado en la pila de entrada de la maquina GTO 46	5	2	2	9
11	Poner en marcha la máquina Komory para que la tinta corra por los rodillos de los cuerpos impresores	5	3	3	14
12	Pasar por la maquina GTO 46 los primeros pedazos de papel para pruebas de color y registro	5	3	3	14
13	Corregir el color y registro de la impresión	5	3	5	20
14	Comparar las pruebas impresas con la imagen de referencia entregada por diseño (Prueba de color)	5	4	3	17
15	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	5	20
16	Esperar tiempo de secado con el material a un lado de la máquina hasta que el trabajo este listo para el siguiente proceso	5	2	1	7

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
17	Entregar el trabajo seco al responsable del proceso correspondiente según las características del trabajo	5	1	1	6
19	Lavar la maquina GTO 46	4	4	3	16
20	Cambiar el color de la tinta para los siguientes trabajos	4	3	4	16
21	Preparar tintas Pantone en base a los códigos entregados por diseño	4	3	5	19
22	Limpiar tinteros de la maquina GTO 46	4	3	3	13
23	Limpiar rodillos de la maquina GTO 46	4	3	3	13
24	Limpiar externamente la maquina GTO 46	4	3	4	16
25	Enaceitar la maquina GTO 46	4	3	4	16

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 46	5	4	5	25
2	Corregir el color y registro de la impresión	5	3	5	20
3	Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	5	3	5	20
4	Preparar tintas Pantone en base a los códigos entregados por diseño	4	3	5	19
5	Comparar las pruebas impresas con la imagen de referencia entregada por diseño (Prueba de color)	5	4	3	17

## VII. INDICADORES

Actividades de la posición	Indicador de gestión	Formula de calculo	Meta de efectividad esperada
Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 46	Calidad en la impresión de numeración en trabajos numerados	# de trabajos impresos con numeración sin reclamos en el mes / # de trabajos con numeración impresos en el mes	100%
Corregir el color y registro de la impresión	Eficiencia en la estabilización de color	Total de trabajos sin fallas de color / total de trabajos impresos en el mes * 100%	100%

<b>Actividades de la posición</b>	<b>Indicador de gestión</b>	<b>Formula de calculo</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño o entregada por diseño	Eficiencia en el control de calidad de estabilidad de color	# de firmas del jefe de prensa en hoja de control de color diaria / # de trabajos impresos diarios * 100	100%
Preparar tintas Pantone en base a los códigos entregados por diseño	Efectividad en mezcla de colores Pantone	# de firmas de "color aprobado por diseño" / numero de trabajos con color Pantone impresos	100%
Comparar las pruebas impresas con la imagen de referencia entregada por diseño (Prueba de color)	Efectividad en calibración de color	# de impresos de referencia con firma del prensista / # de trabajos impresos por día	100%

### VIII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Bachiller en áreas técnicas	Lenguaje básico, matemáticas y calculo básico, conocimiento general de mecánica básica
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado		

### IX. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 46	Colocado de numeradoras mecánicas en maquina offset. Conocimientos de calibración de numeradoras, conocimiento de funcionamiento de maquina GTO 46, conocimiento a cerca impresión de trabajos numerados.	x	
Corregir el color y registro de la impresión	Conocimiento general de impresión funcionamiento de tinteros, funcionamiento de mojadores	x	

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	Conocimiento de impresión y criterio para comparar el color del impreso con la prueba de color referencia	x	
Preparar tintas Pantone en base a los códigos entregados por diseño	Conocimiento de preparación de tintas y manejo de balanzas de alta precisión		x
Comparar las pruebas impresas con la imagen de referencia entregada por diseño (Prueba de color)	Conocer los métodos para ajustar color conocer y entender el proceso de la impresión offset		x

**X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

<b>Conocimientos Informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	Conocimiento de los procesos de planta, metodologías de máquina y misión de su área de trabajo.	x	
Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	Conocimiento de materiales, terminados de los productos, procesos complementarios y tiempos de procesos para poder organizar su propia cola de trabajo	x	
Conocer personas y otras áreas de la institución	Conocer a los responsables de otras áreas para coordinar producción y solucionar problemas		x
Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo	Conocer de forma básica la estructura de la organización y los reglamentos internos		x
Conocimiento de los clientes de la institución.	Conocer clientes clave de la organización, clientes que requieren controles de calidad mas exhaustivos y requerimientos de clientes clave.		x

**XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (MARQUE X)**

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

**XII. VALIDACIÓN**

<b>Fecha de elaboración</b>	28/11/2018
<b>Realizado por:</b>	Nancy Ortiz
<b>Validado por:</b>	Juan Diego Durán Andrade

A continuación se adjunta la carta de validación del manual de funciones entregada por la gerencia de la empresa.

