

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención de título de:
INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA:
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE LA EMPRESA
SOBOC GRAFIC UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTORAS:
STEFANIE FERNANDA GUERRÓN MORALES
VANESSA ALEJANDRA DOMÍNGUEZ ZANDER**

**DIRECTORA:
MARIA TERESA ARIAS LUNA**

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE
USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, mayo del 2015

Stefanie Fernanda Guerrón Morales
CI: 1722385430

Vanessa Alejandra Domínguez Zander
CI: 1724614423

DEDICATORIA

Esta tesis la queremos dedicar a Dios quien supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaron y por demostrarnos que todo es posible

Con todo el cariño y amor se la dedicamos a nuestros padres por su apoyo, comprensión y motivación constante para poder llegar a culminar nuestros estudios, a ellos quienes nos inculcaron principios, valores y perseverancia para conseguir nuestros objetivos y alcanzar metas.

AGRADECIMIENTO

Queremos dar gracias a nuestra querida Institución UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA por abrirnos las puertas para un futuro brillante, a nuestra Tutora MÁSTER MARÍA TERESA ARIAS LUNA quien fue una guía con sus consejos, correcciones y sugerencias aportadas de manera significativa que contribuyeron al enfoque de la presente tesis y a todos nuestros docentes por sus conocimientos y confianza en todo el tiempo de aprendizaje.

A la empresa SOBOC GRAFIC gracias por permitirnos entrar en su vida laboral y darnos las pautas para aplicar nuestros conocimientos, han respondido de la mejor manera antes nuestras inquietudes y necesidades en la realización de la tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.1 Gestión de talento humano.....	2
1.1.1 Objetivos	2
1.1.2 Proceso de la gestión del talento humano.....	3
1.2 Gestión por competencias	5
1.2.1 Perfil por competencias	9
1.3 Evaluación de desempeño	10
1.3.1 El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño.....	12
1.3.1.1 Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño	13
1.3.2 Importancia de evaluación del desempeño.....	14
1.3.3 Pasos de una evaluación de desempeño	16
1.3.3.1 Pasos de la reunión de retroalimentación	16
1.3.4 Métodos de evaluación del desempeño	18
1.3.4.1 Métodos basados en características	18
1.3.4.2 Métodos basados en el comportamiento.....	21
1.3.4.3 Métodos basados en resultados.....	22
1.3.4.4 Evaluación 360°	25
1.3.4.5 Evaluación 180	26
1.3.5 Modelo de competencias	27
1.3.5.1 Competencias.....	27
1.3.5.2 Iniciativa	30
1.3.6 Evaluar el desempeño en un esquema de competencias	33
1.3.7 Evaluación de HAY.....	34
CAPÍTULO 2	35
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	35
2.1 Historia de la empresa.....	35
2.2 Direccionamiento estratégico.....	36
2.2.1 Misión.....	36

2.2.2	Visión	36
2.2.3	Valores.....	37
2.3	Políticas	37
2.4	Estructura organizacional.....	39
2.4.1	Descripción de funciones	39
2.5	Cadena de valor.....	45
2.5.1	Actividades primarias	45
2.5.1.1	Logística interna (abastecimiento de materias primas).....	45
2.5.1.2	Operaciones (producción - procesos de impresión).....	46
2.5.1.3	Logística externa (distribución del producto terminado).....	46
2.5.1.4	Marketing y ventas (venta)	47
2.5.1.5	Servicio de postventa	47
2.5.2	Actividades de apoyo	47
2.5.2.1	Infraestructura de la empresa	47
2.5.2.2	Distribución física.....	48
2.5.2.3	Reclutamiento y selección	50
2.5.2.4	Desarrollo de tecnología (hardware - software)	50
2.6	Diseño metodológico	52
2.6.1	Tipo de estudio	52
2.6.2	Métodos de investigación.....	52
2.6.3	Fuentes y técnicas de investigación.....	53
2.6.4	Análisis de datos y resultados.....	53
2.6.5	Muestreo	53
2.6.6	Encuestas	55
2.6.7	Tabulación	59
2.6.7.1	Cliente Interno	59
2.7	Matriz FODA	66
2.8	Matriz EFI.....	67
2.9	Matriz EFE.....	68
2.10	Matriz FODA estrategias	69
CAPÍTULO 3.....		70
MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 180° SIMPLE EN LA EMPRESA SOBOC GRAFIC		70

3.1	Introducción	70
3.2	Objetivos del modelo	70
3.3	Alcance del modelo.....	70
3.4	Definiciones básicas.....	71
3.5	Fuentes o insumos para el modelo	72
3.5.1	Direccionamiento estratégico	72
3.5.2	Levantamiento de perfiles	72
3.6	Modelo de evaluación de 180° Simple para Soboc Grafic	78
3.6.1	Diagrama general del proceso de evaluación de desempeño bajo competencias laborales.....	79
3.6.2	Revisión de los perfiles por cada uno de los cargos de la organización	80
3.6.3	Selección de los evaluadores	80
3.6.4	Aplicación del formato de evaluación por parte de los evaluadores	81
3.6.5	Recepción de los formatos de evaluación	81
3.6.6	Verificación de la información (Control).....	82
3.6.7	Procesamiento de los datos.....	82
3.6.8	Elaboración del informe de evaluación	82
3.6.9	Feedback.....	82
3.6.10	Acciones de mejora	83
3.7	Prueba piloto	83
3.7.1	Resultados de la Evaluación aplicada al Gerente General de Soboc Grafic	84
3.7.2	Resultados de la Evaluación aplicada al Asistente de prensa Print Master de Soboc Grafic.....	91
3.8	Plan de acción	100
3.9	Presupuesto	101
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	LISTA DE REFERENCIAS	107
	ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Competencias y comportamientos	7
Tabla 2.Descripción de comportamientos.....	21
Tabla 3 .Cargo Gerente General.....	39
Tabla 4.Cargo Asistente de Gerencia.....	40
Tabla 5.Cargo Gerente de Producción	40
Tabla 6.Cargo Asistente de Producción	40
Tabla 7.Cargo Jefe de Pre- prensa.....	41
Tabla 8.Cargo Auxiliar de Pre- prensa.....	41
Tabla 9.Cargo Prensista Speed Master.....	41
Tabla 10.Cargo Asistente de Prensa SM.....	42
Tabla 11.Cargo Prensista Print Master.....	42
Tabla 12.Cargo Asistente de Prensa PM.....	42
Tabla 13.Cargo Prensista GTO CHIP	43
Tabla 14.Cargo Guillotina.....	43
Tabla 15.Cargo Terminados Gráficos	43
Tabla 16.Cargo Gerente Financiero	44
Tabla 17.Cargo Jefe de Contabilidad	44
Tabla 18.Cargo Auxiliar de Contabilidad	44
Tabla 19.Cargo Chofer	45
Tabla 20.Cargo Conserje.....	45
Tabla 21.Materia prima y costos indirectos	45
Tabla 22.Tabulación uno.....	59
Tabla 23.Tabulación dos	59
Tabla 24.Tabulación tres	59
Tabla 25.Tabulación cuatro.....	60
Tabla 26.Tabulación cinco	60
Tabla 27.Tabulación seis.....	60
Tabla 28.Tabulación siete	61
Tabla 29.Tabulación ocho	61
Tabla 30.Tabulación nueve	61
Tabla 31.Tabulación diez.....	62
Tabla 32.Tabulación uno.....	62

Tabla 33.Tabulación dos	62
Tabla 34.Tabulación tres	63
Tabla 35.Tabulación cuatro.....	63
Tabla 36.Tabulación cinco	63
Tabla 37.Tabulación seis.....	64
Tabla 38.Tabulación siete	64
Tabla 39.Tabulación ocho	65
Tabla 40.Tabulación nueve	65
Tabla 41.Matriz foda.....	66
Tabla 42.Matriz EFI.....	67
Tabla 43.Matriz EFE.....	68
Tabla 44.Matriz foda estrategias	69
Tabla 45.Identificación de cargo.....	72
Tabla 46.Cargos y departamentos	73
Tabla 47.Determinación de funciones.....	74
Tabla 48.Determinación de competencias	75
Tabla 49.Metodología de Hay.....	75
Tabla 50.Determinación de actividades	76
Tabla 51.Formato de perfil por competencias.....	77
Tabla 52.Formato de evaluación 180° simple.....	81
Tabla 53.Autoevaluación Gerente General	85
Tabla 54.Evaluación superior del Gerente General	85
Tabla 55.Resultados de evaluación Gerente General.....	86
Tabla 56.Promedio de cumplimiento	87
Tabla 57.Promedio ponderado	87
Tabla 58.Brecha cumplimiento	88
Tabla 59.Brecha ponderado	88
Tabla 60.Resultado de brechas.....	90
Tabla 61.Autoevaluación Asistente de Prensa PM	92
Tabla 62.Evaluación superior al Asistente de Prensa PM.....	92
Tabla 63.Evaluación par al Asistente de Prensa PM.....	93
Tabla 64.Resultados de evaluación Asistente de Prensa PM.....	94
Tabla 65.Promedio de cumplimiento	95
Tabla 66.Promedio ponderado	96

Tabla 67. Brecha de cumplimiento	96
Tabla 68. Brecha ponderado	97
Tabla 69. Resultado de brechas	99
Tabla 70. Plan de acción	100
Tabla 71. Costos de implementación de modelo	101
Tabla 72. Ventas Soboc Gráfico 2014	101
Tabla 73. Cálculo inversión del modelo	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los seis procesos de gestión del talento humano	4
Figura 2: Evaluar desempeño en gestión por competencias	5
Figura 3: Relación entre la estrategia y el desempeño	8
Figura 4: Gestión por competencias es un medio para tener éxito	13
Figura 5: Beneficios de la evaluación de desempeño	15
Figura 6: Escala gráfica de calificación	19
Figura 7: Método de escala mixta	20
Figura 8: Esquema de un programa de administración por objetivo	23
Figura 9: Proceso de administración participativa por objetivos	24
Figura 10: Evaluación 180 con gestión por competencias	26
Figura 11: Conocimientos y competencias	28
Figura 12: Importancia competencias y conocimientos	29
Figura 13: Metodología de Martha Alles Capital Humano	29
Figura 14: Aplicación del modelo	31
Figura 15: Evaluación de desempeño por competencias	33
Figura 16: Empresa SOBOC GRAFIC	36
Figura 17: Organigrama	39
Figura 18: Área de reciclaje segundo piso	49
Figura 19: Área de terminados producto listo para la entrega al cliente	49
Figura 20: Planta donde se realiza ensamblaje de libros y trabajos de imprenta	49
Figura 21: Máquina print master	51
Figura 22: Máquina speed master	51
Figura 23: Máquina guillotina	51
Figura 24: Evaluación 180° simple	79
Figura 25: Diagrama general del proceso de evaluación de desempeño	80
Figura 26: Grados de cumplimiento	86
Figura 27: Frecuencia de cumplimiento	87
Figura 28: Promedio de cumplimiento	89
Figura 29: Promedio de frecuencia	89
Figura 30: Promedio ponderado	89
Figura 31: Comparación	90
Figura 32: Grados de cumplimiento	95

Figura 33: Frecuencia de cumplimiento.....	95
Figura 34: Promedio de cumplimiento.....	97
Figura 35: Promedio de frecuencia	98
Figura 36: Promedio ponderado.....	98
Figura 37: Comparación.....	98
Figura 38: Presupuesto.....	102

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1: Levantamiento de Perfiles Soboc Gravic.....	109
--	-----

RESUMEN

Para realizar la aplicación o prueba piloto del método de evaluación del desempeño por competencias en la empresa Soboc Grafic, realizamos el levantamiento de perfil de cada cargo dentro de la organización determinando las competencias por cada uno de los cargos tanto administrativos como operativos de acuerdo al diccionario de competencias y se realizó la aprobación de las mismas junto con el Gerente General de la empresa para proceder a la aplicación del método de evaluación por competencias bajo el modelo de Evaluación de 180° Simple de Martha Alles.

Se procedió a la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en donde se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa Soboc Grafic y se escogieron los evaluadores respectivos por cada evaluado de acuerdo al modelo seleccionado, esta aplicación la realizamos al Gerente General de la empresa y al Asistente de Prensa de la máquina Print Master.

Los resultados obtenidos nos dieron una comparación entre el perfil requerido y perfil ponderado del cargo, calculando también la frecuencia de cumplimiento que consideraba el autoevaluado y los evaluadores, el resultado obtenido fueron las brechas de desviación entre cada una de las competencias que se cumplen satisfactoriamente y cuales son aquellas competencias que aún faltan por desarrollar, estos resultados fueron entregados por cada Jefe Directo del colaborador evaluado, el mismo que será el encargado de realizar un feedback lo más explicativo posible y posteriormente generar junto con los directivos de la empresa Soboc Grafic un plan de acción para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

ABSTRACT

To perform the application or pilot test of the method of the evaluation of performance by competition in the company Soboc Grafic, we conducted a rising's profile of each position within the organization identifying competencies for each of the administrative and operational positions according to the dictionary of competence and approval thereof was held in conjunction with the General Manager of the company to proceed with the implementation of competency assessment method on the model of evaluation of Simple 180° of Martha Alles.

We proceeded to the implementation of the performance evaluation for competitions where a meeting with the General Manager of the company Soboc Grafic was performed and the respective evaluators were chosen for each evaluated according to the model selected, this application perform the CEO of the company and the Assistant of the Press Print Master machine.

The results gave us a comparison between the weighted required profile and job profile, also calculating the frequency of compliance considered self-assessed and assessors, the result were gaps deviation between each of the powers to satisfactory and what are those competencies that have yet to develop, these results were presented by each Direct Head contributor evaluated, the same will be responsible for performing a most explanatory feedback as possible and then generate with managers Company Soboc Grafic an action plan to improve the performance of its employees.

INTRODUCCIÓN

El Capítulo 1 de la presente tesis se nos habla acerca de la Gestión del Talento Humano y de su importancia, el subsistema de Recursos Humanos en el cual nos hemos enfocado es la Evaluación del Desempeño, el cual es de gran importancia dentro de una organización ya que nos permite conocer el grado de compromiso de los colaboradores y poder desarrollar sus capacidades para así alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales. El método seleccionado fue una evaluación de desempeño por competencias aplicando el modelo de Martha Alles Evaluación 180° Simple.

En el Capítulo 2 podemos encontrar toda la información relevante de la empresa Soboc Grafic desde su historia, su giro de negocio, identificando su estructura organizacional, determinando la misión y visión de cada cargo así como sus funciones, se realizó una encuesta interna a los colaboradores de la empresa para detectar la necesidad que tienen los colaboradores ante una falta de evaluación de sus actividades para proceder a la aplicación de un método de evaluación de desempeño por competencias y se realizó también una encuesta externa hacia la satisfacción de los clientes de Soboc Grafic.

El Capítulo 3 es la aplicación de nuestro modelo de evaluación del desempeño por competencias bajo el método de evaluación 180° Simple, donde se evaluó al Gerente General de la empresa y en la parte operativa fue evaluado un Asistente de Prensa, dándonos los resultados de un perfil requerido versus un perfil ponderado. Determinando cuales son las competencias a desarrollar para cada uno de los evaluados.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Gestión de talento humano

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2012, pág. 25)

Como se puede mencionar en el párrafo anterior citado la gestión de recursos humanos es un conjunto de políticas que dirige cargos gerenciales dentro del área de recursos humanos para poder administrar de una mejor manera todas las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

1.1.1 Objetivos

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2012, pág. 20)

La gestión de talento humano es muy importante porque permite alcanzar los objetivos planteados por la organización, permite el crecimiento y desarrollo de los empleados por ello, es necesario que los gerentes traten a las personas como talentos que ayuden al éxito organizacional. La Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Administrar el cambio

- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

1.1.2 Proceso de la gestión del talento humano

El proceso de gestión del talento humano se constituye de los siguientes pasos:

1. Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

2. Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

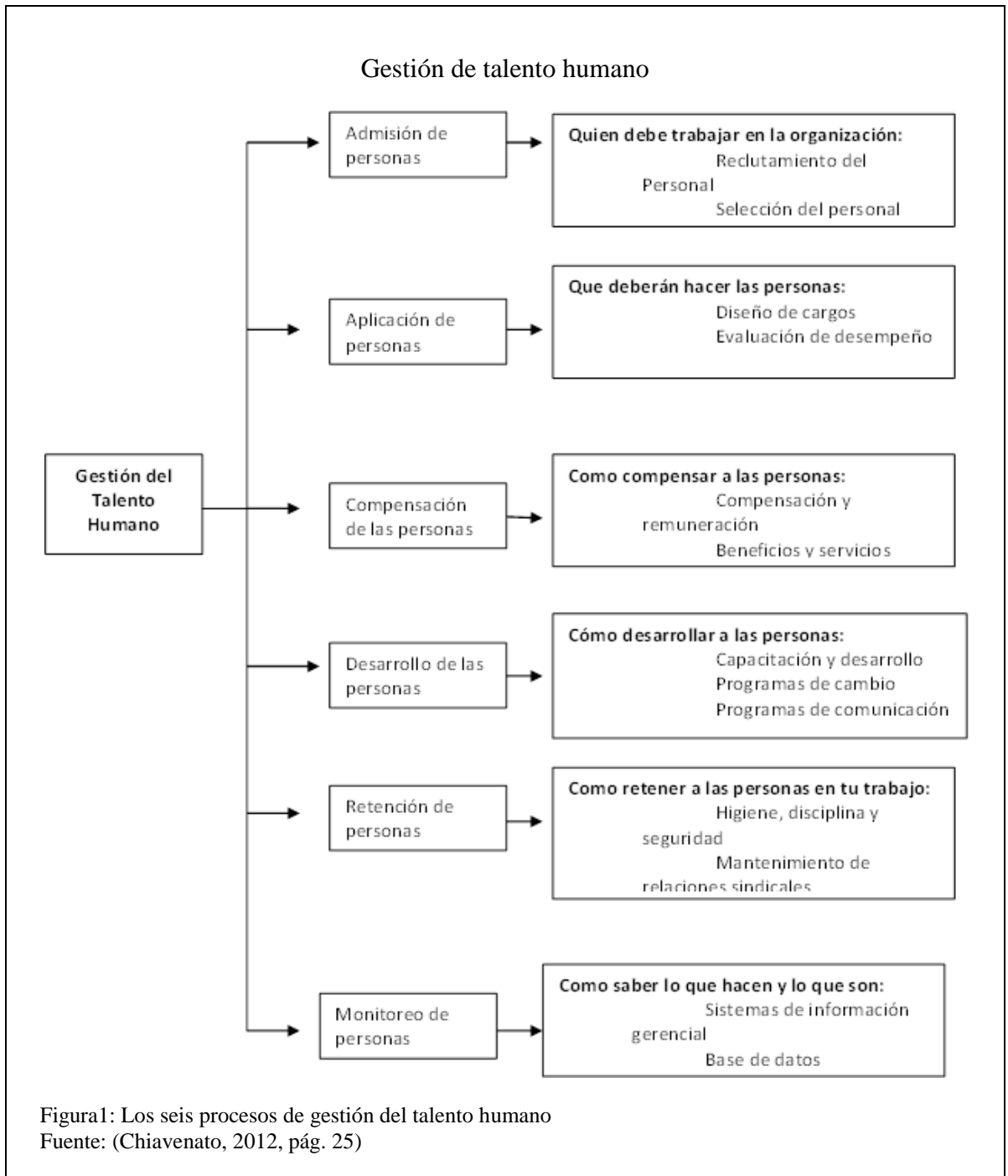
3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye

base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).



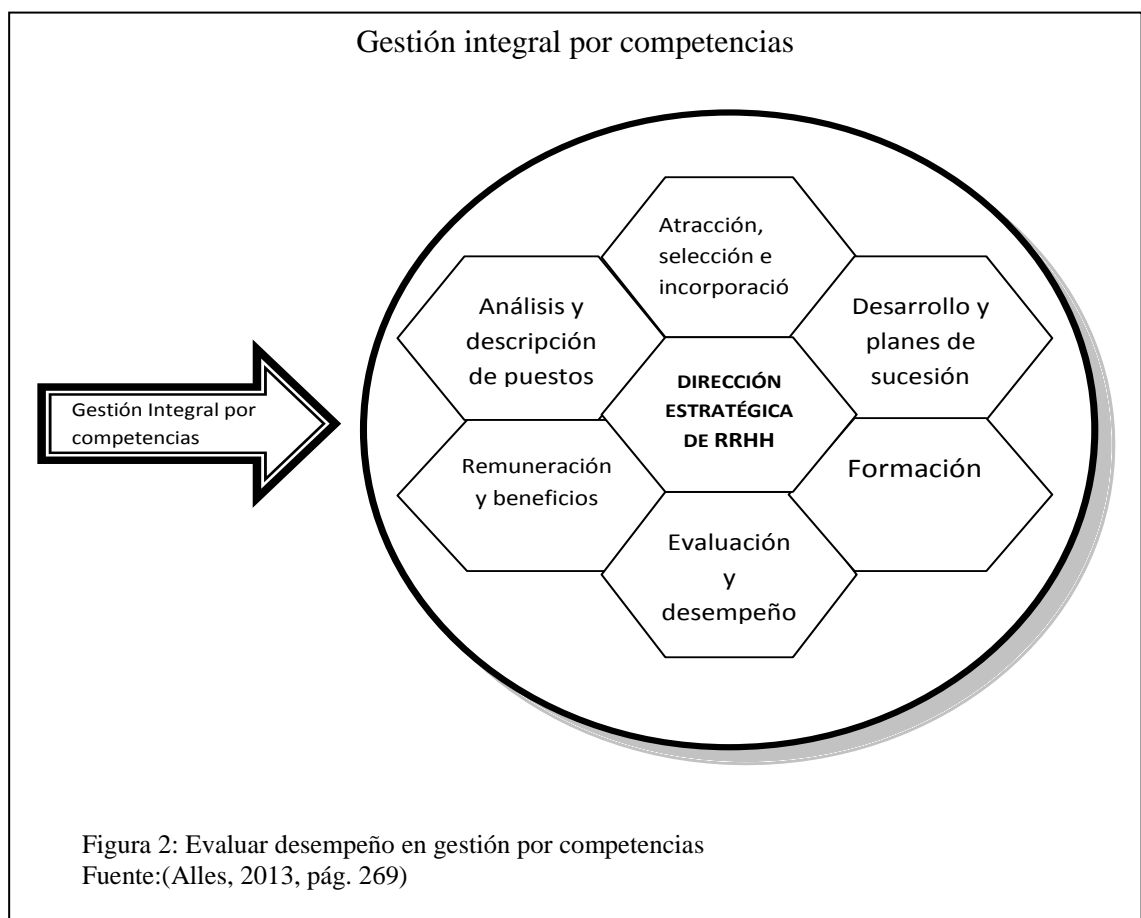
Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiarse o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Esto quiere decir que si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Así como si el proceso de

recompensa de personas no es completo se requiere un mantenimiento de personas más completo. Todos estos procesos tienen influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas que son compatibles entre sí.