## **CAPITULO 5.**

### **HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En el siguiente capítulo se presenta la herramienta de evaluación de desempeño propuesta para el departamento de prensa de la empresa Grafisum Cia. Ltda., además de analizar brevemente la forma en la que dicha herramienta fue estructurada y elaborada. Se menciona también a los responsables de realizar la evaluación y los criterios, metas y logros esperados para la calificación de los distintos factores de evaluación.

Para el sistema de evaluación que se propone a la empresa se utiliza un método de escalas gráficas, partiendo de los factores o actividades esenciales obtenidos al realizar el manual de funciones. Para la utilización de este método el evaluador registrará su criterio a cerca del rendimiento de sus empleados en una escala con varias categorías y con calificaciones que van por lo general en números pares. (Wayne, 2007).

El método de escalas gráficas es el método más popular, en este se utiliza una escala gráfica típica en la cual se enumeran características del trabajo como confiabilidad y calidad y junto a estas se pone un rango de calificaciones numéricas que hacen referencia al desempeño, normalmente van desde insatisfactorio hasta sobresaliente. En este método, es el supervisor quien calificará a los subordinados marcando la calificación que describa mejor su desempeño para al final hacer una sumatoria del puntaje. La herramienta propuesta se basa en una tabla de doble asiento, donde se coloca, en las filas, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones que obtiene el evaluado, los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores encontrados mediante el levantamiento de información del manual de funciones. (Chiavenato, 2009)

Para el sistema piloto de evaluación propuesto para la empresa y considerando la carencia total de procesos y sistemas de recursos humanos, es necesario empezar por una evaluación a 90° para que de esta manera se vaya creando una cultura de evaluación de desempeño dentro de la organización, con evaluación a 90° se hace referencia a un proceso sistemático en el cual el superior del departameto (Jefe de prensa) será el responsable de evaluar a cada uno de los subordinados que tiene a su cargo (Prensistas de las maquinas Offset de toda la compañía) además la propuesta incluye una autoevaluación, la misma que permitirá obtener la opinión del desempeño que el evaluado tiene sobre si (Chiavenato, 2009).

A continuación se presenta la hertamienta de evaluación de desempeño propuesta para el departamento de 'prensa' de Grafisum Cia. Ltda.

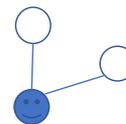
## Evaluación de 90°



**Grafisum Cia. Ltda**

**Cargo del Evaluado:**

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de evaluación de desempeño para las actividades esenciales del cargo. Por favor realizar la evaluación de manera imparcial y honesta. Para evaluar marque con una x la opción que considere mas adecuada.

Esenciales							
Supervisar el mantenimiento general de todas las máquinas de la empresa	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>&gt;75</b>	<b>60 - 74</b>	<b>45 - 59</b>	<b>&lt;44</b>		
		Siempre cumple con los mantenimientos de las maquinas de la empresa	Con frecuencia cumple con los mantenimeintos de las maquinas de la empresa	Cumple con dificultad con los mantenimientos de las maquinas de la empresa	Casi nunca cumple con los mantenimientos de las maquinas de la empresa		
Organizar las ordenes de trabajo que ingresan a planta en conjunto con el responsable de terminados y la persona encargada de ingresar las ordenes desde oficina	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>85 - 99</b>	<b>70 - 84</b>	<b>&lt;70</b>		
		Cumple con la planificación de las ordenes de trabajo dos veces por día	Casi siempre cumple con la planificación de las ordenes de trabajo dos veces por día	Cumple con dificultad la planificación de las ordenes de trabajo dos veces por día	No cumple con las exigencias de planificación de las ordenes de trabajo dos veces por día		
Solucionar problemas cotidianos de las maquinas de la empresa	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>&gt;90%</b>	<b>70 - 89</b>	<b>50 - 69</b>	<b>&lt;49</b>		
		Soluciono todos los problemas cotidianos de las maquinas sin ayuda de un técnico externo	Soluciono casi todos los problemas de las máquinas sin ayuda de un tecnico externo	Requiere la asistencia de un técnico externo para solucionar gran parte de los problemas de la maquinaria	Requiere asistencia de un tecnico externo para solucionar casi todos los problemas cotidianos de las máquinas		
Controlar la calidad de impresión de todas las prensas de la empresa	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>90 - 99</b>	<b>80 - 90</b>	<b>&lt;80</b>		
		Controla la calidad de impresión de los trabajos de todas las prensas	Casi siempre controla la calidad de impresión de los trabajos de todas las prensas	Controla la calidad de impresión de los trabajos de todas las prensas con dificultad	No controla la calidad de impresión de los trabajos de todas las prensas		
Programar reencauche y cambio de baterías de rodillos de todas las maquinas off-set de la organización	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>75 - 99</b>	<b>60 - 74</b>	<b>&lt;59</b>		
		Cumple con la programación del reencauche de baterías	Casi siempre cumple con la programación del reencauche de baterías	Cumple con dificultad la con la programación del reencauche de baterías	Casi nunca cumple con la programación del reencauche de baterías		