1.2 Gestión por competencias

Las competencias son un rango de habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios. (Werther, 2014, pág. 244)

Las competencias son las capacidades y habilidades, pensamiento, carácter y valores en las diferentes interacciones que posee cada individuo en el ámbito laboral, personal y social. El ser humano se desarrolla para comprender, transformar y practicar en el mundo en que se desenvuelve.



Las competencias se fijan para toda la empresa, luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a los colaboradores involucrados. La evaluación tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas,

y en el grado de que son requeridas por el puesto. Siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto y se realice evaluación por competencias debe definirse por las mismas. Para realizar la evaluación de desempeño por competencia se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y comportamientos.

- **Análisis del rendimiento:** Se realizará en base a los objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, escala del 1 al 5:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar objetivo
5. No alcanzó el objetivo

- **Análisis de Desempeño:** se usa las competencias en relación con el nivel requerido para la posición

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

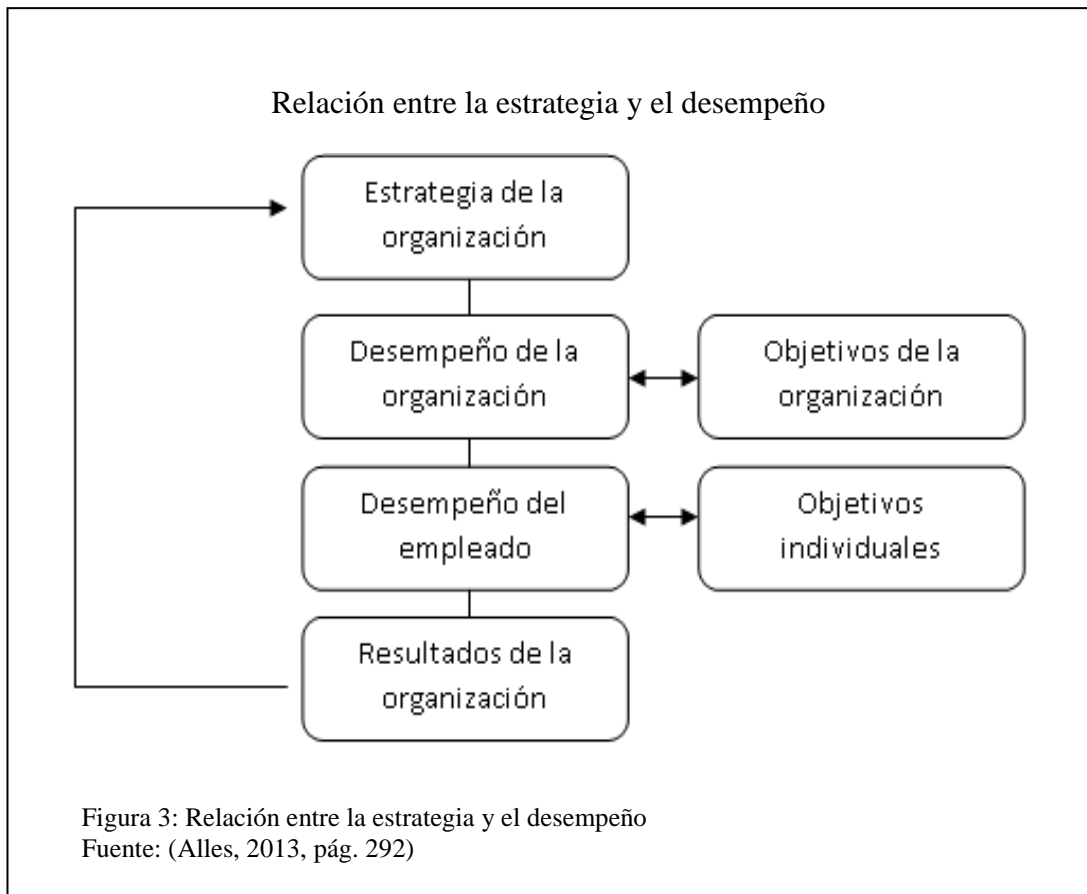
Tabla 1.
Competencias y comportamientos

Competencias y Comportamiento esperados	Nivel según el evaluado (1-5)	Nivel según el evaluador (1-5)	Comentarios
Orientación a Resultados			
Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay q tomar decisiones sobre alternativas distintas.			
Colaboración			
Es capaz de trabajar con grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo muy distintos, expectativas positivas respecto de los demás			
Orientación al cliente			
preocupado por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relación de colaboración permanente			
Liderazgo			
Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al equipo de trabajo a la consecución de los objetivos.			

Nota: Competencias y comportamientos esperados

Fuente: (Alles, 2013, pág. 42)

- Evaluación final: cada evaluado debe tener una nota final
1. Excepcional: Demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.
 2. Destacado: Las personas demuestran de forma regular logros significativos, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
 3. Bueno: Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumplen con las actividades principales del puesto, refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimiento, formación y experiencia apropiados para el puesto.
 4. Necesita mejorar: No cumple con las actividades principales del puesto de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo
 5. Resultado Inferiores a lo esperado: Se aplica para aquellos cuyo trabajo no es de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.



Para que esta estructura se cumpla en las organizaciones debe ser con el compromiso de todos, directivos y empleados, el propósito de los empleados debe ser el desarrollo de los objetivos, dar seguimiento durante el año y una evaluación mensual. Las entrevistas deben focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora es aconsejable que la organización realice planes especiales de desarrollo para los colaboradores que tengan un alto potencial al igual debe realizarse con las personas que tenga un bajo desempeño, no hay que descuidar a ningún empleado de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño debe tener metas altas pero siempre y cuando se cumplan y sean alcanzables, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberán incluir la revisión de las metas, para evitar esos efectos negativos. La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados con una retroalimentación frecuente orientada a una buena relación laboral.

En muchos casos los empleados ven a la evaluación de desempeño como un examen, al contrario es una oportunidad de expresarse y mejorar es un beneficio para el

empleado, estas evaluaciones sirven para mejorar el clima laboral y hasta la calidad de vida del personal y optimiza el logro de los objetivos organizacionales.

1.2.1 Perfil por competencias

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.(Soto, 2011, pág. 65)

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa. Es un modelo claro y en base a comportamientos que se pueden ver a simple vista, sino que también depende de la empresa. Que dependa de la empresa y de su cultura empresarial, pueden tener perfiles competenciales totalmente diferentes, o iguales, en base a la cultura de la empresa, sus estrategias y la forma de dirección. Una persona que parece ser apta para una empresa resulta que para otra no lo es, en el mismo puesto de trabajo, esto se puede ver en entrevistas de trabajo por el mismo puesto en que pueden rechazar a una persona en muchas entrevistas y aceptarla en otra.

Una sola persona puede ser buena en un trabajo y en otro no, todo depende como se vaya desempeñando en su puesto de trabajo que habilidades tiene para desarrollarse dentro de la organización, todo depende del perfil de competencias que la empresa realiza en cada puesto de trabajo.

Un perfil de competencias puede responder a qué hace, cómo se hace eso y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de la empresa. En base a todo esto es en lo que se construye un buen perfil de competencias que sin duda conseguirá un mayor rendimiento dentro de la organización en base a buenas elecciones.

¿Para qué sirve?

- ✓ Realizar la selección de personal
- ✓ Detectar necesidades de formación y elaborar planes de formación/desarrollo
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Evaluar el potencial
- ✓ Elaborar planes de carrera
- ✓ Diseñar sistemas de retribución
- ✓ Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo
- ✓ Diseñar y rediseñar las estructuras organizativas

1.3 Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. (Chiavenato, 2012, pág. 15)

“Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral”. (Alles, 2012, pág. 25)

La evaluación del desempeño se la puede interpretar de diferentes maneras, aunque esta siempre se la evaluará de acuerdo a las actividades o funciones que tenga a cargo el colaborador, esto se lo puede realizar a través de metas de cumplimiento o indicadores que ayuden al empleador a determinar las fortalezas y debilidades del colaborador, esto ayudará a la integración del personal dentro de la organización y dejará en claro las metas de la misma, lo que se espera que cumplan los empleados por lo que el resultado será gente comprometida con los objetivos y el éxito de la organización.

La evaluación del desempeño se refleja en la tarea diaria de empleador y empleado mediante una retroalimentación que mejora la relación laboral.

Mediante una tarea diaria entre las personas que conforman la organización se puede mejorar el desempeño de la misma, llegando a obtener así un mejor ambiente de relación laboral aplicando una adecuada retroalimentación de las tareas que tiene cada persona a su cargo.

La evaluación del desempeño permite mejorar varios aspectos laborales como pueden ser sus indicadores, clima laboral, y rotación, esta debe ser vista como una oportunidad para mejorar su desempeño dentro de la organización y no como un aspecto negativo, ya que en varios casos tiene un punto de vista de castigo hacia el empleado, lo que la organización debe lograr es que un colaborador sienta el apoyo de la organización para ayudarlo en su crecimiento profesional mediante la evaluación de su desempeño

El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2012, pág. 31)

La evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, que tiene por objetivo un desarrollo personal y profesional. Ayuda a una mutua comprensión entre empleador y empleado para lograr mejores resultados que satisfagan sus expectativas.

Un análisis del desempeño es una herramienta útil para lograr cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización a través de un manejo adecuado de los recursos con los que se cuentan, ya que permiten tener como resultado un desarrollo personal y profesional que ayude a la satisfacción del personal que lo conforma, ayudando a una mejor comprensión de sus tareas en la mayoría de ocasiones, se tiene un concepto equivocado acerca de evaluación de desempeño, ya que mucho de los casos se piensa que se realizan para decidir un aumento de sueldo o no, o que personas hay que despedir. Pero el significado es mucho más complejo acerca de la relación entre jefe y empleado.

La mayoría de personas piensa que las evaluaciones de desempeño se las realiza para tomar una decisión acerca de un alza de salario o para realizar un despido, esto puede ser cierto en varias ocasiones cuando sea necesario tomar estas medidas, pero evaluación del Desempeño se refiere a aspectos mucho más complejos en donde se refleja una relación más profunda sobre el empleador y empleado, ya que ayuda al logro de objetivos para el éxito de la organización.

Para una dirección estratégica de los recursos humanos, para pensar en el capital humano de la organización, para evaluar el capital intelectual de una empresa, uno de los subsistemas vinculados con el personal es la evaluación del desempeño. (Alles, 2012, pág. 20)

Para direccionar recursos humanos, pensar en el talento humano y evaluarlo, se lo realiza mediante el subsistema de evaluación del desempeño.

1.3.1 El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño

“En el área de recursos humanos como las otras áreas piensan que la evaluación del desempeño son herramientas que pueden “dar poder”, ya que permite tomar decisiones sobre el futuro de las personas” (Alles, 2013, pág. 288)

Recursos Humanos tiene un papel muy importante:

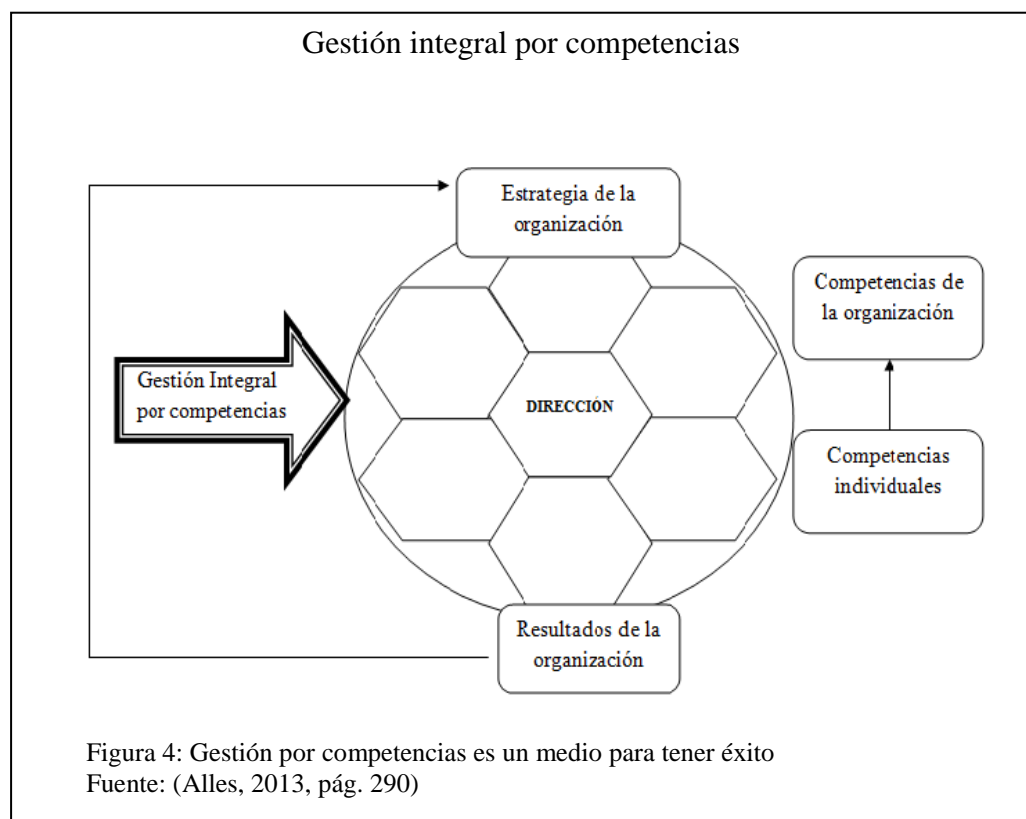
- ✓ Es un asesor (staff) que tiene una tarea técnica a su cargo
- ✓ Diseña la herramienta o contrata al consultor que lo diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.
- ✓ Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores
- ✓ Vela por la objetividad del sistema
- ✓ Administra la herramienta
- ✓ Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe, y los distintos evaluadores participantes

Las evaluaciones de desempeño tienen relación con las carreras de las personas ya que uno de los objetivos de las evaluaciones son las acciones de promoción y de desarrollo de los evaluados, se dice que el rol de recursos humanos es un asesor que

ayuda al cumplimiento de las normas y políticas e implementa resultados de evaluación dentro de la organización. Los autores de las carreras son los colaboradores y el jefe, y finalmente recursos humanos tiene un trabajo muy fuerte después de la evaluación por desempeño.

1.3.1.1 Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño

Los distintos subsistemas de recursos humanos se relacionan de alguna manera con la estrategia, ayudan a trazar objetivos que de alguna manera están alienados al personal en la organización, la evaluación del desempeño es determinante, partiendo de que los objetivos los alcanzan las personas que integra la empresa.



La gestión de recursos humanos por competencias es el medio para tener éxito y alcanzar objetivos organizacionales y las competencias son los que nos permite alcanzar los resultados buscados, la fijación de objetivos del colaborador permite formar parte de la empresa. Si en una organización le dice a cada uno de sus colaboradores de qué modo lograr sus objetivos, no solo logrará que la persona realice mejor su tarea sino logrará que se siente satisfecho en la empresa. Los

objetivos de la organización son para cumplirlos poniéndolos en práctica y se alcanzará los resultados de la organización.

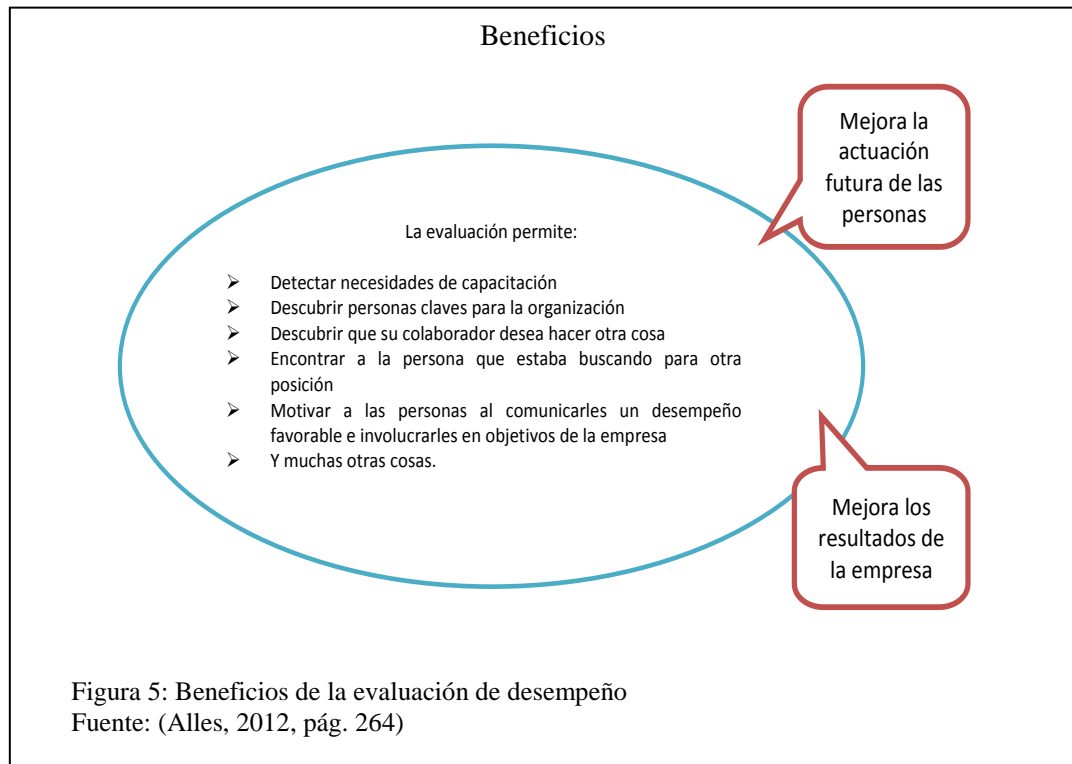
1.3.2 Importancia de evaluación del desempeño

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. (William, 2014, pág. 52)

Es importante que dentro de cada una de las organizaciones se pueda realizar una evaluación de desempeño mediante un modelo específico según la compañía, el que más se adecue a la organización, donde con la ayuda de los directivos de las empresas puedan determinar los logros de los empleados, así como también las falencias de los mismos en cada área de trabajo.

Esta evaluación efectiva se logrará de acuerdo a los objetivos que tiene que cumplir el colaborador y si ha llegado a los indicadores propuestos por el empleador o por la empresa, dado esta evaluación, se procederá a informar sobre el rendimiento y la productividad que este ha brindado a la organización.

Es recomendable que se realice una evaluación de desempeño al menos dos veces al año, para que así el colaborador tenga la oportunidad de corregir errores dentro de ese periodo y al volver a ser evaluado, haya logrado corregir falencias dentro de su trabajo, permitiendo así su crecimiento y motivación en la organización.



Muchas veces la evaluación del desempeño se lo relaciona con la remuneración, lo que es percibido por los colaboradores como un gran beneficio, pero muchas veces existen factores importantes que se determinan a través de una correcta evaluación del desempeño, por ejemplo puede ser:

- ✓ Detectar una necesidad de capacitación para un área o colaborador específico ya que se está teniendo debilidades reflejadas en el cumplimiento de los objetivos, por lo que con una buena capacitación de los temas se lograría ayudar al éxito del personal.
- ✓ Mediante una buena evaluación también se podría detectar las personas que son eficientes dentro de sus funciones que podrían llegar a ser piezas claves dentro de la organización, ya que estas ayudarían a las demás personas también a lograr sus objetivos.
- ✓ Se podría detectar la inconformidad de un buen colaborador dentro de su puesto y actividades laborales, por lo que se podría optar por brindarle nuevas tareas que sean de agrado y motivación al colaborador.

- ✓ Muchas veces las personas se sienten motivadas a través de palabras que comuniquen el excelente desempeño que haya tenido el colaborador, esto hace que tengan confianza en sí mismo y sigan logrando de manera eficiente los objetivos de la empresa y personales de crecimiento. Entre otras cosas lo que se logra con una evaluación del desempeño es el beneficio de la organización.

1.3.3 Pasos de una evaluación de desempeño

- a) Realizar análisis y descripción de puestos, se define el modelo de competencias para luego describir los puestos de la organización
- b) Evaluar el desempeño en función del puesto: Para ello se fijan criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado
- c) Retroalimentación: Comentar el desempeño y los avances del subordinado.
(Mondy, 2012, pág. 242)

Para los paso de evaluación de desempeño es indispensable la comunicación, la descripción de puestos y de las conductas observadas es factible realizar la evaluación de desempeño es importante el registro de los resultados que se obtienen en la entrevista de evaluación. Debe asegurarse que el jefe este de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto.

1.3.3.1 Pasos de la reunión de retroalimentación

- ✓ Saludo cálido para distender la entrevista
- ✓ Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado
- ✓ Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles
- ✓ Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos.
- ✓ Modificaciones en la comprensión: anunciar el nuevo salario y la fecha en que este será efectivo.

- ✓ Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global muy malo, cerrar la reunión con una frase positiva. (Mondy, 2012, pág. 243)

La reunión de retroalimentación, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño desfavorable o cuando se piensa que la persona no está de acuerdo con el resultado, se debe tener muy en claro los conceptos a tratar y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo y explicar motivos de la manera en que se le está evaluando.

Cuando el empleado no tiene un buen resultado e identifican un bajo desempeño puede ser por diversas situaciones, implementa un programa especial de mejora del rendimiento. Para lograr en primer lugar hay que comprar la idea al supervisor del empleado, y en segundo lugar el empleado mismo, tiene un plazo definido por 6 meses. (Alles, 2013, pág. 46)

Un plan de mejoramiento debe incluir:

- ✓ Instrucciones y orientaciones verbales
- ✓ Comentarios y sugerencias frecuentes
- ✓ Conversaciones formales e informales
- ✓ Informes de evaluación del rendimiento
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Advertencias verbales y por escrito

Para el plan de mejora se debe preparar un plan de acción con fecha de inicio, fecha de revisiones parciales y firmas de las personas involucradas y el responsable del área. El empleado se debe comprometer a cumplir con el plan de acción.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

- ✓ Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- ✓ Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema
- ✓ Posibles ideas:

¿Necesita entrenamiento? ¿En qué?

¿Necesita repasar la descripción del puesto?

¿Tiene duda sobre las políticas o los procedimientos?

Una persona experta en el tema debe retroalimentarle y es la persona indicada para aconsejarla para que el plan de mejora finalice de una manera correcta.

¿Qué sucede si el empleado no mejora su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

- ✓ Realineamiento de carrera ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- ✓ Reingreso al programa de mejora del rendimiento con muchos objetivos.
- ✓ Desvinculación

Para que no suceda desvinculación, el empleado debe ser evaluado periódicamente y conocer el valor agregado que cada colaborador que entrega en la organización, verificar si cumple los objetivos y motivar continuamente al personal inclusive para que exista un buen ambiente laboral y los empleados se sientan satisfecho en su lugar de trabajo, por sus habilidades y capacidades desarrolladas y conseguir el éxito organizacional.

1.3.4 Métodos de evaluación del desempeño

Existen variadas maneras según distintos autores de determinar los métodos de evaluación del desempeño:

1.3.4.1 Métodos basados en características

“Mide hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la organización considere importante para el presente o para un futuro”. (Alles, 2012, pág. 35)

Mediante este método de evaluación del desempeño, se medirán las características que posee cada uno de los empleados, como confiabilidad, creatividad iniciativa y liderazgo. Siempre estas características que se van a evaluar deben estar en función

de lo que realiza el colaborador en su puesto de trabajo para lograr una evaluación más precisa.

1. Escalas gráficas de calificación

Este método evalúa el desempeño de los colaboradores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, es decir que cada una de las características representaría una escala, donde es evaluado el empleado y se determina que grado de cumplimiento de cada una de estas características posee el evaluado.

Estas características pueden ser definidas en forma de habilidades, capacidades, comportamientos, metas y resultados para cada puesto de trabajo, y evaluada por grados de variación, por ejemplo 3, 4,5(regular óptimo, bueno, aceptable).

Escala gráfica de calificación		
1. conocimiento del puesto: comprende todas las fases de su trabajo.	Necesita instrucción ()	Tiene el conocimiento necesario ()
	Observaciones:	
2. iniciativa: Capacidad para originar y desarrollar ideas y hacer que las cosas se inicien.	Carece de imaginación ()	Cumple los requerimientos necesarios ()
	Observaciones:	
3. Dedicación: Atención y dedicación a su trabajo.	Pierde el tiempo; Necesita supervisión ()	Trabajador Consistente y entusiasta ()
	Observaciones:	
4. calidad del trabajo: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.	Necesita mejorar ()	Cumple con las normas ()
	Observaciones:	
5. Volumen del trabajo: Cantidad de trabajo aceptable.	Debe aumentar ()	Producción elevada ()
	Observaciones:	

Figura 6: Escala gráfica de calificación
Fuente: (Snell, 2012, pág. 102)

2. Método de escalas mixtas

Este método es considerado una modificación del método de escala básica, en vez de medir características mediante distintos grados, se le otorga al evaluador descripción específica de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de escala mixta

1. _____	El empleado soluciona los problemas
2. _____	El empleado tiene un liderazgo bajo
3. _____	Existe por parte del empleado una cooperación alta
4. _____	Existe un liderazgo medio por parte del empleado
5. _____	Por lo general el empleado muestra una cooperación baja
6. _____	Por lo general el empleado muestra una cooperación media
7. _____	El empleado no es bueno para resolver problemas
8. _____	El empleado se anticipa a los problemas y brinda soluciones alternas
9. _____	El empleado muestra una dirección hábil (liderazgo alto)

Figura 7: Método de escala mixta
Fuente: (Snell, 2012, pág. 104)

Este es un método que actualmente se encuentra en desuso, donde consistía que el evaluador elija entre varias declaraciones pares, donde se muestren aspectos favorables y desfavorables. Uno de los beneficios que podrá tener éste método es que se evita generalizar la evaluación, reduce la subjetividad y es un método donde no se requerirá entrenamiento del evaluador para poder realizarlo.

4. Método de formas narrativas

En este método el evaluador realizará una narrativa del evaluado exponiendo las características con la mayor exactitud posible, este método ayuda a que el empleador pueda describir a su colaborador brindando su opinión de las fortalezas y debilidades que podría desarrollar, pero este método muchas veces puede llegar a ser demasiado subjetivo, por lo que lo recomendable sería realizarla la evaluación mediante características y grados de evaluación.

1.3.4.2 Métodos basados en el comportamiento

Permite al evaluador identificar de una manera rápida el punto en que algunos empleados se alejan de la escala. (Rodríguez, 2013, pág. 37)

1. Método de incidente crítico

Abarca todo el período evaluado y de esta manera se puede facilitar el desarrollo y autoevaluación por parte del empleado. En este método se puede denotar mejor aquella característica específica donde existe un peor desempeño o el mejor desempeño del evaluado, si en este método no se hacen estas comparaciones, no se va a lograr una correcta evaluación

2. Escala fundamentada por la medición del comportamiento.

Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, esta medición debe realizarse por cada puesto de trabajo:

Tabla 2
Descripción de comportamientos

Alto	10	Descripción de los comportamientos
	9	
	8	
	7	
Medio	6	
	5	
	4	
	3	
Bajo	2	
	1	

Nota: Competencias y comportamientos esperados

Fuente: (Alles, 2013, pág. 96)

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

3. Escala de observación del comportamiento

En este método podemos observar con qué frecuencia se mide un comportamiento, esto ayuda al evaluado a saber más sobre sus fortalezas y debilidades dentro del cumplimiento de objetivos de la organización

1.3.4.3 Métodos basados en resultados

“Evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo”
(Alles, 2013, pág. 38)

1. Mediciones de Productividad: Se basa en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa hacia los empleados.

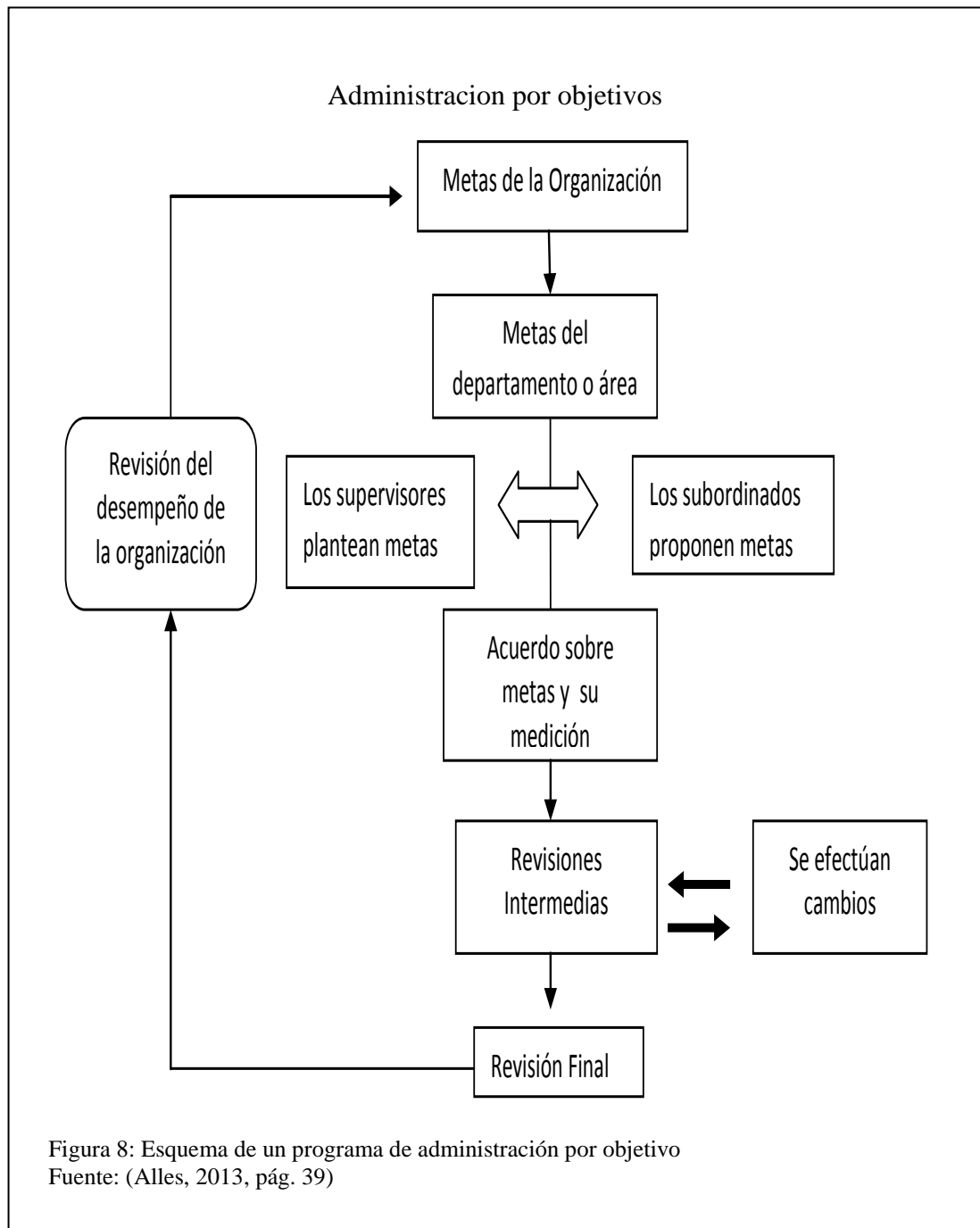
Esta productividad puede ser influenciada por los factores externos negativa o positivamente sobre los cuales los colaboradores no tienen influencia, la organización para conseguir éxito debe permanecer alerta, para no caer en el conformismo, poniendo en juego la creatividad al momento de verse implicado en algún problema.

2. Administración por Objetivos: Califica el desempeño en base al cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.

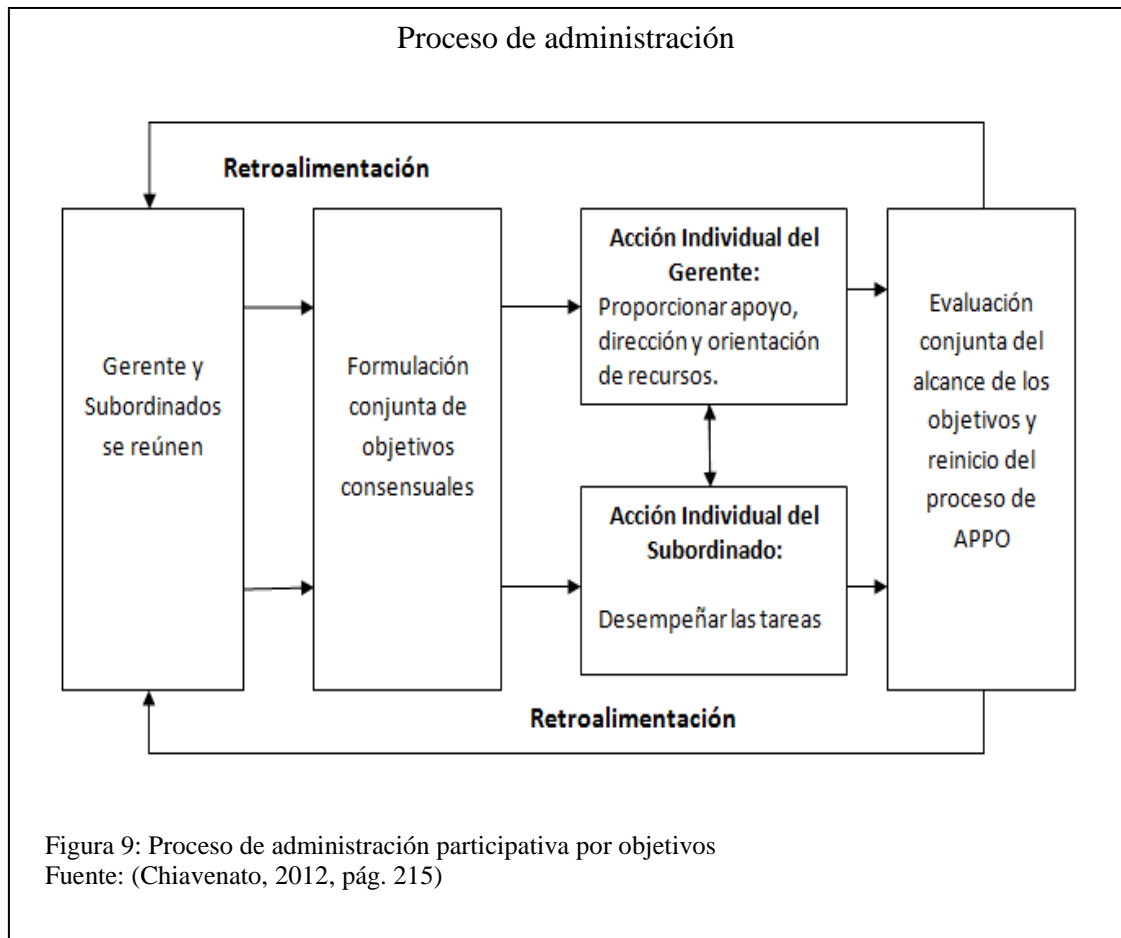
Este método consiste en el establecimiento de objetivos partiendo desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores de la organización, lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo, si este método se cumple los colaboradores de la empresa se encuentran más motivados para alcanzar sus objetivos, mide su progreso y efectúa ajuste y retroalimentación frecuentes con el fin de lograrlo

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego de la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que llevan alcanzar objetivos.
3. Evaluación periódica para realizar ajustes en la ejecución de planes

4. Evaluación de resultados y toma de decisiones (Alles, 2013, pág. 39)



Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.



La evaluación de desempeño está orientada hacia la planeación del desempeño en el futuro y objetivos fijados, y para esto es necesario la retroalimentación constante para buscar un desempeño conforme a las necesidades de cada organización, los objetivos dentro de la organización es un paso importante para identificar las expectativas del empleado. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso de parte y parte. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. El subordinado espera recursos mientras que el gerente espera resultados.

El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el colaborador desempeña, mientras que los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los objetivos y resultados que se deba cumplir.

“El ciclo de la evaluación del proceso por Objetivos (EPPO) define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos” (Chiavenato, 2012, pág. 53)

La evaluación verifica como se alcanzaron los objetivos y como se puede mejorar el desempeño para así redefinir metas cada vez más altas pero alcanzables, revisar cual fue el resultado y que participación obtuvo el empleado para cumplirlos, depende de la pro actividad de las personas en que medio se basaron para utilizar sus habilidades y cumplir las metas.

1.3.4.4 Evaluación 360°

Es un método que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, jefes pares y colaboradores. (Alles, 2013, pág. 148)

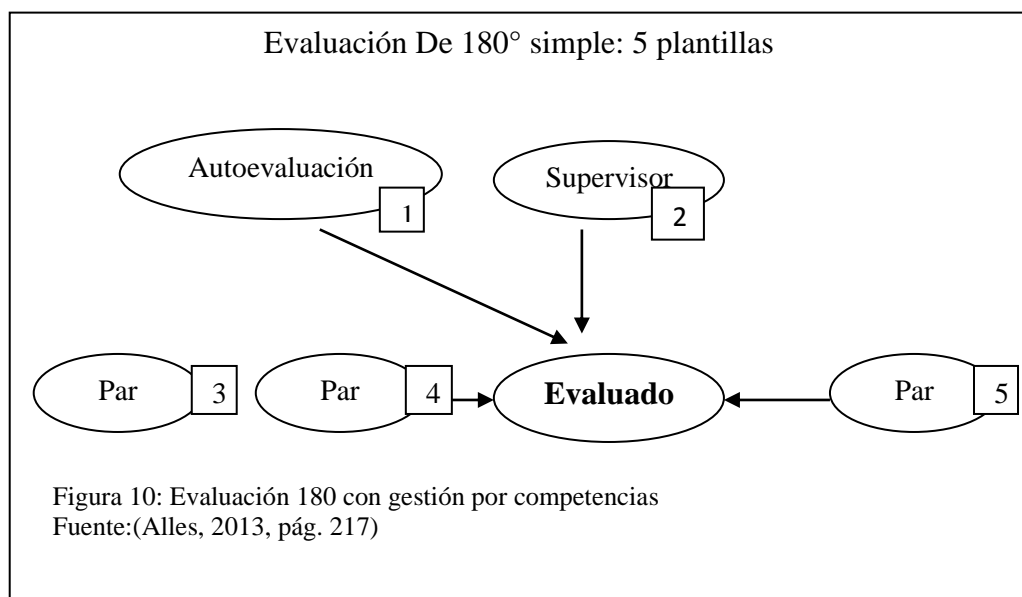
En este sistema de evaluación de desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo además del supervisor. Su gran ventaja es que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse. (Davis, 2014, pág. 327)

El modelo de evaluación de 360 propone las siguientes políticas:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera contribuye al desarrollo de la carrera profesional
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual es importante para estimular los resultados del grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona retroalimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva respecto al liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución del problema.

Este método se desarrolla en forma circular e intervienen todos los miembros que de alguna manera interactúan con el evaluado, se obtiene información de muchas fuentes, brindando una información más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener que unir la dispersión de criterios. Son de gran importancia, de fácil y rápido diseño que pueden ser fácilmente aceptados por jefes y subordinados ya que así, podemos relacionar el desempeño de las personas con la organización, fomentando el cumplimiento de objetivos y metas.

1.3.4.5 Evaluación 180



Usualmente las compañías que utilizan 180° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias y esto es así ya que el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes.

Quién procesa las evaluaciones y cómo

1. Deber ser objeto de un procesamiento externo
2. Debe generar confianza en los evaluadores
3. Quienes procesan el material debe ser de nivel gerencial (similar a los evaluados)

Presentación de informes

- A cada Evaluado

Ser escrupuloso en esta metodología es de vital importancia ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

Los gráficos que se presentan son: comparación de la evaluación de 180° con la evaluación de 180° ponderada por la frecuencia y en comparación con su autoevaluación, con la mirada de sus superiores, los pares y los clientes

- Al directorio: Un informe consolidado sobre el colectivo evaluado

Debe informar sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 180° en relación con las competencias cardinales, en las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias (Alles, 2013, pág. 225)

El informe consolidado se complementa con un análisis de las distintas competencias. Puede prepararse en todas las competencias evaluadas o en alguna de ellas, si el colectivo evaluado se requería de un grado B de la competencia Empowerment, a la empresa le será muy útil saber que el grado de desarrollo de la competencia del colectivo evaluado es de 71.48% y si esta competencia se pondera por la frecuencia, el colectivo evaluado tiene un 58% de desarrollo de la competencia.

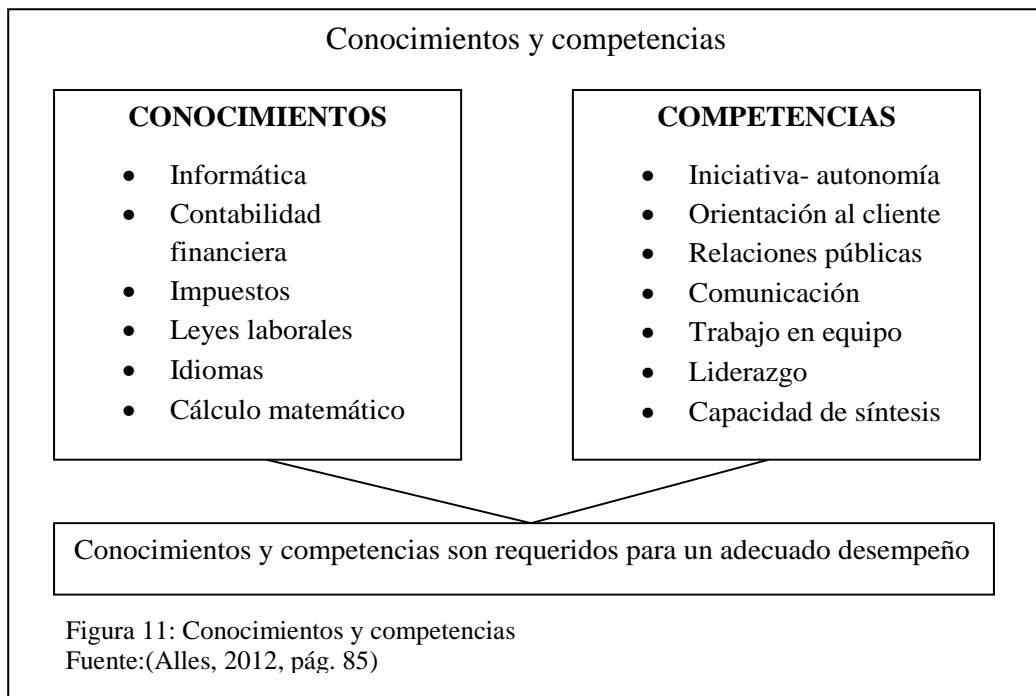
La evaluación de 180° es un esquema más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona evaluada por todo su entorno: jefes, pares y clientes. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe, el jefe y dos o tres pares. Pueden incluir otras personas como proveedores y clientes.