<b>Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa</b>	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>85 - 99</b>	<b>70 - 84</b>	<b>&lt;70</b>		
		Cumple con la organización de la cola de producción diaria	Casi siempre cumple con la organización de la cola de producción diaria	Cumple con dificultad con la organización de la cola de producción diaria	No organiza la cola de producción diaria según lo requerido		
<b>Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño</b>	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>90 - 99</b>	<b>80 - 90</b>	<b>&lt;80</b>		
		Imprime los trabajos con un color estable igual al de la prueba de color	Casi siempre imprime los trabajos con un color estable igual al de la prueba de color	Tiene dificultad para imprimir los trabajos con un color estable similar al de la prueba de color	No mantiene un color constante igual al de la prueba de color a lo largo de la impresión del trabajo		
<b>Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Heidelberg SM CD</b>	<b>U. Medida</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>100</b>	<b>75 - 99</b>	<b>60 - 74</b>	<b>&lt;59</b>		
		Realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa	Casi siempre realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa	A veces realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa	Casi nunca realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa		

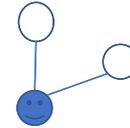
## Evaluación de 90°



**Grafisum Cia. Ltda**

**Cargo del Evaluado:**

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de evaluación de desempeño para las actividades esenciales del cargo. Por favor realizar la evaluación de manera imparcial y honesta. Para evaluar marque con una x la opción que considere mas adecuada.

Esenciales							
Corregir el color y registro de la impresión	U. Medida	Excelente	Buena	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	<80		
		Cumple con los estándares de calidad en color y registro	Con frecuencia cumple con los estándares de calidad de color y registro	Cumple con dificultad con los estándares de calidad de color. Registro	Casi nunca cumple con los estándares de calidad de color y registro		
Realizar mantenimiento general de la maquina Komory junto con el jefe de prensa	U. Medida	Excelente	Buena	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	85 - 99	70 - 84	<70		
		Cumple con los mantenimientos generales de la maquina	Casi siempre cumple con los mantenimientos generales de la maquina	Cumple con dificultad con los mantenimientos generales de la maquina	No cumple con los mantenimientos generales de la maquina		
Organizar la cola de producción según como se coordine con el jefe de prensa	U. Medida	Excelente	Buena	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	85 - 99	70 - 84	<70		
		Cumple con la organización de la cola de producción diaria	Casi siempre cumple con la organización de la cola de producción diaria	Cumple con dificultad con la organización de la cola de producción diaria	No organiza la cola de producción diaria según lo requerido		
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño	U. Medida	Excelente	Buena	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 90	<80		
		Imprime los trabajos con un color estable igual al de la prueba de color	Casi siempre imprime los trabajos con un color estable igual al de la prueba de color	Tiene dificultad para imprimir los trabajos con un color estable similar al de la prueba de color	No mantiene un color constante igual al de la prueba de color a lo largo de la impresión del trabajo		
Realizar mantenimiento preventivo de la maquina Komory	U. Medida	Excelente	Buena	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	75 - 99	60 - 74	<59		
		Realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa	Casi siempre realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa	A veces realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa	Casi nunca realiza los mantenimientos preventivos solicitados por la empresa		

## Evaluación de 90°



**Grafisum Cia. Ltda**

**Cargo del Evaluado:**

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de evaluación de desempeño para las actividades esenciales del cargo. Por favor realizar la evaluación de manera imparcial y honesta. Para evaluar marque con una x la opción que considere mas adecuada.