1.3.5 Modelo de competencias

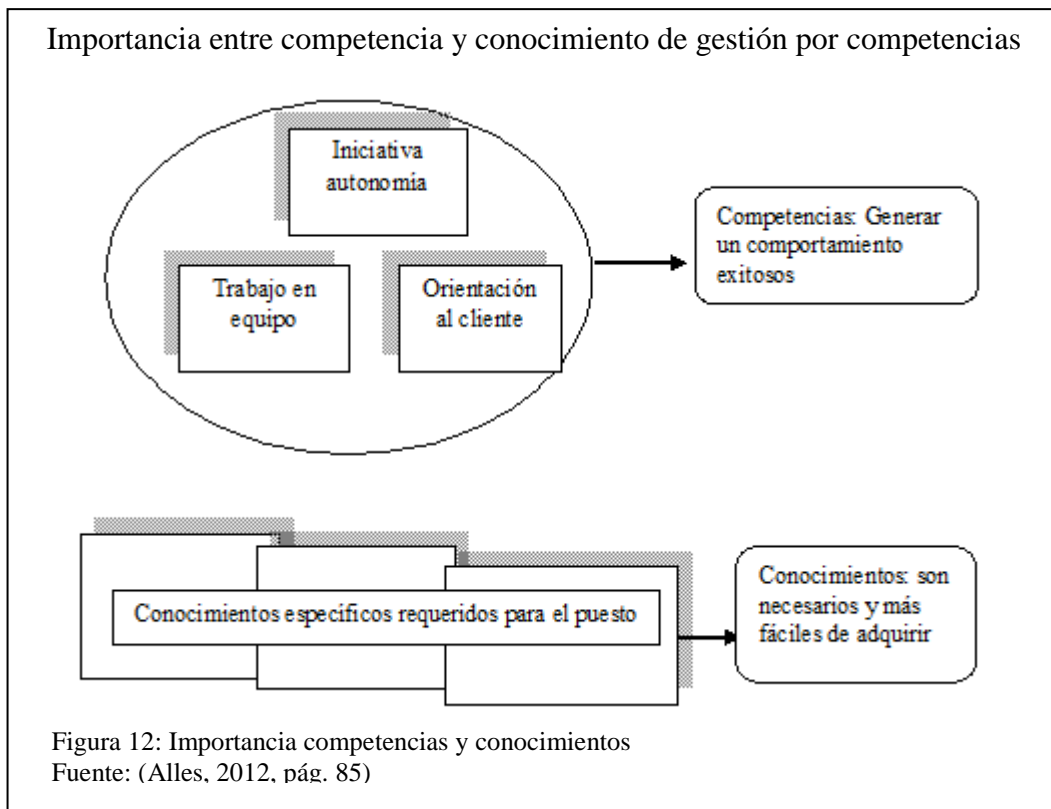
1.3.5.1 Competencias

“Son características de personalidad, definidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos”(Alles, 2012, pág. 84).

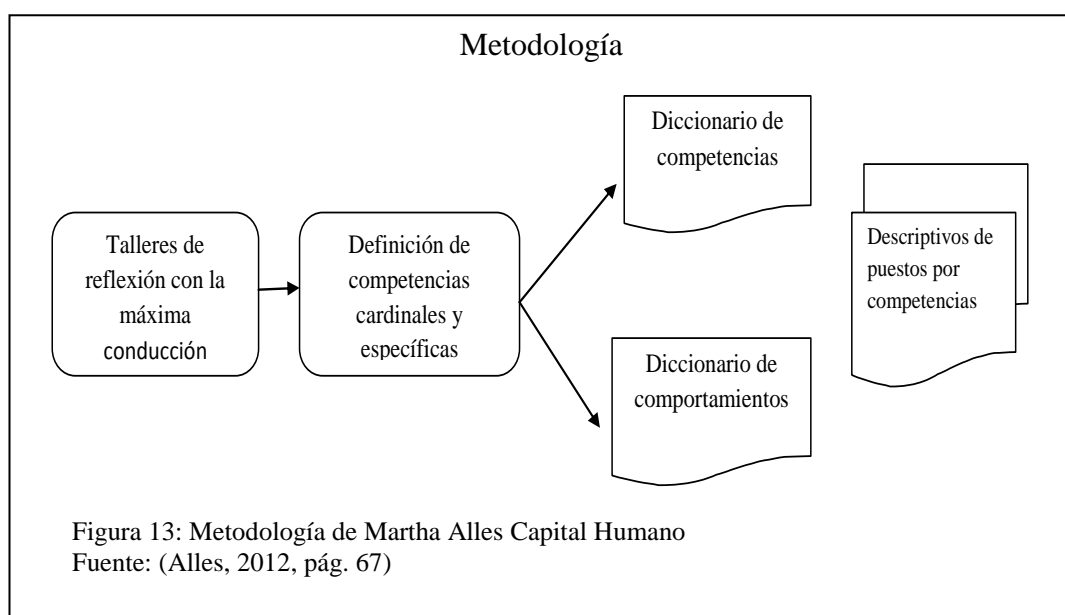
Las competencias son las unidades de conocimiento y comportamientos que permite realizar la operación de la administración del capital humano dentro de la organización, la gestión por competencia esta alienada a la gestión de talento humano y las dos es la estrategia del negocio.



Se puede explicar que conocimiento y competencias son dos conceptos diferentes, se les puede denominar que el conocimiento son competencias técnicas y las competencias son de gestión se tiene que ir demostrando cuales son las competencias que cada persona de la empresa va desarrollando y evaluar si es apto para el cargo que desempeña. Como se ve en el gráfico anterior los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias.



Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de cada persona dentro de la organización, una sola competencia puede ser para diferentes tipos de cargo pero con el grado requerido entre ambos niveles. Las competencias generan un comportamiento para llevar al éxito a la organización y los conocimientos son más fáciles de adquirirlos.



- Competencias cardinales: Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias Específicas: Son para un grupo de personas específicas con un corte vertical por áreas y con un corte horizontal por funciones.

En la descripción de puestos las competencias se indican por su grado, nombre o nivel es muy importante ya que cada grado debe tener comportamientos observables y definición para al momento de evaluar se realice un análisis de una manera fácil.

1.3.5.2 Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro.

Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.(Alles, 2013, pág. 78)

- Grado A: capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo las personas ayudan a evitar problemas crean nuevas oportunidades y buscan soluciones.
- Grado B: capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, estas personas minimizan problemas potenciales, tiene la habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, es rápido en dar respuestas y se adapta a los cambios.
- Grado C: capacidad para tomar decisiones en momento de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan ocurrir. Habilidad para actuar rápido en una crisis. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentarse a un problema.
- Grado D: capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconoce las oportunidades que se presenta y enfrentan de manera inmediata a los problemas.

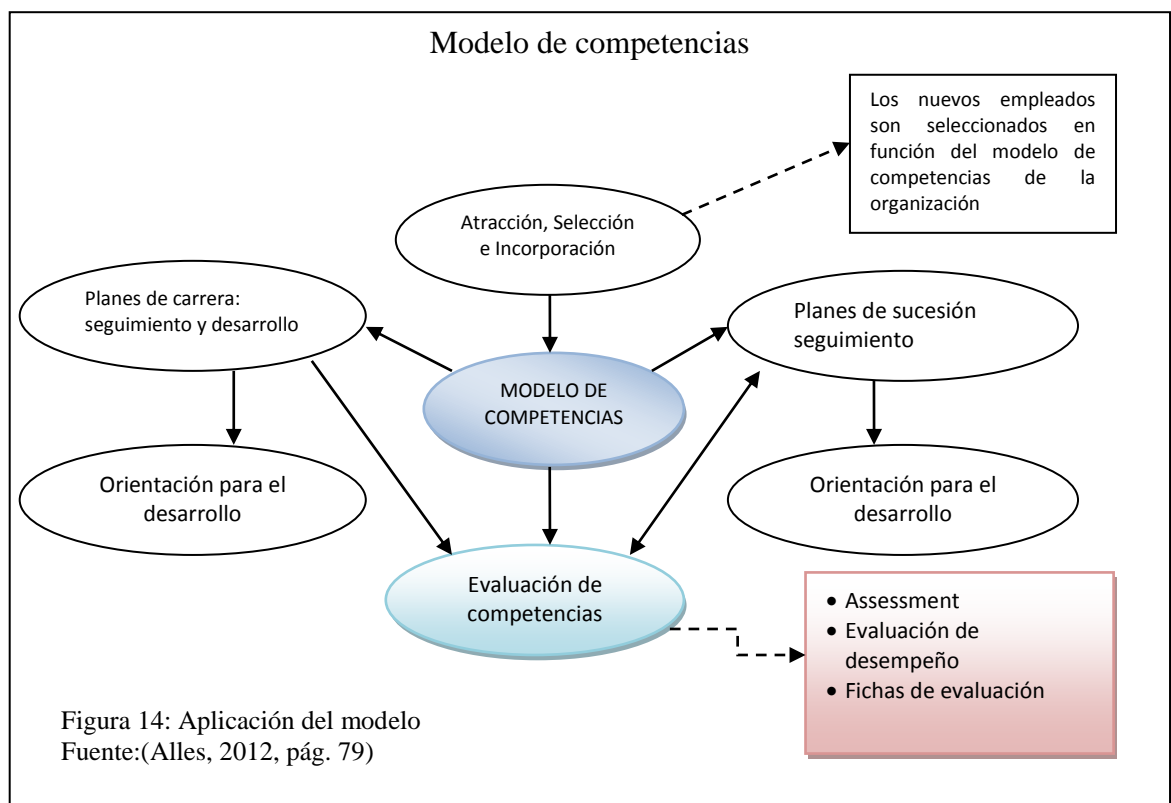
Para poder implantar un sistema de gestión por competencias, los pasos son los siguientes:

- ✓ Se definirá o revisará la misión y visión de la empresa.

- ✓ Se definirán las competencias tanto específicas como cardinales, esto con la ayuda de la organización.
- ✓ Definir documentos necesarios como el diccionario por competencias y comportamientos.
- ✓ Proceder a asignar las competencias de acuerdo al grado o nivel de cada puesto de trabajo.
- ✓ Realizar la determinación de brechas entre competencias definidas por el modelo que se sigue y los miembros de la organización.
- ✓ Diseñar procesos o subsistemas de Recursos Humanos.

Al momento de implementar un sistema de gestión por competencias se relacionará directamente con los subsistemas de Recursos Humanos.

Después de ser definidas las competencias y respectivos grados se procederá a realizar un inventario que ayudará como comparación de las competencias asignadas a cada puesto de trabajo. Gracias a la aplicación del modelo de Gestión por Competencias, se permitirá a la organización ayudar a sus colaboradores con la orientación profesional y lograr el desarrollo de competencias de los trabajadores y que vayan logrando plan carrera dentro de la misma.



- **Atracción, selección e Incorporación:** Las personas que sean escogidas deben ser personas idóneas, talentosas, comprometidas y competitivas es por esto que el proceso de selección de una organización se convierte en una estrategia fundamental muy importante. Ahora en la actualidad existen varias pruebas psicológicas para el reclutamiento del personal y sirve para una buena selección.
- **Un Plan de Carrera:** Es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle al empleado la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. Su desarrollo es largo, rígido y lineal. En plan de Carrera se basa en el conocimiento y experiencias que el colaborador tenga y en el desarrollo profesional o crecimiento basados en años y años dentro de una organización
- **Plan de Sucesión:** La sucesión es la continuación en la organización, de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas. Esta continuación o relevo es planificado y organizado con orden y método.

Es decir que parte de manera principal de las competencias desarrolladas en cada área de la organización y se diferencian con otras empresas u organizaciones, es decir el plan de sucesión es único de la organización.

Si se dedica el tiempo suficiente a preparar un plan de sucesión adecuado, la empresa podrá estar preparada en cualquier momento para llevar a cabo el proceso y tomar una de las decisiones más importantes elegir a quién será el líder de la organización.

Dicho modelo se acopla a los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna área, aquellas competencias en cada individuo que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro personal sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

El modelo de competencias tiene factores importantes y como se explica en el cuadro es importante una buena selección en función a las competencias que requiera el puesto de trabajo, el plan de carrera y plan de sucesión puede señalarse que, sin lugar

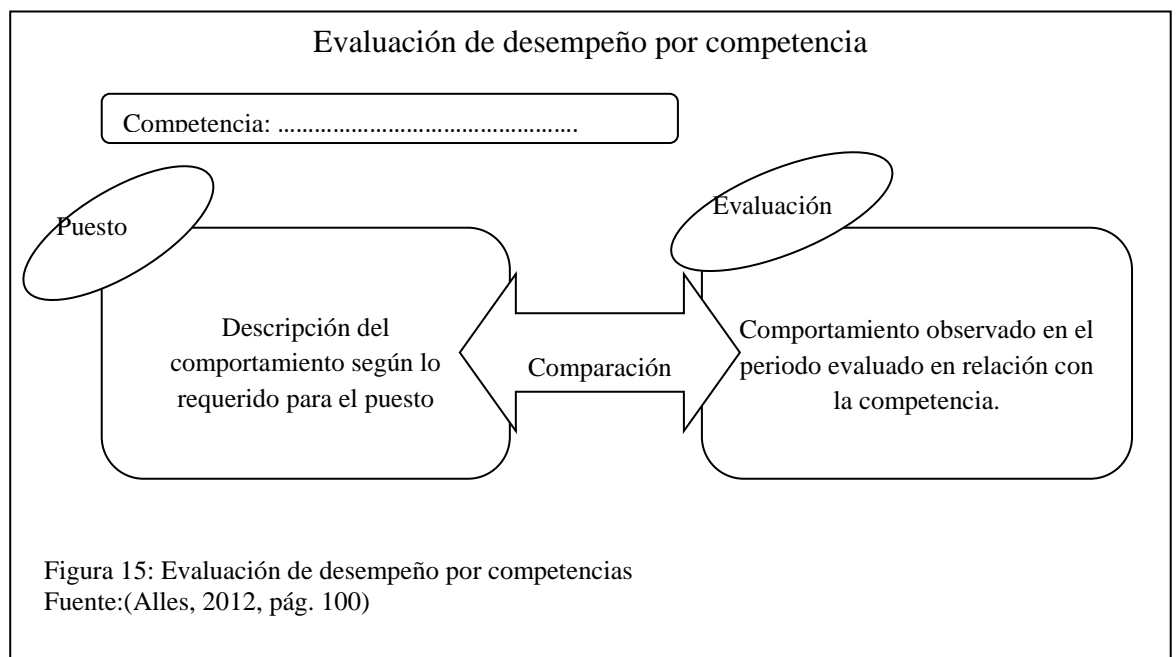
a dudas, ambas herramientas deben ser entendidas como dos prácticas distintas que tienen una raíz común: el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, y al momento de realizar una evaluación del desempeño se obtendrá buenos resultados y la empresa contará con un personal talentoso.

1.3.6 Evaluar el desempeño en un esquema de competencias

Una evaluación de desempeño se debe realizar en función del puesto de trabajo definido de una persona evaluada, esto depende si la organización trabajará con un esquema de competencias definido. Es habitualmente recomendable que las competencias sean presentadas en escala o en grados, ya que permitirá relacionar las competencias con los comportamientos de las personas.

La evaluación de desempeño nada más tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y de acuerdo al grado que estas son requeridas. Al implementar un modelo de Gestión por Competencias, la organización llegará a tener varias ventajas del sistema, ya que este sistema aportará una correcta medición de las distintas capacidades que posee una persona, y por ende de toda la organización.

Hay que recordar que las competencias van a depender del tipo de organización a aplicar, considerando a cada persona que ocupe un puesto de trabajo.



1.3.7 Evaluación de HAY

Método Hay de perfiles y escalas

“En este método, la valuación de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos” (Edward Hay, 2012, pág. 32)

1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden

Es importante hacer notar que la evaluación de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos. Más bien produce una estructura de puestos en términos de “contenido del puesto evaluado “alrededor del cual se puede establecer una estructura salarial. El nivel competitivo (en relación al mercado externo) donde se posiciona finalmente la estructura salarial es una decisión de política gerencial que sigue del proceso de evaluación de puesto. La evaluación cuidadosa y objetiva de los puestos va a asegurar el logro de la equidad interna. El desarrollo de las estructuras salariales y del sistema de precios de los puestos individuales es una función completamente diferente y no tiene nada que ver con el proceso de medición de puestos.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Historia de la empresa

En el año 1995 nace la empresa SOBOC GRAFIC por la dirección del Gerente General quien con sus conocimientos y visión conforma la imprenta, después de 3 años se integraron a la empresa sus 3 hermanos quienes con su compromiso, responsabilidad y honestidad empiezan en un local pequeño con dos máquinas rústicas de ese tiempo para poder operar, eran las más básicas una máquina GTO y una Guillotina. El nombre de la empresa nació por uno de sus hermanos y utilizó su apellido pero al revés COBOS = SOBOC y GRAFIC de gráfico les pareció muy personalizado y sencillo para que se quede en la mente de sus clientes, la empresa ya tiene 20 años en el mercado y con su arduo trabajo se logró ir aumentando la productividad y de ésta manera fue creciendo la maquinaria y trabajadores dentro de la empresa. En el año 2011 gracias a la rentabilidad e ingresos que obtuvo la imprenta construyeron su propio edificio donde actualmente se encuentra ubicada Calle Acuña Oe3-162 y Av. América, compuesta por un total de 22 personas las que constituyen la empresa, en donde tiene una infraestructura confortable oficinas por cada departamento de producción, diseño y pre-prensa, contabilidad, administrativa y la planta que funciona en el primer piso en donde disponen de toda la maquinaria necesaria para el funcionamiento cuentan con uniformes adecuados para cada área. En el año 2013 fallece el Gerente General, fue una lamentable partida, en el mismo año toma posicionamiento como Gerente General uno de sus hermanos y con la experiencia obtenida esperan seguir creciendo y ser una empresa importante y competitiva, su mayor potencial son los clientes y gracias a ellos la empresa ha crecido cada vez más.

SOBOC GRAFIC



Figura 16: Empresa SOBOC GRAFIC
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

2.2 Direccionamiento estratégico

2.2.1 Misión

Somos una empresa Ecuatoriana dedicada al servicio de impresión utilizando máquinas modernas y tecnología en alta calidad con el personal altamente calificado para brindar una buena atención y servicio personalizado con tiempos de respuesta y soluciones inmediatas hacia nuestros clientes.

2.2.2 Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en 3 años renovando nuestros equipos tecnológicos de acuerdo a la necesidad del mercado, mantener un personal comprometido con la organización y con el cliente con el fin de alcanzar un liderazgo

2.2.3 Valores

- Compromiso
- Ética
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Honestidad
- Seguridad
- Responsabilidad
- Calidad

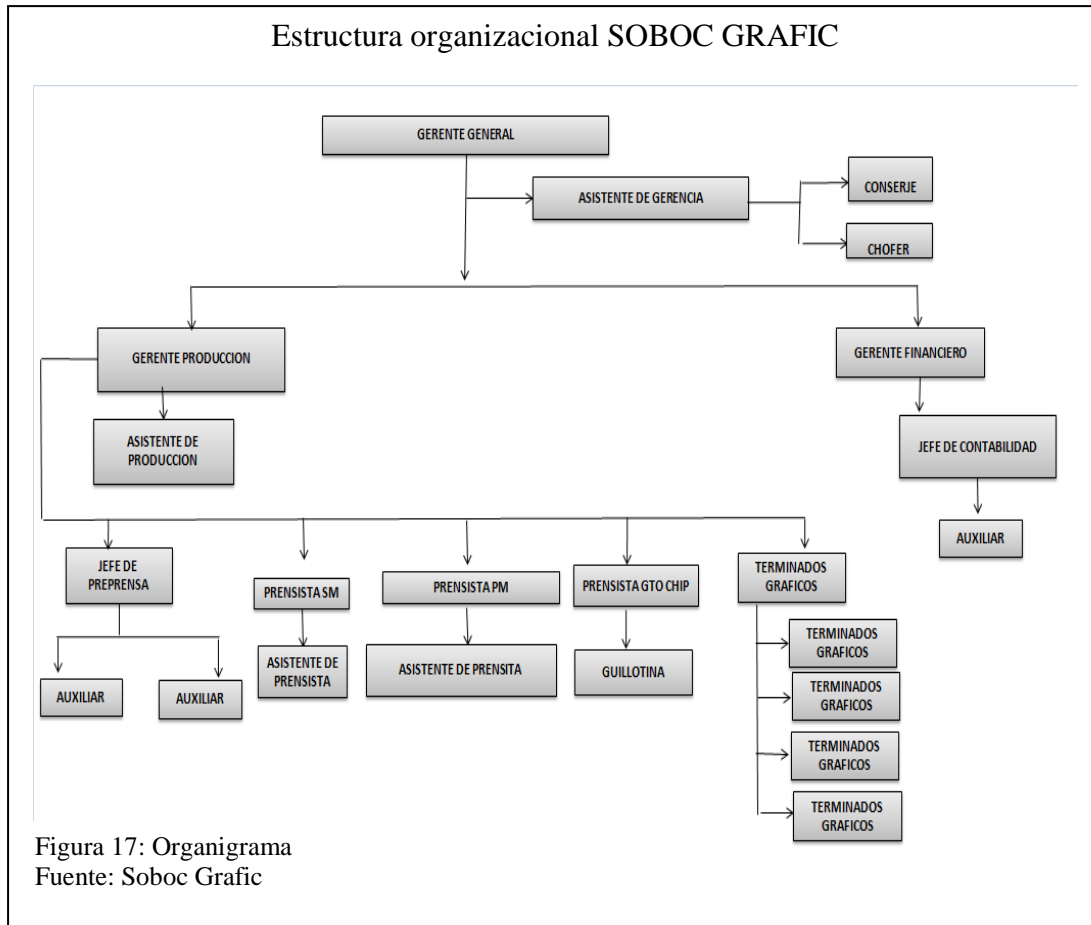
2.3 Políticas

La Junta Directiva de SOBOC GRAFIC definió las siguientes políticas para el año 2014:

- ✓ Recibir sueldos o salarios convenidos en el contrato individual de trabajo y demás beneficios de ley.
- ✓ Hacer uso de los días de descanso obligatorio y de las vacaciones anuales según disponga el Código de Trabajo.
- ✓ Acogerse a los beneficios de la jubilación y más prestaciones legales otorgadas por el IEES
- ✓ La empresa deberá proveer a los empleados de ropa de trabajo, así como también de implementos de seguridad en los casos que determina la ley
- ✓ Mantener la más estricta disciplina y orden en el trabajo, además de la responsabilidad profesional en el desempeño de sus funciones
- ✓ Velar por los intereses de la empresa, así como por las conservaciones de los bienes, mercaderías, máquinas, instrumentos de trabajo que integran su patrimonio y llevar a conocimiento de sus superiores todo acto y procedimiento que pueda causar perjuicio a SOBOC GRAFIC

- ✓ Mantener en correcto estado de limpieza y presentación el uniforme o ropa de trabajo y el uso de esos artículos es obligatorio para las personas a quienes se les ha sido proporcionado
- ✓ Le es prohibido al empleado presentarse en estado de embriaguez, o con síntomas de haber ingerido bebidas alcohólicas o en impropias condiciones de aseo y vestuario
- ✓ Le es prohibido atrasarse injustificadamente y reiteradamente al ingreso, faltar o ausentarse del trabajo forma repetitiva e injustificada y abandonar el puesto de trabajo por más de tres días consecutivos sin previa autorización o sin causa justificada
- ✓ Los empleados que laboran en áreas administrativas cumplirán una jornada de 8 horas diarias y 40 semanales. Con las variaciones permitidas con el código del trabajo
- ✓ Retardar o negarse injustificadamente a la ejecución de las actividades referentes a la prestación del servicio al que está obligado con motivo de sus funciones
- ✓ Se considerará una falta grave presentar certificados médicos adulterados o falsificados
- ✓ Se considera una falta grave a la mala utilización por negligencia en el uso de implementos, muebles, enseres y vehículos de la empresa.
- ✓ Le es prohibido desempeñar otras actividades compatibles con los intereses de la empresa, que implique competencia a las actividades de SOBOC GRAFIC. (Grafic, 2014)

2.4 Estructura organizacional



2.4.1 Descripción de funciones

A continuación se realizará una descripción de todas las funciones por cada cargo que se encuentra en el organigrama organizacional de la empresa SOBOC GRAFIC.