Especiales							
	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	85 - 99	70 - 84	<70		
Organizar la cola de producción según como se coordina con el jefe de prensa		Cumple con la organización de la cola de producción diaria	Casi siempre cumple con la organización de la cola de producción diaria	Cumple con dificultad con la organización de la cola de producción diaria	No organiza la cola de producción diaria según lo requerido		
Ajustar el color de la impresión según prueba de color firmada por el cliente		Ajusta el color del impreso al de la prueba de color firmada por el cliente	Casi siempre ajusta el color del impreso al de la prueba de color firmada por el cliente	Tiene dificultad para ajustar el color del impreso al de la prueba de color firmada por el cliente	No logra ajustar el color de los impresos a los de las pruebas de color		
Imprimir el total del trabajo manteniendo el color según la impresión de referencia	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	>92	80 - 91	70 - 79	<70		
		Revisa el color de todos los trabajos con el jefe de prensa	Casi siempre revisa el color de los trabajos con el jefe de prensa	Revisa el color de algunos trabajos con el jefe de prensa	No revisa el color de los trabajos con el jefe de prensa de forma adecuada		
Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 52	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	70 - 79		
		Coloca las numeradoras de forma adecuada para cada trabajo	Casi siempre coloca las numeradoras de forma adecuada	Tiene dificultad para colocar las numeradoras de forma adecuada	Casi nunca coloca las numeradoras de forma adecuada		
Preparar tintas según requerimiento de la O.T	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	70 - 79		
		Prepara las tintas de manera apropiada para cada trabajo	Casi siempre prepara las tintas de manera adecuada	Tiene dificultad para preparar las tintas de forma adecuada	Casi nunca prepara las tintas de forma adecuada		
Corregir el color y registro de la impresión	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	<80		
		Cumple con los estándares de calidad en color y registro	Con frecuencia cumple con los estándares de calidad de color y registro	Cumple con dificultad con los estándares de calidad de color. Registro	Casi nunca cumple con los estándares de calidad de color y registro		

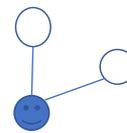
## Evaluación de 90°



**Grafisum Cia. Ltda**

**Cargo del Evaluado:**

**Fecha:**



A continuación se presenta la matriz de evaluación de desempeño para las actividades esenciales del cargo. Por favor realizar la evaluación de manera imparcial y honesta. Para evaluar marque con una x la opción que considere mas adecuada.

Escenciales							
	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	70 - 79		
Colocar las numeradoras en los lugares correspondientes de la máquina GTO 46	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	70 - 79		
		Coloca las numeradoras de forma adecuada para cada trabajo	Casi siempre coloca las numeradoras de forma adecuada	Tiene dificultad para colocar las numeradoras de forma adecuada	Casi nunca coloca las numeradoras de forma adecuada		
Corregir el color y registro de la impresión	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	<80		
		Cumple con los estándares de calidad en color y registro	Con frecuencia cumple con los estándares de calidad de color y registro	Cumple con dificultad con los estándares de calidad de color. Registro	Casi nunca cumple con los estándares de calidad de color y registro		
Realizar la impresión de todo el trabajo con un color constante e igual al de la prueba de color revisada en la pantalla de diseño o entregada por diseño	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	>92	80 - 91	70 - 79	<70		
		Revisa el color de todos los trabajos con el jefe de prensa	Casi siempre revisa el color de los trabajos con el jefe de prensa	Revisa el color de algunos trabajos con el jefe de prensa	No revisa el color de los trabajos con el jefe de prensa de forma adecuada		
Preparar tintas Pantone en base a los códigos entregados por diseño	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	70 - 79		
		Prepara las tintas Pantone de manera apropiada para cada trabajo	Casi siempre prepara las tintas Pantone de manera adecuada	Tiene dificultad para preparar las tintas Pantone de forma adecuada	Casi nunca prepara las tintas Pantone de forma adecuada		
Preparar tintas según requerimiento de la O.T	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 89	70 - 79		
		Prepara las tintas de manera apropiada para cada trabajo	Casi siempre prepara las tintas de manera adecuada	Tiene dificultad para preparar las tintas de forma adecuada	Casi nunca prepara las tintas de forma adecuada		
Comparar las pruebas impresas con la imagen de referencia entregada por diseño (Prueba de color)	U. Medida	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Calificación	Observaciones
	Porcentaje	100	90 - 99	80 - 90	<80		
		Imprime los trabajos con un color estable igual al de la prueba de color	Casi siempre imprime los trabajos con un color estable igual al de la prueba de color	Tiene dificultad para imprimir los trabajos con un color estable similar al de la prueba de color	No mantiene un color constante igual al de la prueba de color a lo largo de la impresión del trabajo		

Nota aclaratoria: Los rangos de calificación no son los mismos para todas las actividades y varían entre la herramienta de evaluación de un cargo y otro. Se determinó la necesidad de estructurar de esta manera la herramienta después de conversar con el gerente y ver que existen actividades mucho mas críticas y actividades en las que se puede ser mas flexible y paternalista, lo cual se asocia directamente con el estilo de dirección del gerente.

## Conclusiones

Imprenta Grafisum a lo largo de sus casi 30 años de trayectoria ha sido siempre una empresa innovadora que a sabido adaptarse a los diferentes cambios y exigencias del mercado. La empresa tiene sus orígenes como una pequeña papelería y posteriormente una pequeña imprenta familiar, que con el paso de los años se ha posicionado como un líder a nivel local y una referencia de calidad para sus clientes, esto gracias a su correcta y eficiente administración que ha estado a cargo del Sr. John Durán y su esposa la Ing. Dora Cardoso, quienes han buscado siempre la mejora de sus procesos e innovaciones constantes en tecnología. La empresa a pesar de no contar con un departamento de talento humano ni procesos de gestión de talento humano bien definidos, está consiente de la importancia del buen manejo y administración de sus colaboradores y busca mejorar en este aspecto.

Para que la compañía alcance dicha mejora se tiene que partir de que la administración de recursos humanos hace referencia a la manera en la cual la empresa gestiona varios aspectos relacionados con su talento humano. Está presente desde los procesos de contratación, capacitación, evaluación y remuneración del personal además de vigilar sus relaciones laborales, de salud, seguridad, etc. Para administrar dichos procesos se apoya en diferentes subsistemas que le permiten realizar análisis de puestos, selección de personal, orientación y capacitación del personal, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios, entre otras importantes funciones relacionadas directamente con los recursos humanos.

Como una de las herramientas mas importantes de la gestión de recursos humanos podemos decir que la evaluación de desempeño es un punto fundamental de este proceso, parte del levantamiento de perfiles del manual de funciones y constituye un proceso formal mediante el cual una empresa puede evaluar y calificar la manera en la cual sus colaboradores realizan las tareas que les han sido asignadas y así poder hacer una retroalimentación y tomar medidas que orienten al personal de la empresa hacia la mejora continua y a alcanzar los objetivos empresariales. Por lo cual, todas las empresas deberían de una u otra manera implementar sistemas de evaluación que les

permitan ver de forma clara la realidad de sus empleados y que sirvan como una herramienta de la alta dirección que facilite la toma de decisiones.

Para desarrollar el sistema de evaluación de desempeño que se propone a la empresa Grafisum Cia. Ltda., se creó con éxito el manual de funciones para el departamento de prensa, el cual refleja la realidad de cómo está organizado este departamento además de las funciones que deben llevarse a cabo por cada uno de los empleados

Durante el proceso de levantamiento de información se realizaron entrevistas a cada uno de los miembros del departamento de 'prensa' para de esta manera garantizar que los perfiles de los cargos levantados sean confiables y concordantes con la manera en la cual se realizan las tareas dentro del departamento. Para evitar sesgos u omisiones en el levantamiento de información, dicha información fue después validada por el Sr. John Durán gerente general de la empresa, quien encontró que los perfiles de cargos levantados en el manual de funciones reflejaban la realidad del departamento.

Se creó para la empresa una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de prensa, el mismo que permitirá a la administración llevar a cabo un análisis a cerca de la manera en la cual sus empleados están realizando sus actividades designadas.

La creación de la herramienta fue realizada de forma exitosa ya que el resultado fue una herramienta objetiva, además de comprensible para los empleados y de fácil aplicación, lo cual facilitará la implementación de la misma en la empresa.

Como conclusión podemos decir que la gestión del talento humano es un área de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, es por eso que la evaluación de desempeño se vuelve un proceso indispensable y a la vez muy valioso a la hora de tomar decisiones administrativas. Es una herramienta que permitirá el desarrollo de las capacidades de sus empleados, que abre paso a un proceso de mejora continua y que permitirá a la organización enfrentar los nuevos retos que se presenten en el futuro de una mejor manera además de brindarle siempre información verás y oportuna para la toma de decisiones.

## Recomendaciones

Se recomienda a la empresa actualizar constantemente el manual de funciones, esto se lo deberá hacer cada vez que existan cambios de personal o cambios en los procesos. Esta actualización tiene el objetivo de mantener el manual de funciones al día para que siga siendo una herramienta funcional y no caduque con el tiempo.

Se recomienda a la compañía empezar por implementar el sistema de evaluación de desempeño únicamente en el departamento de prensa durante un periodo de adaptación. Se sugiere empezar con un sistema piloto de evaluación a 90° mas una auto evaluación, mediante lo cual se busca que el sistema sea adoptado por los empleados de forma progresiva y sin causar mayores inconvenientes, para que, de esta manera, se perciba por los demás miembros de la empresa como una herramienta beneficiosa y no como un medio de represalias.

Una vez implementado el sistema piloto en el departamento de 'Prensa' la administración deberá hacer los cambios necesarios según las necesidades encontradas durante su implementación para que el sistema se adapte de mejor manera a la empresa.

Una vez corregido el sistema piloto la empresa deberá expandir el uso del sistema a otros departamentos

Se recomienda actualizar constantemente el sistema en los departamentos en los cuales sea implementado, esto con la finalidad de tener un sistema de evaluación válido y que se ajuste a las necesidades de la organización y sobre todo con el objetivo de que el sistema pueda ser utilizado en el futuro y no se vuelva una herramienta caduca e inútil.

## Bibliografía

Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* (8va ed.). Mexico: Mc Graw - Hill.