Tabla 3
Cargo Gerente General

Cargo:	Gerente General
Área	Administrativa
Departamento	Gerencia
Misión Del Cargo	
Liderar La Organización Estratégicamente, Dirigir, Administrar Y Controlar Los Departamentos De Forma Adecuada.	
Descripción Del Cargo:	
Velar Por La Visión De Su Empresa	
Funciones Principales	
Definir políticas y estrategias para la organización en busca del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos procurando la obtención de beneficios para la organización, sus accionistas, colaboradores y clientes	
Monitorear y medir el Balance Scorecard de la organización definiendo estrategias de mejora que abarquen a toda la organización, sus recursos, políticas e infraestructura.	
Encargarse de las ventas y negociaciones con clientes y proveedores	

Nota: Funciones Gerente General

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 4
Cargo Asistente de Gerencia

Cargo:	Asistente De Gerencia
Área	Administrativa
Departamento	Gerencia
Misión Del Cargo	
Asistir Actividades Que Requiera La Gerencia General	
Descripción Del Cargo:	
Realizar Actividades Que Requiera La Gerencia	
Funciones Principales	
Coordinación de reuniones	
Realizar informes de reportes diarios	
Programación y seguimiento de cronogramas	

Nota: Funciones Asistente de Gerencia

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 5
Cargo Gerente de Producción

Cargo:	Gerente De Producción
Área	Gerencia
Departamento	Producción
Misión Del Cargo	
Dirigir, Supervisar Y Controlar Las Operaciones Que Realiza La Imprenta Desde El Ingreso Del Pedido Del Producto Hasta Los Terminados Gráficos Y Entrega.	
Descripción Del Cargo:	
Se Encarga De Controlar Todos Los Productos Desde Que Inicia El Proceso Hasta La Entrega Del Mismo Al Cliente	
Funciones Principales	
Organizar, dirigir y controlar el mantenimiento de las maquinarias e instalaciones	
Controlar procesos de empaque, distribución y entrega del producto	
Seguimiento y organización de la ejecución de todos los trabajos dentro del departamento	

Nota: Funciones Gerente de Producción

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 6
Cargo Asistente de Producción

Cargo:	Asistente De Producción
Área	Operación
Departamento	Producción
Misión Del Cargo	
Asistir Al Director De Producción Y Ejecutar Los Trabajos Que Este Les Asigne.	
Descripción Del Cargo:	
Dar Soporte A La Planta De Producción	
Funciones Principales	
1. Control de Impresión	
2. Retiro de Placas	
3. Entrega de paquetes armados de pre-prensa	

Nota: Funciones Asistente de Producción

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 7
Cargo Jefe de Pre- prensa

Cargo:	Jefe De Pre-Prensa
Área	Operación
Departamento	Prensa
Misión Del Cargo	
Controlar La Formación, Correcciones E Impresión De Los Originales De Las Diferentes Publicaciones	
Descripción Del Cargo:	
Reportar Al Jefe De Producción, Las Fallas De Los Equipos Asignados	
Funciones Principales	
1. Retoque de Imagen	
2. Revisión de Información	
3. Quemada de placa, pre impresión	

Nota: Funciones Jefe de Pre- prensa
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 8
Cargo Auxiliar de Pre- prensa

Cargo:	Auxiliar De Pre-Prensa
Área	Operación
Departamento	Prensa
Misión Del Cargo	
Apoyar Al Departamento De Prensa Verificando Las Correcciones E Impresiones De Los Artes	
Descripción Del Cargo:	
Realizar La Impresión De Las Placas	
Funciones Principales	
1. Mantenimiento de las máquinas	
2. Revisión Tintas	
3. Realizar la limpieza de materiales de impresión (lámina de aluminio)	

Nota: Funciones Auxiliar de Pre- prensa
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 9
Cargo Prensista Speed Master

Cargo:	Prensista Speed Master
Área	Operación
Departamento	Prensa
Misión Del Cargo	
Conocer El Correcto Manejo De Máquinas E Impresiones En Todo Tipo De Papel.	
Descripción Del Cargo:	
Realiza Trabajos De Impresión En Todo Tipo De Papel. Hace Ajustes Y Da Mantenimiento Al Equipo Que Utiliza.	
Funciones Principales	
1. Control del estado de impresión en serie	
2. Mantenimiento y limpieza de la maquinaria	
3. Control de calidad del trabajo terminado	
4. Atención y relación con el cliente	

Nota: Funciones Prensista Sprint Master
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 10
Cargo Asistente de Prensa SM

Cargo:	Asistente Prensista Sm
Área	Operación
Departamento	Prensa
Misión Del Cargo	
Dar Soporte Y Seguimiento Al Departamento De Prensa	
Descripción Del Cargo:	
Recibir Pedidos De Impresión Y Realizar La Orden De Producción	
Funciones Principales	
1. Recepción de información para proformas	
2. Recepción de artes para impresión	
3. Revisión de artes	
4. Verificar el estado de las placas para la entrega a prensa	

Nota: Funciones Asistente de Prensa SM

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 11
Cargo Prensista Print Master

Cargo:	Prensista Print Master
Área	Operación
Departamento	Prensa
Misión Del Cargo	
Conocer El Correcto Manejo De Máquinas E Impresiones En Todo Tipo De Papel.	
Descripción Del Cargo:	
Realiza Trabajos De Impresión En Todo Tipo De Papel. Hace Ajustes Y Da Mantenimiento Al Equipo Que Utiliza.	
Funciones Principales	
1. Control del estado de impresión en serie	
2. Mantenimiento y limpieza de la maquinaria	
3. Control de calidad del trabajo terminado	
4. Atención y relación con el cliente	

Nota: Funciones Prensista Print Master

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 12
Cargo Asistente de Prensa PM

Cargo:	Asistente Prensista Pm
Área	Operación
Departamento	Prensa
Misión Del Cargo	
Dar Soporte Y Seguimiento Al Departamento De Prensa	
Descripción Del Cargo:	
Recibir Pedidos De Impresión Y Realizar La Orden De Producción	
Funciones Principales	
1. Recepción de artes para impresión	
2. Verificar que exista los suministros suficientes en pre-prensa	
3. Hacer ordenes de producción	
4. Verificar el estado de las placas para la entrega a prensa	

Nota: Funciones Asistente de Prensa PM

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 13
Cargo Prensista GTO CHIP

Cargo:	Prensista Gto Chip
Área	Operaciones
Departamento	Operaciones
Misión Del Cargo	
Impresión	
Descripción Del Cargo:	
Impresión De Pedidos	
Funciones Principales	
1.Control de estado control en serie	
2.Limpiar el rodillo por cada color a imprimir	
3.Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje	
4.Regular en tintero de acuerdo a los porcentajes que se tiene en la placa	

Nota: Funciones Prensista GTO CHIP

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 14
Cargo Guillotina

Cargo:	Guillotina
Área	Operaciones
Departamento	Operaciones
Misión Del Cargo	
Corte De Papel De Acuerdo A Requerimientos	
Descripción Del Cargo:	
Corte De Papel Apilado	
Funciones Principales	
1.Cortar el papel de acuerdo a la necesidad del cliente	
2.Refilar libretines, folletos, dípticos, trípticos etc., para dar el tamaño exacto requerido	
3.Entregar a terminados gráficos	
4.Dar mantenimiento a la maquinaria	

Nota: Funciones Guillotina

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 15
Cargo Terminados Gráficos

Cargo:	Terminados Gráficos
Área	Operaciones
Departamento	Operaciones
Misión Del Cargo	
Terminado De Calidad Del Producto Final Para La Entrega Del Mismo	
Descripción Del Cargo:	
Darle Terminado Al Producto	
Funciones Principales	
1.Intercalar, doblar, perforar, troquelar, pegar cajas, encuadernar, encolar al calor, grapar, numerar oficios o comprobantes de pago, pegar sobres	
2.Supervisar que se cumpla con estándares de calidad	
3.Supervisar el orden y limpieza de los productos terminados	

Nota: Funciones Terminados Gráficos

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 16
Cargo Gerente Financiero

Cargo:	Gerente Financiero
Área	Financiero
Departamento	Administrativa
Misión Del Cargo	
Manejar Los Procesos De Gestión Financiera De La Empresa, Mediante La Correcta Administración De Recursos Económicos De La Empresa.	
Descripción Del Cargo:	
Responsable De La Gestión Financiera De La Organización	
Funciones Principales	
1. Manejar la relación con Entidades Financieras	
2. Controlar el capital y el nivel de endeudamiento de la empresa	
3. Control de operaciones financieras a mediano y largo plazo	
4. Preparación de presupuesto anual	

Nota: Funciones Gerente Financiero

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 17
Cargo Jefe de Contabilidad

Cargo:	Jefe De Contabilidad
Área	Contable
Departamento	Administrativa
Misión Del Cargo	
Planificar Las Actividades Contables De Acuerdo A Normas Generales De La Empresa	
Descripción Del Cargo:	
Elabora Reportes Contables	
Funciones Principales	
1. Realizar declaración de impuestos	
2. Coordinar y supervisar la elaboración del Estado de Costo de Producción y Ventas	
3. Verificación de operaciones de presupuesto	
4. Supervisión de cuentas contables	

Nota: Funciones Jefe de Contabilidad

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 18
Cargo Auxiliar de Contabilidad

Cargo:	Auxiliar De Contabilidad
Área	Contable
Departamento	Administrativa
Misión Del Cargo	
Mantener Registros Financieros	
Descripción Del Cargo:	
Soporte Al Área Contable	
Funciones Principales	
1. Registrar los asientos contables referente a proveedores.	
2. Manejo de anexos transaccionales	
3. Registro de retenciones	
4. Registro de compras	

Nota: Funciones Auxiliar de Contabilidad

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 19
Cargo Chofer

Cargo:	Chofer
Área	Gerencia
Departamento	Administrativa
Misión Del Cargo	
Prestación Correcta Y Oportuna Del Servicio De Transporte	
Funciones Principales	
1.Mantener al vehículo en buen estado como presentación, funcionamiento y conservación	
2.Informar oportunamente a la concesionaria encargada del mantenimiento	
3.Llevar un registro mensual de la historia del carro	

Nota: Funciones Chofer

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 20
Cargo Conserje

Cargo:	Conserje
Área	Gerencia
Departamento	Administrativa
Misión Del Cargo	
Vigila La Entrada Y Salida De Todas Las Personas De La Empresa	
Funciones Principales	
1.Abren y cierran el portal	
2.Encienden y apagan las luces y la calefacción	
3.Se encargan de repartir la correspondencia	

Nota: Funciones Conserje

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

2.5 Cadena de valor

2.5.1 Actividades primarias

2.5.1.1 Logística interna (abastecimiento de materias primas)

La imprenta SOBOC GRAFIC para poder realizar sus actividades de producción, utilizan como materia prima los siguientes:

Tabla 21
Materia prima y costos indirectos

	MATERIA PRIMA	PROVEEDOR
BIENES	Papel Suzano Offset 890 G. Papel Propaloffset 90g. PAPEL PERIODICO 48,80g EARTH OFFSET 150g PAPEL BOND 90g. ; 120g PAPEL COUCHE MATTE 90g. ; 150g PAPEL COUCHE BRILANTE 115g. ; 250g Papel Tintoreto 300g. Constellation PLACA PLANCHA AGFA 525*459*0,15mm PLACA PLANCHA AGFA 745*605*0,30mm Magenta Novavit F700 Speed Plus 2,5 Kg Tinta Amarilla Ymf Mitsuboshi Anillos 3:1 D/A Blanco (3/8) 9,53 Mm Barniz Solución De Fuente Tiñer Alcohol Iso propílico Printex Cintas Adhesivas Troqueles Troqueles Troqueles Pega	Proveedora De Papeles Propandina Proveedora De Papeles Propandina Proveedora De Papeles Propandina Proveedora De Papeles Propandina Marco Cuesta "Alce" Marco Cuesta "Alce" Marco Cuesta "Alce" Enores Arte Papel Global Graphic Global Graphic Comercial Stimgraf Vernaza Grafic Cía. Ltda. Vernaza Grafic Cía. Ltda. Técnica Unida Técnica Unida Técnica Unida Benntag Comerquimicop Eurotape Ecuatroqueles Col troqueles Robinson Baquero

	Costos Indirectos	
SERVICIOS	Terminados Gráficos	María Almeida
	Terminados Gráficos	Marco Bolaños
	Terminados Gráficos	Ecuatroqueles
	Plastificados	Cesar Rico "Ricoplast"
	Barnizado	Ignea
	Afilado Cuchillas	Grafinal
	Películas	Top Print
	Impresiones Digitales	Diego Aymacaña "Omimpress"
	Troquelados	Mariana Holguin "Rey Graf"
	Impresiones En Adhesivo	Quatro Cromia
	Plastificados	López Mario "Leysmar"

Nota: Materia prima y costos indirectos bienes y servicios

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

2.5.1.2 Operaciones (producción - procesos de impresión)

En esta etapa la imprenta SOBOC GRAFIC realiza las siguientes actividades:

- ✓ Información de los artes a pre-prensa:
- ✓ Revisión de la imagen como colores, tipografías;
- ✓ Aprobación del arte; armado para placas;
- ✓ Envío de información al CTP (Computer To Play);
- ✓ Revisión placas;
- ✓ Impresión offset;
- ✓ Corte; depende del trabajo se realiza plastificado, encuadernación; embalaje

2.5.1.3 Logística externa (distribución del producto terminado)

La logística de salida es propia de SOBOC GRAFIC esta empresa efectúa la distribución a empresas clientes, y ellos se encargan de la verificación de niveles de inventarios en los puntos de venta, temas con mayor rotación, demanda del mercado, etc., para solicitar reimpresión de las obras ya existentes o impresión de nuevos títulos.

El poder de negociación lo tienen los distribuidores, discutiendo los precios de los productos que presupuesta, o solicitando condiciones blandas de financiamiento.

2.5.1.4 Marketing y ventas (venta)

SOBOC GRAFIC se dio a conocer mediante puerta a puerta por la calidad de servicio que presta, las ventas las ha realizado directamente desde un principio el Gerente General, con el apoyo de sus dos hermanos quienes también son propietario de la empresa y en la actualidad cuentan con varios clientes importantes que ayuda a la rentabilidad de la empresa.

2.5.1.5 Servicio de postventa

Se mantiene un seguimiento con el cliente después de realizar la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho y solucionar algún inconveniente de se presente de manera inmediata. Consideramos a la postventa como el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

La calidad es un compromiso desde la primera visita o contacto con el cliente siguiendo con la venta y manteniéndolo en cualquier relación que se establezca después de la misma, es decir, en los servicios relacionados con la post-venta.

La calidad se mide no solo en el producto terminado sino en cómo llega al cliente, cual es la atención que se le da al momento de entregar el producto. Gracias a la buena calidad de un servicio post-venta y a las observaciones, la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios

2.5.2 Actividades de apoyo

2.5.2.1 Infraestructura de la empresa

"SOBOC GRAFIC se encuentra dividida en las siguientes áreas:

- **Administración:** Zona utilizada para administración de las bodegas, en este lugar se realiza trabajos de escritorio propios de la administración, proporcionándoles procesos estables y seguros para que puedan desempeñar su trabajo diario con eficacia. Y, por el otro, desarrollando e implantando sistemas y herramientas innovadores. El reto que le planteamos es trabajar en un ámbito de responsabilidad amplio e integral.
- **Financiera:** El área de finanzas desempeña un papel fundamental dentro del grupo. Entre sus funciones se encuentra la contabilidad financiera, la gestión de riesgos y la gestión monetaria así como todas las cuestiones fiscales y jurídicas de las sociedades del grupo también forman parte de su ámbito de responsabilidad. Las tareas principales del área de finanzas se centran en la elaboración de informes de gestiones mensuales y anuales, la planificación presupuestaria y la elaboración de previsiones, el apoyo estratégico en la planificación a medio plazo y el asesoramiento, soporte y control comercial en numerosos e interesantes proyectos.

2.5.2.2 Distribución física

Planta: Área utilizada para el ensamblaje de libros y trabajos propios de una imprenta, se considera un riesgo permanente a ser observado con la finalidad de evitar posibles incidentes que ocasionen daños materiales y/o humanos. Además en un área cercana a la puerta de ingreso y egreso de materia prima se utiliza como zona de almacenaje de material de reciclaje que no se utiliza.

Los estándares de calidad de nuestros productos y también de nuestro trabajo son muy buenos. Un equipo humano altamente cualificado y motivado nos permite cumplirlos día tras día.

En esta zona la maquinaria de imprenta se distribuye en todo el pisos de la planta baja, las zonas de tránsito peatonal no está demarcada y la circulación peatonal puede convertirse en un problema que terminará en incidente y posterior accidente laboral. Computadoras, sistema eléctrico, balanza electrónica, cafeteras eléctricas, máquinas de impresión, guillotinas y prensas.

Área de reciclaje



Figura 18: Área de reciclaje segundo piso
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

Área de terminados



Figura 19: Área de terminados producto listo para la entrega al cliente
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

Planta



Figura 20: Planta donde se realiza ensamblaje de libros y trabajos de imprenta
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

2.5.2.3 Reclutamiento y selección

El reclutamiento de personal lo realizan mediante anuncios impresos “Diario el Comercio”, solicitando personal más operativo eficiente que cumpla con el perfil para el cargo solicitado, por ejemplo un prensista, al momento de llegar a la empresa se le evalúa a través de una demostración de saber utilizar la maquinaria requerida para el puesto, o un operador de guillotina que sepa utilizar cualquier tipo de guillotinas antes que tengan experiencia en los puestos requeridos de al menos 1 año y mejorar la parte administrativa de igual manera se recluta a través de anuncios impresos al elegir la gente a continuar se les toma una evaluación de acuerdo a cada jefe directo del área.

Al momento de seleccionar al personal la empresa afilia a los empleados al seguro y cuentan con todos los beneficios que rige la ley de Trabajo. Una actividad que se realizará en este año es crear el área de Gestión de Talento Humano cuyas funciones serán los planes de formación, estudiar el potencial del personal, de evaluar el desempeño, la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

2.5.2.4 Desarrollo de tecnología (hardware - software)

Cuando la empresa inició su actividad se tenía maquinaria buena en donde los libros impresos eran legibles, las tintas eran de buena calidad, el papel presentaba un buen acabado y la distribución de la mancha en las páginas interiores era aceptable. Pero con el tiempo el desarrollo tecnológico se han ido innovando en la actualidad se realiza con maquinaria de punta y ecológica para disminuir el daño del medio ambiente, contamos con un departamento de diseño en donde se realizan los artes con los diferentes tipos de programas:

- Adobe Ilustrador
- Photoshop
- Indesign
- Bridget

Las máquinas que se utilizan comprueban el 90% de colores finales de impresión para que el diseño se aprobado y se envíe a la planta en donde encontramos las máquinas prensistas Print Master, Gto Chip y Sprint Master. Y para realizar el corte final se utiliza la Guillotina que es una máquina moderna de última tecnología y

existe una probabilidad muy baja de que el empleado sufra un accidente. Cada maquinaria tiene su vida útil de duración aproximadamente de unos 5 años y siempre estamos en constante mantenimiento de las máquinas para el buen uso.

Área de máquinas



Figura 21: Máquina print master
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

Área de máquinas



Figura 22: Máquina speed master
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

Área de máquinas



Figura 23: Máquina guillotina
Elaborado por: Stefanie Guerrón y Vanessa Domínguez

2.6 Diseño metodológico

2.6.1 Tipo de estudio

El estudio a desarrollarse será no experimental del tipo descriptivo, puesto que se busca identificar las causas que motivan el comportamiento de las variables tal como se muestran en la realidad, estableciendo conclusiones sobre su comportamiento.

2.6.2 Métodos de investigación

- **Métodos Deductivo:** Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de un conocimiento universal (Rodríguez E. , 2005, pág. 20), se aplicará al momento de profundizar en los conflictos presentes en la empresa relacionados con la productividad, a fin de establecer los criterios para la determinación del modelo de evaluación de desempeño para el personal.
- **Método Inductivo:** Es un estudio en el que a partir del estudio de casos particulares se llegan a conclusiones generales que explican y relaciones los objetos estudiados (Rodríguez E. , 2013, pág. 21). Este método permitirá establecer la relación entre el desempeño de los operarios y el grado de cumplimiento las metas organizacionales asignadas a sus cargos.
- **Método Analítico:** Por este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar cada uno de ellos por separado (Rodríguez E. , 2013, pág. 25). Se aplicará al momento de identificar de forma particular como se manifiesta cada variable asociada a la evaluación de desempeño en la imprenta, entendiendo a cada una con sus elementos de forma individual para luego identificar relaciones.
- **Método Sintético:** Es un proceso por medio del cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica estos elementos (Rodríguez E. , 2013, pág. 26). Este método permitirá construir las relaciones entre las variables producto del análisis de cada uno de sus elementos presentes en las imprentas.