Cardoso, D. (2018). *Entrevista al Gerente Financiero*. Cuenca.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11th ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Duran Andrade, J. D. (2018). *Entrevista al Gerente General*. Cuenca.

Duran Andrade, J. D., & Cardoso, D. (2018). Entrevista con Dora Cardoso (Gerente Financiera) y Juan Diego Durán Andrade (Gerente General).

Grafisum. (2011). No Title.

Wayne, M. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. (11th ed.). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53). Retrieved from <http://bit.ly/2cs3V3w>

Ltda, G. C. Organigrama Grafisum (2017). Ecuador: Departamento Administrativo.

Vallejo Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Idi.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

### CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

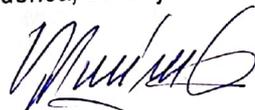
**Estudiante:** Durán Cardoso Juan Diego, con código 66308 ✓  
**Tema:** "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRENSA DE LA EMPRESAS GRAFISUM CIA. LTDA."  
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial  
**Director:** Psc. María Isabel Arteaga Ortiz ✓  
**Tribunal:** Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

### E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que el estudiante no culmine y apruebe el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberá realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración**



## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE "PRENSA DE LA EMPRESA GRAFISUM CIA. LTDA.", presentado por el estudiante Durán Cardoso Juan Diego con código 66308, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día Jueves, 05 de julio de 2018 a las 12:00.

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 22 de junio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

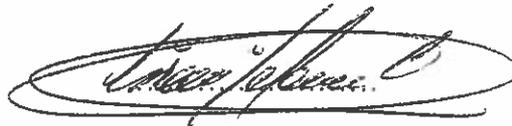
Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Psc. María Paulina Cueva Espinoza



Ing. Gianni Salamea Alvear



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA: 12 DE JUNIO DE 2018

Estudiante: DURÁN CARDOSO JUAN DIEGO



Cuenca, 11 de junio de 2018  
Oficio: EA-1712-2018-UDA

Ingeniero  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Durán Cardoso Juan Diego con código 66308 tema: "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE "PRENSA DE LA EMPRESA GRAFISUM CIA. LTDA.", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel  
Tribunal sugerido: Psc. Cueva Espinoza María Paulina  
Ing. Salamea Alvear Gianni Fabricio

Atentamente,

  
**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay



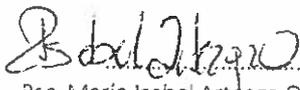
ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

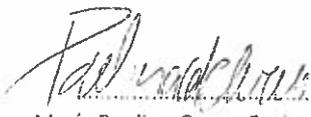
Fecha de sustentación: Jueves. 05 de julio de 2018 a las 12:00

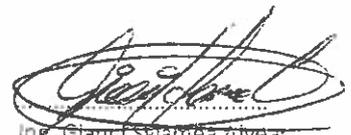
1. Nombre del estudiante: Durán Cardoso Juan Diego
2. Código: 66308
3. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz
4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
5. Tribunal: Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear
6. Título propuesto: "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE "PRENSA DE LA EMPRESA GRAFISUM CIA. LTDA."
7. Aceptado sin modificaciones: X \_\_\_\_\_
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. No aceptado
10. Justificación:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

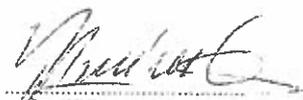
Tribunal

  
Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

  
Psc. María Paulina Cueva Espinoza

  
Ing. Gianni Salamea Alvear

  
Sr. Durán Cardoso Juan Diego

  
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Durán Cardoso Juan Diego
2. Código : 66308
3. Director sugerido: Psc. María Isabel Arteaga Ortíz
4. Codirector (opcional):
2. Título propuesto: "PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO DE "PRENSA DE LA EMPRESA GRAFISUM CIA. LTDA"
3. Revisores (tribunal): Psc. María Paulina Cueva Espinoza e Ing. Gianni Salamea Alvear
4. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Nota sobre 10 puntos: 10/10 ✓

  
Psc. María Isabel Arteaga Ortíz

  
Psc. María Paulina Cueva Espinoza

  
Ing. Gianni Salamea Alvear



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Facultad  
Ciencias de la  
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de  
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, miércoles, 6 de junio de 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Juan Diego Durán Cardoso con C.I: 0105351449, código estudiantil 66308; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa' de la empresa Grafisum. Cia. Ltda.

" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial; para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Juan Diego Durán Cardoso

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Juan Diego Durán Cardoso**, registrado con código 66308, alumno de la carrera de  
Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 5 de Junio de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

No. Derecho 0172758

tgp.-



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

27

Escuela  
Administración  
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01  
Version: 01  
20/05/2017  
Página 1 de 17

Lugar de Almacenamiento  
F. Archivo Se torato de la Facultad

Retención  
2 años

Disposición Final  
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa'  
de la empresa Grafisum. Cia. Ltda.