- Método de Observación: A partir de este método se podrá identificar las características de cada variable en estudio tal como se presentan en el medio.

2.6.3 Fuentes y técnicas de investigación

El enfoque de la investigación será cuantitativo y cualitativo, ambas aplicadas en dos fases de investigación. Para ello se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

- Fuentes Secundarias: Corresponden a libros, textos, documentos legales, normativas y otras fuentes que aporten datos relacionados con la evaluación de desempeño del personal para los trabajadores, estas fuentes contribuirán a establecer un análisis general de la relación entre las variables.
- Fuentes Primarias: Utilizada para la investigación cualitativa, se apoyará en técnicas como la encuesta y servirá como fuente para particularizar el comportamiento de las variables, identificando la relación directa entre el desempeño del personal de las imprentas y la productividad.

Las técnicas de investigación a utilizarse son:

- Cuantitativas: Encuestas

2.6.4 Análisis de datos y resultados

Los datos recopilados tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se procesarán a través de matrices de correlación con el soporte de software estadísticos tales como SPSS y utilitarios como Ms Excel y Ms Word; a través de ello se podrá comprobar la hipótesis de estudio y desarrollar informes descriptivos con claridad y orden lógico.

2.6.5 Muestreo

La unidad de análisis para el estudio es la cantidad de clientes registrados según base de datos entregada por SOBOC GRAFIC. En correspondencia con el universo, se ha definido que el muestro a aplicar será aleatorio simple, dejando similar probabilidad de selección a cada colaborador y con una confianza del 95% y un margen de error del 5%. La fórmula para el muestreo será la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde;

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno; P y Q = 50.

Z2 = Nivel de confianza estimado

E = Margen de error permitido

Correspondiente a poblaciones finitas, puesto que el universo es menor a 30.000 unidades (Jany, 2005). Aplicando la fórmula se obtiene los siguientes cálculos:

n = ?

N = 30

P = 50%

Q = (1 - p)

Z2 = 95% = 1,96

E = 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 30}{0,05^2(30 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

n=28

El cálculo muestral identifica como elementos a estudiar 28 clientes.

La unidad de análisis para el estudio es la cantidad de colaboradores de SOBOC GRAFIC. En correspondencia con el universo, se ha definido que el muestro a aplicar será aleatorio simple, dejando similar probabilidad de selección a cada imprenta y con una confianza del 95% y un margen de error del 5%. La fórmula para el muestreo será la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde;

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno; P y Q = 50.

Z2 = Nivel de confianza estimado

E = Margen de error permitido

Correspondiente a poblaciones finitas, puesto que el universo es menor a 30.000 unidades (Jany, 2005). Aplicando la fórmula se obtiene los siguientes cálculos:

n = ?

N = 22

P = 50%

Q = (1 - p)

Z2 = 95% = 1,96

E = 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 22}{0,05^2(22 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

n=21

El cálculo muestral identifica como elementos a estudiar 21 colaboradores

2.6.6 Encuestas

Cliente Interno

Indicaciones: El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el nivel de aplicación de herramientas de evaluación del desempeño para todos los colaboradores de SOBOC GRAFIC, las preguntas a continuación no representan valoración alguna sobre el trabajo del personal, solo buscan determinar el nivel de conocimiento y aplicación de este sistema en la empresa, por lo que solicitamos responder con toda claridad y sinceridad a las siguientes preguntas.

CARGO: _____
EDAD: _____
SEXO: _____
ANTIGÜEDAD: _____ años _____ meses
ÁREA DE TRABAJO: _____

1. ¿Cree usted que es importante tener un departamento de Gestión de Talento Humano?

Sí _____

No _____

2. ¿Conoce si la empresa tiene organigrama?
 Sí ____
 No ____
3. ¿Le han comunicado las funciones que debe realizar en el cargo que usted desempeña?
 Sí ____
 No ____
4. ¿Le comunican los objetivos que tiene la empresa y su jefe inmediato respecto de su trabajo?
 Sí ____
 No ____
5. ¿Conoce las metas que debe cumplir para lograr un trabajo satisfactorio?
 Sí ____
 No ____
6. ¿En la empresa evalúan su desempeño o resultados en su trabajo?
 Sí ____
 No ____
7. ¿Cada cuánto evalúan el resultado de su trabajo?
 Mensual ____
 Trimestral ____
 Semestral ____
 Anual ____
 Nunca ____
 Otros _____ ¿Cuáles? _____
8. ¿Con qué regularidad recibe retroalimentación sobre la calidad de su trabajo?
 Muy frecuentemente ____
 Frecuentemente ____
 Con poca Frecuencia ____
 No recibo retroalimentación ____
9. ¿Cree usted que la Evaluación de su trabajo es beneficiosa para su formación y crecimiento?
 Mucho -----
 Poco -----
 Nada -----
10. ¿Si no cumple de forma satisfactoria una tarea, qué hace la empresa para que usted mejore?

Lo Capacita _____
Recibe un llamado de atención _____
Recibe motivación _____
Recibe apoyo _____
Ninguna actividad _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cliente Externo

Indicaciones: El presente cuestionario tiene como finalidad medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto del servicio que presta el personal de SOBOC GRAFIC.

EDAD: _____ años

USTED ES CLIENTE DE SOBOC GRAFIC:

Menos de 1 año _____

Entre 1 y 3 años _____

Más de 3 años _____

TIPO DE EMPRESA:

Pública _____

Privada _____

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio que Brinda Soboc Grafic?

Completamente Satisfecho _____

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

Completamente Insatisfecho _____

2. Califique la calidad general de nuestros productos y servicios

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

3. Califique la calidad de la atención que recibió de nuestros colaboradores

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

4. Califique la infraestructura de prestación del servicio que tiene la empresa

Excelente _____
Muy buena _____
Buena _____
Regular _____

5. Califique los procesos de prestación del servicio que tiene la empresa

Excelente _____
Muy buena _____
Buena _____
Regular _____

6. Califique el tiempo de respuesta de la empresa ante un pedido

Excelente _____
Muy buena _____
Buena _____
Regular _____

7. El nivel tecnológico que la empresa posee para la atención a sus clientes es

Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____

8. Cómo calificaría los medios por los cuales se comunica la empresa con usted

Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____

9. La publicidad que utiliza SOBOC GRAFIC para usted es

Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____
No posee _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.6.7 Tabulación

2.6.7.1 Cliente Interno

1. ¿Cree usted que es importante tener un departamento de Gestión de Talento Humano?

Tabla 22
Tabulación uno

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	2	10%
Sí	19	90%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 90% indican que si es importante tener un departamento de Gestión de Talento Humano

2. ¿Conoce si la empresa tiene organigrama?

Tabla 23
Tabulación dos

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	19	90%
Sí	2	10%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 90% indican que no conocen si la empresa tiene organigrama

3. ¿Le han comunicado las funciones que debe realizar en el cargo que usted desempeña?

Tabla 24
Tabulación tres

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	1	5%
Sí	20	95%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 95% indican que si les comunican las funciones que deben desempeñar.

4. ¿Le comunican los objetivos que tiene la empresa y su jefe inmediato respecto de su trabajo?

Tabla 25
Tabulación cuatro

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	5	24%
Sí	16	76%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 76% indican que si les comunican los objetivos que tienen la empresa y su jefe inmediato.

5. ¿Conoce las metas que debe cumplir para lograr un trabajo satisfactorio?

Tabla 26
Tabulación cinco

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	4	19%
Sí	17	81%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 81% indican que si conocen las metas que deben cumplir para lograr un trabajo excelente.

6. ¿En la empresa evalúan su desempeño o resultados en su trabajo?

Tabla 27
Tabulación seis

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	14	67%
Sí	7	33%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 67% indican que la empresa no evalúa el desempeño o resultados de cada colaborador

7. ¿Cada cuánto evalúan el resultado de su trabajo?

Tabla 28
Tabulación siete

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Anual	2	10%
Mensual	1	5%
Nunca	14	67%
Otros	3	14%
Semestral	1	5%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 67% indican que nunca son evaluados el resultado de su trabajo.

8. ¿Con qué regularidad recibe retroalimentación sobre la calidad de su trabajo?

Tabla 29
Tabulación ocho

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Con poca frecuencia	4	19%
Frecuentemente	1	5%
Muy frecuentemente	2	10%
No recibo retroalimentación	14	67%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 67% indican que no reciben retroalimentación.

9. ¿Cree usted que la evaluación de su trabajo es beneficiosa para su formación y crecimiento?

Tabla 30
Tabulación nueve

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Mucho	19	90%
Nada	2	10%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 90% consideran que es beneficiosa para su formación la evaluación de su trabajo.

10. ¿Si no cumple de forma satisfactoria una tarea, qué hace la empresa para que usted mejore?

Tabla 31
Tabulación diez

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Lo Capacita	3	14%
Ninguna Actividad	6	29%
Recibe un llamado de atención	12	57%
Total	21	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente interno

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 57% indican que si no cumple la tarea de forma satisfactoria, reciben un llamado de atención.

3.6.7.2 Cliente Externo

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio que brinda SOBOC GRAFIC?

Tabla 32
Tabulación uno

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Completamente Satisfecho	1	4%
Satisfecho	23	82%
Insatisfecho	4	14%
Completamente Insatisfecho	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 82% de clientes de SOBOC GRAFIC, se siente satisfecho con el servicio general que presta la empresa.

2. Califique la calidad general de nuestros productos y servicios

Tabla 33
Tabulación dos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	11%
Muy buena	17	61%
Buena	8	29%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 61% de clientes, considera muy buena la calidad en general de productos y servicio de SOBOC GRAFIC.

3. Califique la calidad de la atención que recibió de nuestros colaboradores

Tabla 34
Tabulación tres

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	7%
Muy buena	23	82%
Buena	3	11%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 82% de clientes considera muy buena la calidad de atención que prestan los colaboradores de SOBOC GRAFIC.

4. Califique la infraestructura de prestación del servicio que tiene la empresa

Tabla 35
Tabulación cuatro

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	11%
Muy buena	16	57%
Buena	9	32%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 57% de clientes considera muy buena la infraestructura para la prestación de servicios de SOBOC GRAFIC.

5. Califique los procesos de prestación del servicio que tiene la empresa

Tabla 36
Tabulación cinco

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	7%
Muy buena	18	64%
Buena	8	29%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 64% de clientes considera muy buena los procesos de prestación de servicio que tiene SOBOC GRAFIC.

6. Califique el tiempo de respuesta de la empresa ante un pedido

Tabla 37
Tabulación seis

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	7	25%
Muy buena	19	68%
Buena	2	7%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 68% de clientes considera muy buena el tiempo de respuesta ante un pedido que tiene SOBOC GRAFIC.

7. El nivel tecnológico que la empresa posee para la atención a sus clientes es:

Tabla 38
Tabulación siete

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	4	14%
Muy buena	21	75%
Buena	3	11%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 75% de clientes considera muy buena el nivel tecnológico.

8. ¿Cómo calificaría los medios por los cuales se comunica la empresa con usted?

Tabla 39
Tabulación ocho

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	5	18%
Muy buena	19	68%
Buena	4	14%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 68% de clientes considera muy buenos los medios por los cuales se comunica SOBOC GRAFIC.

9. La publicidad que utiliza SOBOC GRAFIC para usted es:

Tabla 40
Tabulación nueve

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	5	18%
Muy buena	18	64%
Buena	5	18%
Regular	0	0%
Total	28	100%

Nota: Resultados obtenidos cliente externo

Fuente: Soboc Grafic

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede analizar que un 64% de clientes considera muy buena la publicidad.

2.7 Matriz FODA

Tabla 41
Matriz foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena comunicación interna ✓ Tecnología de punta ✓ Infraestructura adecuada para la producción ✓ Ubicación estratégica de la organización ✓ Capital económico suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Evaluación del Desempeño ✓ La empresa no tiene un departamento de gestión de talento humano. ✓ Empleados no reciben orientación sobre su trabajo. ✓ Estructura organizacional deficiente. ✓ Conflictos entre colaboradores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asociarse a los gremios gráficos. ✓ Aprovechar la capacitación en gestión de Talento Humano de la SETEC ✓ Determinación de perfiles técnicos para el sector gráfico en base a lo establecido por el Estado ✓ Restricción importación de maquinaria. ✓ Capacidad para ampliar su portafolio de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas en el país que generen inestabilidad en el sector gráfico. ✓ Competidores con talento humano más calificado que afecten el mercado de la empresa. ✓ Inestabilidad Mercado Nacional. ✓ Políticas ambientales que hagan subir el costo de materia prima como papel. ✓ Facturación Electrónica. ✓ Mayores regulaciones respecto a la seguridad y salud ocupacional en las empresas.

Nota: Foda interno y externo de la empresa Soboc Grafic

Fuente: (David, 2010, pág. 25)

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

2.8 Matriz EFI

Tabla 42
Matriz EFI

	Factores Internos	Valor	Calificación	Valor ponderado
	Fortalezas			
F1	Buena comunicación interna	0,11	4	0,44
F2	Tecnología de punta	0,10	3	0,30
F3	Infraestructura adecuada para la producción	0,09	3	0,27
F4	Ubicación estratégica de la organización	0,07	2	0,14
F5	Capital económico suficiente	0,08	2	0,16
	Debilidades			
D1	Falta de Evaluación del Desempeño	0,13	1	0,13
D2	La empresa no tiene un departamento de gestión de talento humano	0,14	1	0,14
D3	Empleados no reciben orientación sobre su trabajo, capacitación	0,12	1	0,12
D4	Estructura organizacional deficiente	0,08	2	0,16
D5	Conflictos entre colaboradores	0,08	2	0,16
	Total	1		2,02

Nota: Resultados matriz de factores internos

Fuente: (David, 2010, pág. 26)

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

En función a los resultados obtenidos en la valoración, de un calificación total posible de 4 puntos, la empresa obtuvo 2,02; lo que implica que se encuentra en un sector en donde hay más debilidades que fortalezas y para la mejora en el desempeño de su talento humano se debe aprovechar las fortalezas con una mayor calificación ponderada son buena comunicación interna, cuentan con tecnología de punta.

2.9 Matriz EFE

Tabla 43
Matriz EFE

	Factores Externos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
	Oportunidades			
O1	Asociarse a los gremios gráficos	0,08	3	0,24
O2	Aprovechar la capacitación en gestión de Talento Humano de la SETEC	0,12	4	0,48
O3	Determinación de perfiles técnicos para el sector gráfico en base a lo establecido por el Estado	0,08	4	0,32
O4	Restricción importación de maquinaria	0,10	3	0,3
O5	Capacidad para ampliar su portafolio de productos	0,11	4	0,44
	Amenazas			
A1	Políticas en el país que generen inestabilidad en el sector gráfico	0,07	2	0,14
A2	Competidores con talento humano más calificado que afecten el mercado de la empresa	0,09	1	0,09
A3	Inestabilidad Mercado Nacional	0,08	2	0,16
	Políticas ambientales que hagan subir el costo de materia prima como papel	0,10	2	0,2
A4	Facturación Electrónica	0,11	1	0,11
A5	Mayores regulaciones respecto a la seguridad y salud ocupacional en las empresas	0,06	2	0,12
	TOTAL	1		2,60

Nota: Resultados matriz de factores externos

Fuente: (David, 2010, pág. 26)

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

En función a los resultados obtenidos en la valoración, de un calificación total posible de 4 puntos, la empresa obtuvo 2,60; lo que implica que se encuentra en un sector en el que es potencial aprovechar las oportunidades identificadas para la mejora en el desempeño de su talento humano, las oportunidades con mayor calificación ponderada son optar por el financiamiento de formación a través de la SETEC, restricción importación de maquinaria, capacidad para ampliar su portafolio de productos.

2.10 Matriz FODA estrategias

Tabla 44

Matriz foda estrategias

		Factores Internos			
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Buena comunicación interna	D1	Falta de Evaluación del Desempeño
		F2	Tecnología de punta	D2	La empresa no tiene un departamento de gestión de talento humano
		F3	Infraestructura adecuada para la producción	D3	Empleados no reciben orientación sobre su trabajo, capacitación
		F4	Ubicación estratégica de la organización	D4	Estructura organizacional deficiente
		F5	Capital económico suficiente	D5	Conflictos entre colaboradores
		Factores Externos			
		OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
O1	Asociarse a los gremios gráficos	F3,F4,F5 - O2,O5	Capacitaciones para establecer lineamientos metodológicos y estándares de competencia laboral	D1, D2, D5 -O3	Crear un Departamento de Gestión del Talento Humano
O2	Aprovechar la capacitación en gestión de Talento Humano de la SETEC				
O3	Determinación de perfiles técnicos para el sector gráfico en base a lo establecido por el Estado	F1,F2 - O3	Diseño de un modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias.	D3,D4, D5 - O2,O5	Desarrollo de un plan de formación por competencias para el personal de la empresa SOBOC GRAFIC
O4	Restricción importación de maquinaria	F2,F3,F5 - O1,O5	Mantener una alianza con los gremios gráficos para que nuestros productos cumplan con las condiciones exigidas y ampliar nuestro mercado	D2, D3, D4, D5, O3	Determinación de perfiles por competencias al personal de la empresa SOBOC GRAFIC
O5	Capacidad para ampliar su portafolio de productos				
		AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
A1	Políticas en el país que generen inestabilidad en el sector gráfico	F1,F5 - A2	Crear sistemas de seguimiento del desempeño en base a indicadores	D1,D3 - A2	Aplicación del modelo de evaluación del desempeño para la empresa SOBOC GRAFIC
A2	Competidores con talento humano más calificado que afecten el mercado de la empresa				
A3	Inestabilidad Mercado Nacional	F2,F3, F5 - A4, A6	Mantener maquinarias ecológicas en buen estado para reducir contaminación ambiental que perjudique al personal y al medio ambiente.	D4,D5 - A1,A6	Aplicación de la normativa Código de Trabajo Vigente
A4	Políticas ambientales que hagan subir el costo de materia prima como papel				
A5	Facturación Electrónica	F2,F3,F5 - A1,A3, A5	Direccionar y ampliar su gama de productos por la inestabilidad en el sector gráfico	D4,D5 - A1,A6	Aplicación de la normativa Código de Trabajo Vigente
A6	Mayores regulaciones respecto a la seguridad y salud ocupacional en las empresas				

Nota: Resultados matriz foda con estrategias

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

CAPÍTULO 3

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 180° SIMPLE EN LA EMPRESA SOBOC GRAFIC

3.1 Introducción

Soboc Grafic es una empresa dedicada a la actividad de impresión, su domicilio queda en la ciudad de Quito y atiende principalmente al mercado de pequeñas, medianas y grandes empresas; la organización comprometida con sus colaboradores y la mejora gradual de su desempeño, con miras a conseguir un mejor rendimiento en el mercado, requiere el diseño de un modelo de evaluación de desempeño por competencias, mismo que se presenta a continuación. Para su diseño el modelo ha considerado los siguientes aspectos:

1. Direccionamiento estratégico: Principios, Misión y Visión organizacional
2. Estructura organizacional: Organigrama posicional
3. Procedimientos productivos, estratégicos y de apoyo
4. Diccionario de competencias laborales

3.2 Objetivos del modelo

1. Definir las tareas que sean requeridas para la evaluación del desempeño a partir de los perfiles por competencias de cada uno de los cargos
2. Establecer el procedimiento del modelo de evaluación por competencias y su metodología de aplicación.

3.3 Alcance del modelo

El presente manual de evaluación del desempeño por competencias tiene como alcance a todos los procedimientos de la empresa y los cargos que se requieren para la adecuada aplicación de dichos procesos, basados en la estructura organizacional y la relación con el nivel estratégico.

3.4 Definiciones básicas

- Competencia: Se refiere a los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve. (Definición ABC, 2014)
- Perfil: Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona. (Definición ABC, 2014)
- Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados (Definición ABC, 2014)
- Evaluación 180°: Es una evaluación en la cual una persona es evaluada por su jefe, y sus pares (miembros del equipo y eventualmente por los clientes. (Definición, 2013)
- Autoevaluación: La autoevaluación es un elemento clave en el proceso de evaluación. Autoevaluarse es la capacidad del alumno para juzgar sus logros respecto a una tarea determinada: significa describir cómo lo logró, cuándo, cómo sitúa el propio trabajo respecto al de los demás, y qué puede hacer para mejorar. La autoevaluación no es sólo una parte del proceso de evaluación sino un elemento que permite producir aprendizajes. (Definición ABC, 2014)
- Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden. Habilidad en la realización de una actividad. (Definición, 2013)
- Feedback: Retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento. Se utiliza en las teorías de la Administración de empresas, cuando se da una opinión sobre una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo con el fin de evaluar su desempeño. (Definición ABC, 2014)

3.5 Fuentes o insumos para el modelo

3.5.1 Direccionamiento estratégico

El diseño del modelo de evaluación de desempeño se basa en los principios, misión y visión organizacional, enunciada en el capítulo dos, además la revisión del organigrama posicional y el análisis proporcionado por cada departamento de la empresa.

3.5.2 Levantamiento de perfiles

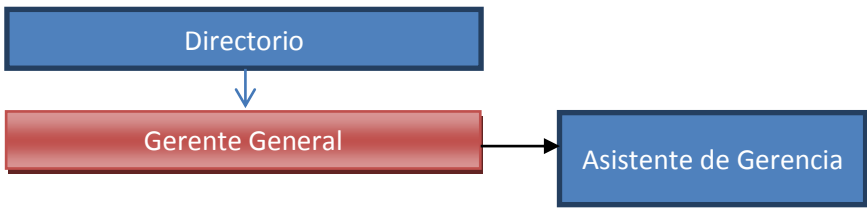
✓ Identificación de cargos

Para poder identificar los cargos se realizó lo siguiente:

1. Descripción del cargo, que incluye la identificación de la cadena de mando y el tramo de control
2. Identificación de la posición que ocupa dentro de la estructura organizacional

El modelo de identificación para el cargo de Gerente General se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 45
Identificación de cargo

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE GENERAL
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO	
2.1 Área/ Departamento / Unidad	Gerencia General
2.2 Supervisor Inmediato	N/A
2.3 Cargos que Supervisa	Gerencia Financiera
	Gerencia de Operaciones
	Asistente de Gerencia
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:	
	

Nota: Levantamiento de perfil
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

La identificación dio como resultado un total de 18 cargos que conforman la empresa, como se muestra en la Tabla 46.