Nombre de Estudiante(s):

Juan Diego Durán Cardoso

Director(a) sugerido(a):

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Juan Diego Durán Cardoso

1.1.1. Código

Ua066308

1.1.2. Contacto

Juan Diego Durán Cardoso

Teléfono: 4293606

Celular: 0986613992

Correo Electrónico: jdiegoduran1234@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Isabel Arteaga Ortiz Psicóloga Clínica

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Mtr. Priscila Verdugo Cardenas

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.6.1. Código UNESCO: 5311:04 Organización de Recursos Humanos

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Gestión del Talento Humano

1.8. Título Propuesto:

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de prensa de la empresa Grafisum. Cia. Ltda.

1.9. Estado del proyecto

Nuevo



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

2.3. Pregunta de Investigación

¿Mejorará el rendimiento en las tareas asignadas y aumentará la satisfacción de la fuerza laboral y la administración al implementar un sistema de evaluación de desempeño?

2.4. Resumen

Este trabajo propondrá un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa' de Grafisum Cia. Ltda.

Debido a la competitividad de la industria gráfica es importante para una empresa tener los medios para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

El problema principal es la incapacidad de la organización para determinar que empleados realizan un buen trabajo y quiénes no.

El objetivo de esta investigación es proponer un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa' de la empresa Grafisum Cia. Ltda.

La metodología utilizada será cualitativa. Para la recolección de datos se utilizarán cuestionarios y entrevistas.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Marco teórico

Gestión del talento humano.

Los recursos humanos pueden ser entendidos de varias maneras: según Chiavenato (2009) Los recursos humanos pueden hacer referencia principalmente a tres significados distintos. El término puede referirse primeramente a los recursos humanos como un área de la empresa, es decir, una unidad operativa que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, entre otras.

La administración de recursos humanos (ARH) está conformada por el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas", como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

una posición es un conjunto de ~~tareas~~ responsabilidades a cargo de una sola persona; cada individuo en una organización tendrá una posición específica para el (Wayne, 2007).

Mediante el análisis de puestos se obtiene información acerca de las actividades laborales a realizarse, las conductas esperadas, máquinas, herramientas y equipos, estándares de desempeño, contexto del puesto y requisitos humanos (Dessler, 2009).

Según Wayne (2007) el análisis de puestos da como resultado un resumen de los deberes y las responsabilidades de cada trabajador, la relación que dicho trabajador tendrá con otros puestos, el conocimiento y habilidades requeridas, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo el trabajo. Dicho análisis ayuda también a responder seis preguntas importantes para la administración de recursos humanos:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo? (Wayne, 2007, p.93)

Los usos principales de la información que se obtiene mediante el análisis de puestos son: reclutamiento y selección de la fuerza laboral, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, descubrimiento de obligaciones no asignadas y cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo (Dessler, 2009).

### • Levantamiento de información para el análisis de puestos

Existen algunos lineamientos para levantar la información del análisis de puestos:

**Primero:** El análisis del puesto generalmente implica un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado.

**Segundo:** un análisis de puestos casi siempre requiere que se recabe información de varias personas familiarizadas con la posición (llamadas "expertos en la materia"), como los propios trabajadores y sus supervisores, utilizando cuestionarios y entrevistas.

**Tercero:** Si algunos empleados realizan el mismo trabajo, la información para el análisis de puestos se reúne de varios de ellos, se promedian los resultados para determinar el tiempo que un empleado estándar en ese puesto dedica a cada tarea.

**Cuarto:** Se debe asegurar que las preguntas y las encuestas sean claras y comprensibles para los encuestados.

**Quinto:** De ser posible, se debe observar y cuestionar a los entrevistados al inicio del proceso del análisis de puestos para descubrir cualquier problema, mientras aún hay tiempo para corregir el procedimiento (por ejemplo, las preguntas) que se está utilizando (Dessler, 2009).

### Métodos para el levantamiento de información



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Mediante el método de observación, el analista presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas de su cargo; después se registran sus observaciones. Este método es utilizado principalmente para la recopilación de información sobre puestos que requieren de habilidades manuales, como la operación de maquinaria. También ayuda al analista a identificar relaciones entre tareas físicas y mentales (Wayne, 2007).

La observación no será útil si el empleado participa sólo ocasionalmente en actividades importantes. Además, el cambio en la actitud de trabajador por el hecho de estar siendo observado pueden representar problemas. (Dessler, 2009)

En el método de observación se puede utilizar un cuestionario que el observador deberá llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria (Chiavenato, 2009).