Tabla 46
Cargos y departamentos

Cargos	Departamentos
Gerente General	Administrativa
Asistente de Gerencia	Administrativa
Gerente de Producción	Administrativa
Asistente de Producción	Administrativa
Jefe de Pre-prensa	Planta
Auxiliar de prensa	Planta
Prensista PM	Planta
Asistente prensa PM	Planta
Prensista SM	Planta
Asistente prensa SM	Planta
Prensista GTO CHIP	Planta
Guillotina	Planta
Terminados Gráficos	Planta
Gerente Financiero	Administrativa
Jefe de Contabilidad	Administrativa
Auxiliar Contable	Administrativa
Chofer	Administrativa
Conserje	Administrativa

Nota: Identificación de cargos

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

✓ Determinación de las funciones

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación de las funciones de cada puesto:

- Descripción del propósito o misión del cargo
- La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo así como las características importantes y las condiciones de trabajo
- La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto como se muestra la siguiente tabla:

Tabla 47

Determinación de funciones

2.5 Propósito o misión del Cargo:	
Liderar la organización estratégicamente, dirigir, administrar y controlar los departamentos de forma adecuada definiendo lineamientos para el cumplimiento de los objetivos para garantizar el crecimiento de la empresa.	
3. FUNCIONES	
a	Definir políticas y estrategias para la organización en busca del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos procurando la obtención de beneficios para la organización, sus accionistas, colaboradores y clientes
b	Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales de negocios y operaciones de la empresa
c	Coordinar la implementación de las estrategias organizacionales a través de su equipo de Trabajo como los Gerentes de cada área, identificando las oportunidades de cada departamento y su desarrollo futuro.
d	Formación de alianzas y convenios estratégicos con clientes, proveedores y empresas similares
e	Controlar la gestión de los distintos departamentos, para que logren el objetivo de la empresa.
f	Monitorear y medir el Balance Scorecard de la organización definiendo estrategias de mejora que abarquen a toda la organización, sus recursos, políticas e infraestructura.
g	Decide y autoriza cualquier actividad contractual relacionada con actividades de la empresa.
h	Decide y autoriza transacciones financieras relacionadas con actividades de la empresa.
i	Garantizar la existencia de recursos (humanos, físicos, económicos y tecnológicos) necesarios para el funcionamiento de la organización
j	Encargarse de las ventas y negociaciones con clientes y proveedores

Nota: Identificación de cargos

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

- ✓ Análisis de las competencias inherentes al cargo – observación directa y reuniones con los directivos

Se realizó reuniones con los directivos para determinar las competencias más adecuadas tanto generales como específicas mediante la utilización del diccionario por competencias de Martha Alles, verificando cada uno de los perfiles por cada puesto, para ello identificamos la descripción del puesto de cada colaborador. En la tabla siguiente se muestra el formato utilizado para la descripción de las competencias y su nivel de cumplimiento, el ejemplo expuesto corresponde al perfil del gerente de la empresa.

Tabla 48

Determinación de competencias

4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Orientación a resultados	x			
c	Orientación al cliente	x			
d	Calidad en el Trabajo	x			
e	Empowerment	x			
f	Integridad	x			
g	Iniciativa	x			
4.2 Competencias Específicas					
a	Conocimiento de la industria y el mercado	x			
b	Pensamiento estratégico	x			
c	Liderazgo para el cambio	x			
d	Management	x			
e	Dirección de equipos de trabajo	x			
f	Manejo de relaciones de negocio	x			

Nota: Levantamiento de perfiles

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

✓ Identificación de actividades esenciales

Para la identificación de las actividades esenciales como método para priorizar las funciones que realiza el colaborador, se utilizó la metodología de Hay Group (2012), la valoración por cada actividad se calificó con grados del 1 al 5 según la frecuencia, el impacto o consecuencias de la omisión de cada actividad y la complejidad de esta en la aplicación del trabajo, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 49

Metodología de Hay

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves:	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
		Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
			Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
	(Bimestral, trimestral, semestral, etc.)		

Nota: Levantamiento de perfiles

Fuente: (Edward Hay, 2012, pág. 32)

La valoración se realizó para cada cargo expuesto en la tabla 46, dado como resultado las tres principales actividades que tienen impacto en el desempeño del trabajador. El modelo de aplicación de priorización de las actividades aplicado como ejemplo al Gerente de Soboc Grafic se muestra a continuación:

Tabla 50
Determinación de actividades

Cargo: Gerente General	F + (CO x CM)			Total
	F	CO	CM	
Definir políticas y estrategias para la organización en busca del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos procurando la obtención de beneficios para la organización, sus accionistas, colaboradores y clientes	2	5	5	27
Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales de negocios y operaciones de la empresa	2	4	5	22
Coordinar la implementación de las estrategias organizacionales a través de su equipo de Trabajo como los Gerentes de cada área, identificando las oportunidades de cada departamento y su desarrollo futuro.	4	4	4	20
Formación de alianzas y convenios estratégicos con clientes, proveedores y empresas similares	2	3	3	11
Controlar la gestión de los distintos departamentos, para que logren el objetivo de la empresa.	4	5	4	24
Monitorear y medir el Balanced Scorecard de la organización definiendo estrategias de mejora que abarquen a toda la organización, sus recursos, políticas e infraestructura.	4	5	5	29
Decide y Autoriza cualquier actividad contractual relacionada con actividades de la empresa.	3	4	4	19
Decide y Autoriza transacciones financieras relacionadas con actividades de la empresa.	4	4	3	16
Garantizar la existencia de recursos (humanos, físicos, económicos y tecnológicos) necesarios para el funcionamiento de la organización	3	4	3	15
Encargarse de las ventas y negociaciones con clientes y proveedores	4	5	5	29

Nota: Determinación de actividades esenciales según Hay
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

✓ Formato de perfil por competencias (formato y Diccionario)

Para una adecuada organización de la información y con miras a desarrollar a facilitar la evaluación del desempeño, se diseñó el formato para el registro del perfil por competencias, que contiene la información más relevante de cada puesto, además

se elaboró el diccionario de competencias generales y específicas, con sus diferentes escalas de valoración a fin de que la empresa identifique claramente el significado y alcance de cada competencia. En el Anexo Nro. 1 se muestran todos los registros de los perfiles por competencias de Soboc Grafic.

Tabla 51
Formato de perfil por competencias

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS				
				COD:
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO				
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO				
2.1 Área/ Departamento / Unidad				
2.2 Supervisor Inmediato				
2.3 Cargos que Supervisa				
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:				
2.5 Propósito o misión del Cargo:				
3. FUNCIONES				
a				
b				
c				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS				
4.1 Competencias Cardinales	A	B	C	D
a				
b				
c				
4.2 Competencias Específicas				
a				
b				
c				
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1				
2				
3				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico				

Título o grado obtenido				
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar				
Nivel de dominio (en %)				
Sistemas informáticos				
Nivel de dominio (en %)				
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
5.4 Formación Longitudinal				
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				
Posiciones Similares				
Misma posición				
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De		A	
Género				
Ciudad de Residencia				
Movilización Propia				
Disponibilidad para viajar				
<p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"> Levantado por: Revisado por: Aprobado por: </p>				

Nota: Levantamiento de perfiles
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

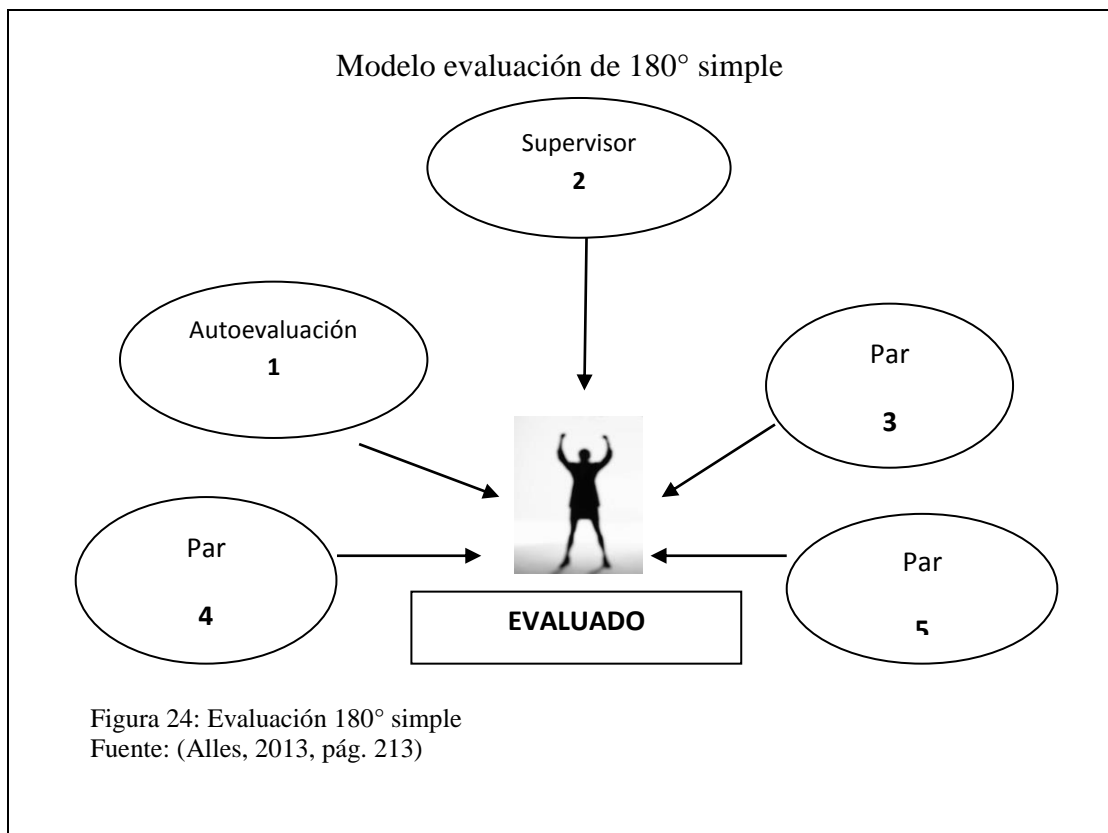
3.6 Modelo de evaluación de 180° Simple para Soboc Gráfico

El modelo de evaluación 180° Simple es donde se evalúa a una persona con relación a su entrono por ejemplo jefe-empleado, par-empleado, ésta es una herramienta que sirve para el desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización. Se diferencia de la evaluación 360° ya que no se aplicará la evaluación a subordinados. Este modelo es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que reconoce el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano.

Se realizó la selección de este modelo de evaluación debido a que califica competencias laborales y se puede aplicar a empresas cuya estructura organizacional es relativamente sólida, lo que implica que antes de desarrollar modelo más

complejos de valoración del desempeño es necesario mejorar cualidades organizacionales, el proceso de evaluación 180° simple puede evolucionar y completarse para conseguir en lo posterior una evaluación de 360°. (Alles, 2013, pág. 212)

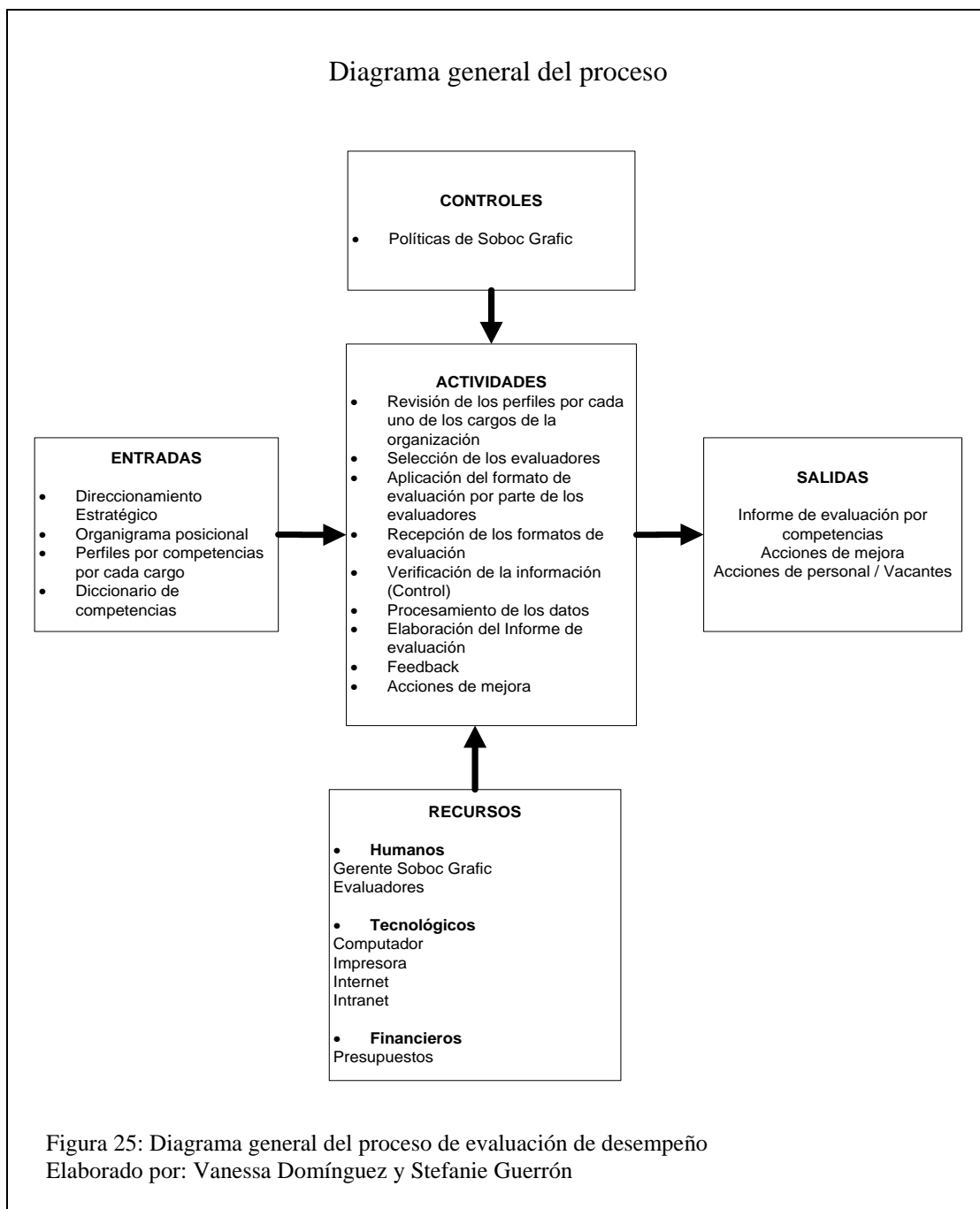
El modelo de evaluación sugerido permite controlar la fuga de información y garantiza confidencialidad de los resultados y es recomendable en un primer periodo de evaluación, estará compuesto por plantillas de evaluación detalladas en el gráfico siguiente:



El número de plantillas desarrolladas por los pares estará en directa relación a la cantidad de colaboradores existentes en el mismo cargo.

3.6.1 Diagrama general del proceso de evaluación de desempeño bajo competencias laborales

A continuación se muestra la caracterización del proceso de evaluación del desempeño para la empresa Soboc Grafic, basado en las actividades anteriormente descritas.



3.6.2 Revisión de los perfiles por cada uno de los cargos de la organización

Se realizó un reunión con cada uno de los jefes de departamentos o directos de los evaluados para la revisión y aprobación de perfiles, previo a la selección de evaluadores y posterior entrega de formatos de evaluación.

3.6.3 Selección de los evaluadores

Los evaluadores deben ser personas que conozcan al evaluado para así poder calificar sus competencias, el evaluado está en su capacidad de elegir a sus pares,

pero no a realizar el diseño del formato de evaluación. De acuerdo al modelo 180° los evaluadores para cada cargo serán:

1. Colaborador - Autoevaluación
2. Jefe Directo o Supervisor (para los cargos que existan)
3. Par (al menos 1)

A cada uno de los evaluadores se debe hacer llegar el formato en un sobre cerrado o por correo electrónico, dependiendo de la posición que ocupa el evaluador en la estructura organizacional para garantizar la confidencialidad del proceso.

3.6.4 Aplicación del formato de evaluación por parte de los evaluadores

Los evaluadores deberán llenar a mano el formato de Evaluación 180° Simple con un tiempo de una hora como máximo. Cada formato detalla las competencias definidas anteriormente por cada cargo y la frecuencia en que se las realiza, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 52

Formato de evaluación 180° simple

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Cargo:

COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Ponderación por frecuencia				
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%	
Competencias Cardinales										
Integridad										
Liderazgo										
Empowerment										
Competencias Específicas										
Orientación al cliente										
Orientación a los resultados										
Trabajo en Equipo										

Nota: Evaluación por competencias 180° Simple

Fuente: (Alles, 2013, pág. 223)

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

3.6.5 Recepción de los formatos de evaluación

Una vez concluidas las evaluaciones son entregadas en sobre cerrado al responsable del proceso de evaluación que en este caso es la Gerencia General de Soboc Grafic.

3.6.6 Verificación de la información (Control)

La Gerencia General es la encargada de verificar las plantillas por cada evaluado, realizando en tablas de Excel los cálculos respectivos para proceder a emitir informes individuales indicando sus resultados.

3.6.7 Procesamiento de los datos

Para determinar los resultados de las evaluaciones se realiza de la siguiente manera:

1. Calcular el promedio de cumplimiento de los niveles o grados por cada competencia de las evaluaciones
2. Calcular el promedio ponderado (frecuencia) por cada competencia de las evaluaciones
3. Realizar la diferencia entre el promedio de cumplimiento versus el nivel exigido obteniendo así la desviación de la brecha de cumplimiento
4. Realizar la diferencia entre el promedio ponderado versus el nivel exigido obteniendo así la desviación de la brecha ponderada.
5. Determinar las competencias que no se ajustan al nivel exigido
6. Realizar el informe con dichos resultados dando a conocer al evaluado, al superior y al área encargada de la gestión de mejoras para la obtención de las competencias según el perfil deseado.
7. El Informe también debe ser entregado al nivel superior para que con esto determinen las acciones de mejora que requiere cada evaluado.

3.6.8 Elaboración del informe de evaluación

El informe que va a recibir cada evaluado debe ser claro y contener una breve reseña del proceso que se siguió mediante la explicación de gráficos de los resultados, así mismo debe contener la información clara de cuáles serían las competencias que se cumplen y cuáles son las que están por desarrollar.

3.6.9 Feedback

Después de entregados los informes de evaluación, el evaluado mantendrá una reunión explicativa con cada jefe directo que servirá como una evaluación completa, donde se le indicará pasos a seguir para el desarrollo de competencias que falten

mejorar, así como felicitarle de ser el caso, por las competencias que cumple satisfactoriamente e informarle que se le dará el seguimiento respectivo de las competencias por desarrollar dentro de un tiempo determinado, para mantener el control de su desempeño.

3.6.10 Acciones de mejora

Una vez realizada la evaluación de desempeño y feedback con cada evaluado, la Gerencia General será la encargada de realizar planes estratégicos para el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, brindando, planes de mejora como:

- Plan de formación para el cargo.
- Reuniones de seguimiento con frecuencia semanal o mensual, según el criterio de la Gerencia de Soboc Grafic.
- Preparar el sistema de incentivos para el reconocimiento de los colaboradores con alto desempeño.

Estos planes de mejora sugeridos servirán para el cumplimiento de cada colaborador con el perfil, eliminando las brechas.

3.7 Prueba piloto

A fin de identificar la utilidad del modelo de evaluación propuesto, se realizó la aplicación de una prueba piloto de aplicación de las actividades de evaluación en conjunto con los directivos de Soboc Grafic; de la reunión llevada a cabo, se definió que los perfiles a evaluar en este proceso fueron:

- a. Gerente General Soboc Grafic (Gerencia)
- b. Asistente de prensa Print Master (Operativo)

Por cada una de las personas evaluadas se realizaran plantillas de evaluación 180° con las competencias descritas en el perfil:

- Autoevaluación
- Jefe Directo o Superior

- Par (de existir)

En el caso del Gerente General se realizaron dos plantillas de evaluación ya que en este caso no contaría con Pares dentro de la estructura organizacional. Después de recibidas todas las evaluaciones se procedió a realizar una presentación de informes al evaluado de la siguiente manera:

- a. Se realizó el informe explicativo de la metodología utilizada mediante gráficos comparativos de cada evaluador y su autoevaluación.
- b. Se realizó la comparación del perfil requerido versus perfil ponderado.
- c. Se elaboró informe final complementándolo con un análisis por cada competencia verificando el cumplimiento del perfil deseado y el análisis ponderado basado en la frecuencia del cumplimiento de cada competencia en las actividades de los perfiles evaluados.
- d. El feedback incluyó recomendaciones para el desarrollo las competencias exigidas.

3.7.1 Resultados de la Evaluación aplicada al Gerente General de Soboc Grafic

1. La prueba piloto de evaluación del desempeño del gerente general tuvo como punto de partida una reunión previa con el Directorio de la empresa, donde se definieron los evaluadores del cargo, de la siguiente manera:
 - Autoevaluación
 - Directiva
2. Las plantillas de evaluación fueron entregadas en un sobre cerrado y por correo a los evaluadores, estas evaluaciones fueron rendidas en un tiempo de una hora y llenadas a mano.