- **Redacción del manual de funciones**

El patrono casi siempre utiliza el análisis de puestos para (al menos) producir la descripción de los puestos, la cual consiste en un texto que explica lo que es lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, de qué manera lo hace y en qué condiciones desempeña su trabajo. No existe una forma específica para realizar el análisis de puestos, sin embargo según Dessler (2009) en la redacción debería constar la siguiente información.

1. **Identificación del puesto:** El nombre del puesto especifica el título del mismo, como el de un supervisor de operaciones para el procesamiento de datos y la fecha que indica el día en el que se redactó la descripción del puesto. Aquí además se incluiría el título del supervisor inmediato e información acerca de la escala de sueldos o salarial.
2. **Resumen del puesto:** El resumen del puesto sintetiza la esencia e incluye únicamente sus principales funciones o actividades.
3. **Relaciones:** Debe incluir descripción de las relaciones que tiene el trabajador que ocupa el puesto con otras personas, dentro y fuera de la organización.

**Debería incluir puntos como:**

- a. Informa a
- b. Supervisa a
- c. Trabaja con
- d. Fuera de la empresa

4. **Responsabilidades y obligaciones:** Es la parte central de la descripción del puesto, debe incluir una lista de las principales obligaciones y responsabilidades. Las obligaciones de cada puesto se deben enumerar por separado, describiéndolas con unas pocas frases. Aquí también es posible definir los límites de la autoridad del empleado en el puesto, incluyendo su autoridad para la toma de decisiones, supervisión directa de otros miembros del personal y la autoridad para elaborar presupuestos.



La evaluación de desempeño puede ser llevada a cabo por:

#### El Gerente

El propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

#### El individuo y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. La participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evaluará su desempeño en función de la retroalimentación que le proporciona el gerente.

#### El equipo de trabajo

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evaluará su desempeño y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programará las medidas necesarias para mejorar. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y definirá los objetivos y las metas que debe alcanzar.

#### Evaluación de 360°

Todas las personas que tengan alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, sus compañeros y pares, subordinados, los clientes internos y externos, proveedores y, en resumen, las personas a su alrededor, que abarca 360°

#### Evaluación hacia arriba

Es un tipo de evaluación que sirve específicamente para evaluar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación al subordinado por parte del superior, permite que el equipo evalúe a su gerente.

#### Comisión de evaluación de desempeño

Algunas organizaciones encargan la evaluación del desempeño a una comisión diseñada para tal efecto. Será una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

#### El órgano de recursos humanos



UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
sea positiva o negativa, el gerente. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usará estos registros además de otros datos para evaluar el desempeño del empleado (Wayne, 2007).

## 2.6. Objetivo General

Elaborar un modelo de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa' de la empresa Grafisum Cía. Ltda

## 2.7. Objetivos Específicos

1. Revisar la bibliografía de la evolución de desempeño

- Revisión bibliográfica sobre elaboración de un manual de funciones
- Revisión bibliográfica de Evaluación de desempeño

2. Levantar la información de los cargos y crear manual de funciones para el departamento de prensa

- Definición del número de cargos
- Diseño del modelo a aplicar para el levantamiento de información de los cargos
- Creación del manual de funciones

3. Construir la herramienta de evaluación de desempeño

## 2.8. Metodología

El siguiente trabajo se basará en un modelo cualitativo en el cual se utilizarán como herramientas cuestionarios y entrevistas para desarrollar un manual de funciones y posteriormente plantear un modelo de evaluación de desempeño.

## 2.9. Alcances y resultados esperados

Entregar a la empresa el manual de funciones del departamento de 'prensa' y dar el modelo de evaluación de desempeño para dicho departamento.

## 2.10. Supuestos y riesgos

- Supuestos:



2.13. Esquema tentativo  
Introducción

Capítulo 1. Empresa

1.1. Historia

1.2. Antecedentes

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Gestión del talento humano

2.2. Subsistemas de talento humano

2.3. Evaluación de desempeño (Concepto, Importancia, Responsables, Métodos)

Capítulo 3. Metodología

Capítulo 4. Presentación del manual de funciones para el departamento de 'prensa'.

4.1. Manual de funciones

Capítulo 5. Presentación de la propuesta del modelo de evaluación de desempeño para el departamento de 'prensa'

5.1. Modelo de evaluación de desempeño

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.14. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Levantar la información de la organización	Entrevistas con el gerente	Obtener información para el primer capítulo	3 semanas



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

Wayne, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill/ Interamericana. (11th ed.). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1021/jc061238a>

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. *Idi*

#### 2.16. Anexos

#### 2.17. Firma de responsabilidad (estudiante)

*Isaac Diego Jarama*

#### 2.18. Firma de responsabilidad director (juego de aplicación de rúbrica)

*Roberto Arango*

#### 2.19. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (juego de aplicación de rúbrica)

*Priscilla Lopez*

#### 2.20. Fecha de entrega

06 de junio de 2018