Tabla 53
Autoevaluación Gerente General

COMPETENCIA	Gerente General					Ponderación por frecuencia			
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%

Competencias Cardinales

Ética	x					x			
Orientación a resultados	x					x			
Orientación al cliente	x					x			
Calidad en el Trabajo	x					x			
Empowerment	x					x			
Integridad	x					x			
Iniciativa	x					x			

Competencias Específicas

Conocimiento de la industria y el mercado	x					x			
Pensamiento estratégico	x					x			
Liderazgo para el cambio	x					x			
Management	x					x			
Dirección de equipos de trabajo	x						x		
Manejo de relaciones de negocio	x					x			

Nota: Formato de evaluación 180° simple

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 54
Evaluación superior del Gerente General

COMPETENCIA	Directorio					Ponderación por frecuencia			
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%

Competencias Cardinales

Ética	x					x			
Orientación a resultados	x					x			
Orientación al cliente	x					x			
Calidad en el Trabajo	x					x			
Empowerment	x						x		
Integridad		x				x			
Iniciativa		x					x		

Competencias Específicas

Conocimiento de la industria y el mercado	x						x		
Pensamiento estratégico	x						x		
Liderazgo para el cambio		x					x		
Management		x					x		
Dirección de equipos de trabajo		x						x	
Manejo de relaciones de negocio		x					x		

Nota: Formato de evaluación 180° simple

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

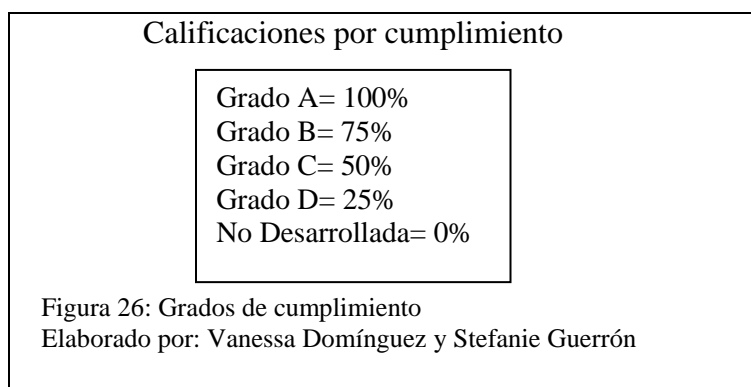
3. Después de rendidas las evaluaciones fueron receptadas por el Directorio para proceder a calificar los resultados como muestra la siguiente tabla:

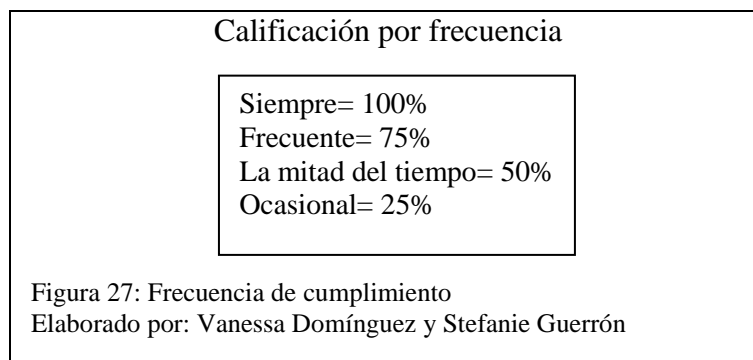
Tabla 55
Resultados de evaluación Gerente General

	Competencias	Autoevaluación			Superior			Nive l Exig ido	Promedi o De Cumplim iento	Promedi o Ponde rado	Desviaci n - Brecha De Cumplim iento	Desvia ción - Brecha Ponde rado
		Cumplim iento	Frecue ncia	Ponde rado	Cumplim iento	Frecue ncia	Ponde rado					
1	Ética	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
2	Orientación a resultados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
3	Orientación al cliente	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
4	Calidad en el Trabajo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
5	Empowerment	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	88%	0%	-13%
6	Integridad	100%	100%	100%	75%	100%	75%	100%	88%	88%	-13%	-13%
7	Iniciativa	100%	100%	100%	75%	75%	56%	100%	88%	78%	-13%	-22%
8	Conocimiento de la industria y el mercado	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	88%	0%	-13%
9	Pensamiento estratégico	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	88%	0%	-13%
10	Liderazgo para el cambio	100%	100%	100%	75%	75%	56%	100%	88%	78%	-13%	-22%
11	Management	100%	100%	100%	75%	75%	56%	100%	88%	78%	-13%	-22%
12	Dirección de equipos de trabajo	100%	75%	75%	75%	50%	38%	100%	88%	56%	-13%	-44%
13	Manejo de relaciones de negocio	100%	100%	100%	75%	75%	56%	100%	88%	78%	-13%	-22%

Nota: Calificación resultados de evaluaciones
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

a) Como se puede observar en la tabla las denominaciones muestran lo siguiente:





b) Por cada una de las evaluaciones el Resultado Ponderado se obtiene del Nivel de Cumplimiento por la Frecuencias.

c) Para calcular el Promedio de Cumplimiento se realizó una suma del Nivel de cumplimiento de cada una de las evaluaciones dividido por el mismo número del total de evaluaciones realizadas, como muestra el siguiente ejemplo:

Tabla 56
 Promedio de cumplimiento

Competencias	Autoevaluación			Superior			Promedio De Cumplimiento
	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	
1 Ética	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Cálculo promedio de cumplimiento
 Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

$$\frac{\text{Nivel de Cumplimiento Autoevaluación} * \text{Nivel de Cumplimiento Superior}}{2}$$

Promedio de Cumplimiento = 100%

d) Para calcular el Promedio Ponderado se realizó la suma del Resultado Ponderado de cada una de las evaluaciones dividido por el mismo número del total de evaluaciones realizadas, como muestra el siguiente ejemplo:

Tabla 57
 Promedio ponderado

Competencias	Autoevaluación			Superior			Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado
	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado		
1 Ética	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Cálculo promedio ponderado
 Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Resultado Ponderado Autoevaluacion * Resultado Ponderado Superior

2

Promedio Ponderado = 100%

- e) La Desviación en la Brecha de Cumplimiento producto de la diferencia entre el Promedio de Cumplimiento y el Nivel Exigido del perfil, se muestra a continuación:

Tabla 58
Brecha cumplimiento

	Competencias	Nivel Exigido	Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado	Desviación - Brecha De Cumplimiento
1	Ética	100%	100%	100%	0%

Nota: Cálculo desviación brecha de cumplimiento

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Brecha de cumplimiento = Promedio de Cumplimiento – Nivel Exigido

Desviación Brecha de Cumplimiento = 0%

El resultado muestra que la competencia se cumple satisfactoriamente con el perfil requerido.

- f) La Desviación o Brecha Ponderada se obtuvo de la diferencia entre el Promedio Ponderado con el Nivel Exigido del perfil, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 59
Brecha ponderado

	Competencias	Nivel Exigido	Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado	Desviación - Brecha De Cumplimiento	Desviación - Brecha Ponderado
1	Ética	100%	100%	100%	0%	0%

Nota: Cálculo desviación brecha ponderado

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Brecha Ponderada = Promedio Ponderado – Nivel Exigido

Desviación Brecha Ponderado = 0%

El resultado quiere decir que la competencia cumple con el nivel de frecuencia de manera satisfactoria con el perfil requerido.

g) Los resultados obtenidos de cada una de las competencias se presentan en gráficos explicativos donde se podrá observar el Nivel Exigido versus Promedio de Cumplimiento y el Promedio Ponderado como se muestra a continuación:

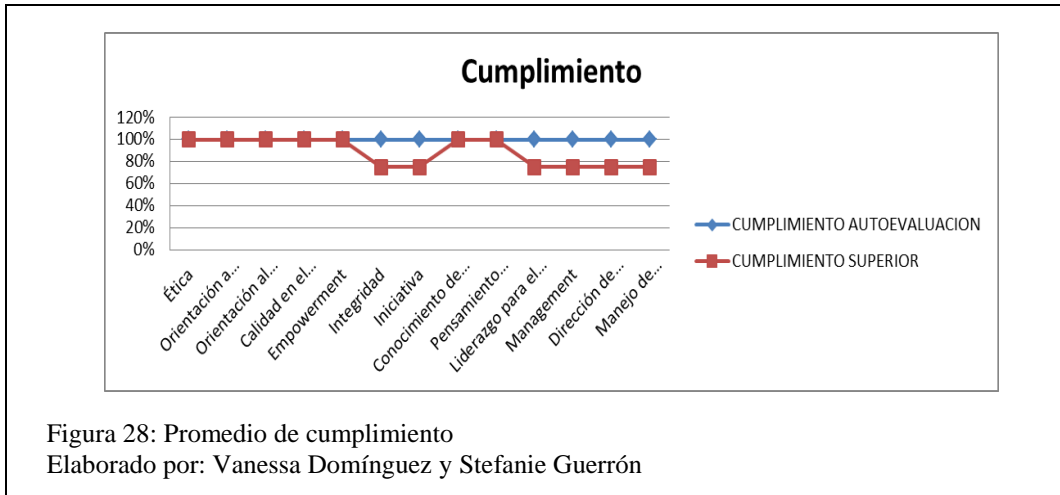


Figura 28: Promedio de cumplimiento
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

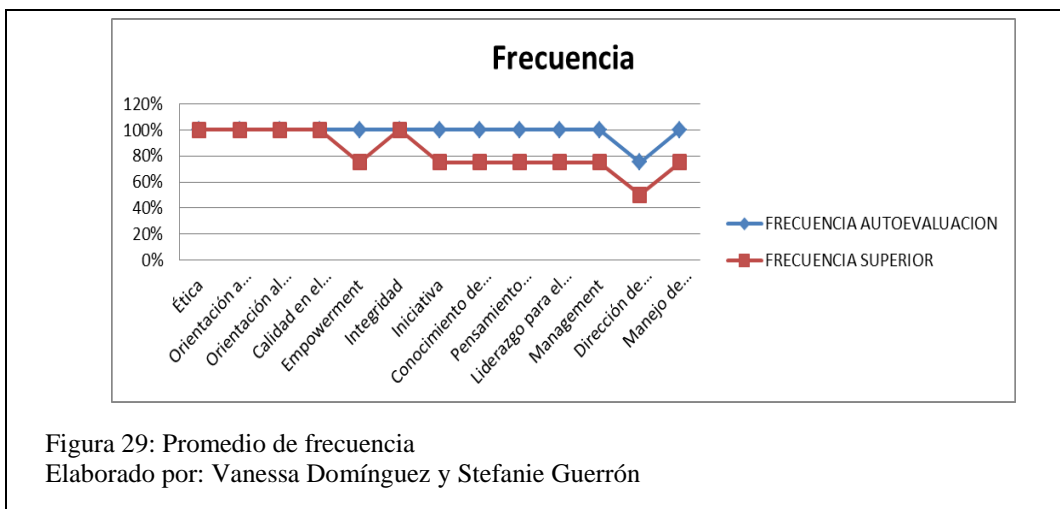


Figura 29: Promedio de frecuencia
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

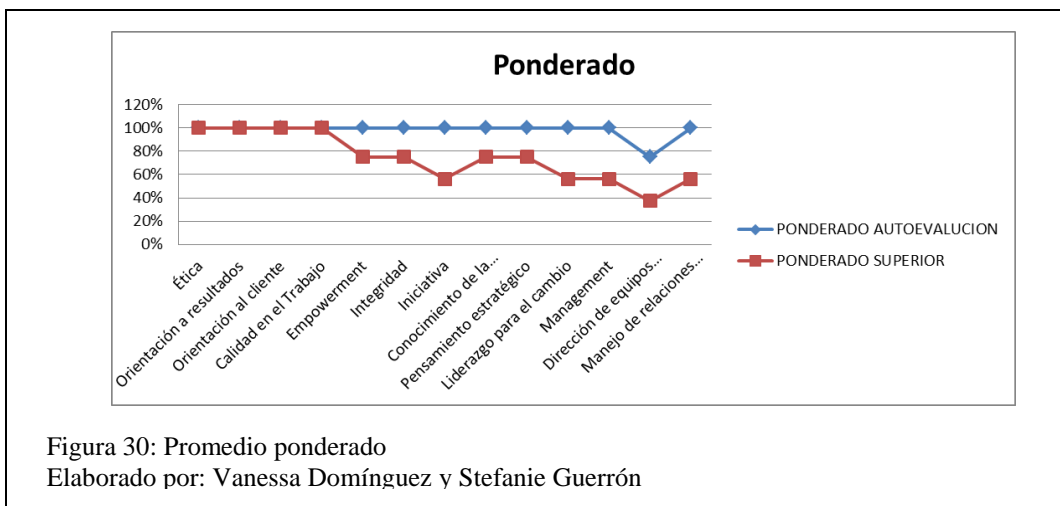
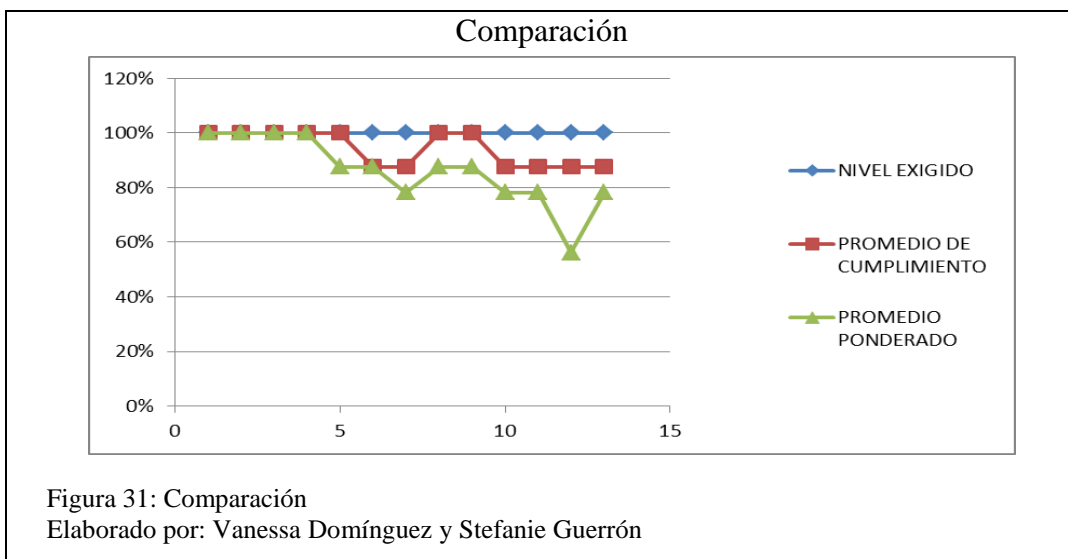


Figura 30: Promedio ponderado
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón



4. Concluidas las calificaciones de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias del Gerente General de Soboc Grafic se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 60
Resultado de brechas

Competencias	Desviación - Brecha De Cumplimiento	Desviación - Brecha Ponderado
Ética	0%	0%
Orientación a resultados	0%	0%
Orientación al cliente	0%	0%
Calidad en el trabajo	0%	0%
Empowerment	0%	-13%
Integridad	-13%	-13%
Iniciativa	-13%	-22%
Conocimiento de la industria y el mercado	0%	-13%
Pensamiento estratégico	0%	-13%
Liderazgo para el cambio	-13%	-22%
Management	-13%	-22%
Dirección de equipos de trabajo	-13%	-44%
Manejo de relaciones de negocio	-13%	-22%

Nota: Brecha cumplimiento versus brecha ponderado
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Los resultados de las brechas muestran las competencias que faltan por desarrollar tanto en cumplimiento como en frecuencia y no cumplen con el perfil requerido.

5. Después de revisadas las evaluaciones por parte del Gerente General, se realizó una reunión de feedback entre los Directivos y Gerente General de Soboc Grafic definiendo que el Gerente General deberá recibir formación en temas de:

- Curso motivacional para el desarrollo de sus competencias cardinales
- Planificación estratégica
- Capacitaciones Liderazgo Efectivo
- Capacitaciones para el Direccionamiento de su Equipo de Trabajo
- Curso de Negociación

3.7.2 Resultados de la Evaluación aplicada al Asistente de prensa Print Master de Soboc Grafic

1. La prueba piloto de evaluación del desempeño del asistente de prensa PM tuvo como punto de partida una reunión previa con la Gerencia de la empresa, donde se definieron los evaluadores del cargo, de la siguiente manera:

- Autoevaluación
- Superior
- Par

2. Las plantillas de evaluación fueron entregadas en un sobre cerrado y por correo a los evaluadores, estas evaluaciones fueron rendidas en un tiempo de una hora y llenadas a mano.

Tabla 61
Autoevaluación Asistente de Prensa PM

CARGO:	Asistente De Prensa Pm					Ponderación por frecuencia			
	Grado A 100 %	Grado B 75 %	Grado C 50 %	Grado D 25 %	No Desarrollada	Siempre 100 %	Frecuente 75%	La mitad del tiempo o 50%	Ocasional 25%

Competencias Cardinales

Ética	x					x			
Compromiso	x					x			
Calidad de trabajo	x						x		
Orientación a resultados		x					x		
Trabajo bajo presión	x						x		

Competencias Específicas

Conocimiento de la industria y el mercado	x						x		
Trabajo en equipo		x					x		
Capacidad de planificación y de organización		x					x		
Responsabilidad	x						x		
Preocupación por el orden y la calidad		x					x		
Comunicación		x					x		

Nota: Formato de evaluación 180° simple
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 62
Evaluación superior al Asistente de Prensa PM

CARGO:	Prensista Print Master					Ponderación por frecuencia			
	Grado A 100 %	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%

Competencias Cardinales

Ética	x					x			
Compromiso		x					x		
Calidad de trabajo			x					x	
Orientación a resultados			x						x
Trabajo bajo presión		x					x		

Competencias Específicas

Conocimiento de la industria y el mercado		x					x		
Trabajo en equipo			x					x	
Capacidad de planificación y de organización				x				x	
Responsabilidad		x						x	
Preocupación por el orden y la calidad			x						x
Comunicación			x					x	

Nota: Formato de evaluación 180° simple
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Tabla 63
Evaluación par al Asistente de Prensa PM
PAR

CARGO:	Asistente De Prensa Speed Master					Ponderación por frecuencia			
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No Desarrollada	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo o 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales									
Ética		x					x		
Compromiso			x					x	
Calidad de trabajo			x					x	
Orientación a resultados				x					x
Trabajo bajo presión			x					x	
Competencias Específicas									
Conocimiento de la industria y el mercado								x	
Trabajo en equipo							x		
Capacidad de planificación y de organización								x	
Responsabilidad								x	
Preocupación por el orden y la calidad									x
Comunicación								x	

Nota: Formato de evaluación 180° simple

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

3. Después de rendidas las evaluaciones fueron receptadas por la Gerencia para proceder a calificar los resultados como muestra la siguiente tabla:

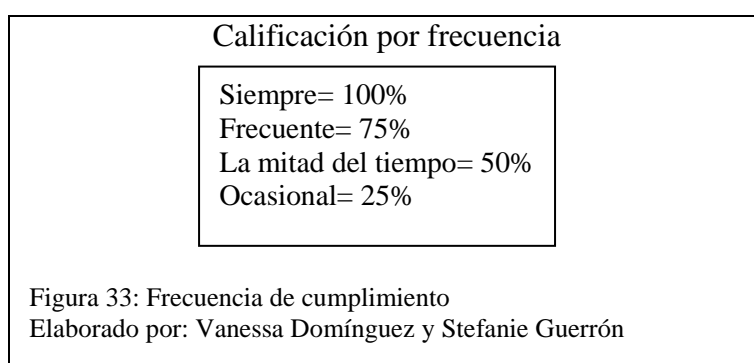
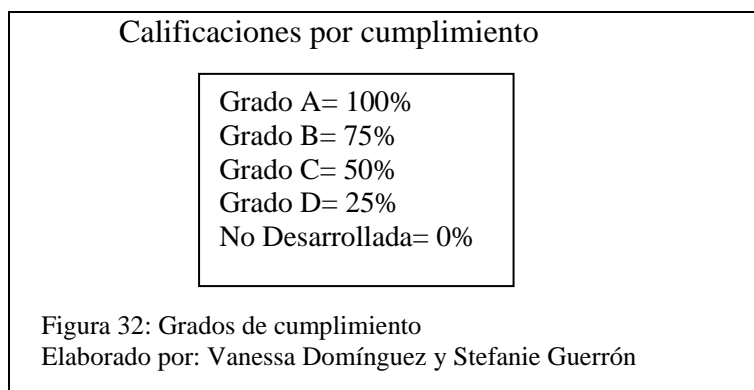
Tabla 64
Resultados de evaluación Asistente de Prensa PM

Competencias	Autoevaluación			Superior			Par			Nivel Exigido	Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado	Desviación - Brecha De Cumplimiento	Desviación - Brecha Ponderado
	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado					
1	Ética	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	56%	100%	92%	64%	-8%	-36%
2	Compromiso	100%	100%	100%	75%	75%	50%	50%	25%	75%	75%	45%	0%	-30%
3	Calidad de trabajo	100%	75%	75%	50%	50%	50%	50%	25%	75%	67%	31%	-8%	-44%
4	Orientación a resultados	75%	75%	56%	50%	25%	25%	25%	6%	50%	50%	19%	0%	-31%
5	Trabajo bajo presión	100%	75%	75%	75%	75%	50%	50%	25%	100%	75%	39%	-25%	-61%
6	Conocimiento de la industria y el mercado	100%	75%	75%	75%	75%	50%	50%	25%	75%	75%	39%	0%	-36%
7	Trabajo en equipo	75%	75%	56%	50%	50%	75%	75%	56%	50%	67%	34%	17%	-16%
8	Capacidad de planificación y de organización	75%	75%	56%	25%	50%	25%	50%	13%	50%	42%	20%	-8%	-30%
9	Responsabilidad	100%	75%	75%	75%	50%	50%	50%	25%	75%	75%	34%	0%	-41%
10	Preocupación por el orden y la calidad	75%	75%	56%	50%	25%	25%	25%	6%	50%	50%	19%	0%	-31%
11	Comunicación	75%	75%	56%	50%	50%	50%	50%	25%	75%	58%	27%	-17%	-48%

Nota: Calificación resultados de evaluaciones

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

a) Como se puede observar en la tabla las denominaciones muestran lo siguiente:



b) Por cada una de las evaluaciones el Resultado Ponderado se obtiene del Nivel de Cumplimiento por la Frecuencias.

c) Para calcular el Promedio de Cumplimiento se realizó una suma del Nivel de cumplimiento de cada una de las evaluaciones dividido por el mismo número del total de evaluaciones realizadas, como muestra el siguiente ejemplo:

Tabla 65
Promedio de cumplimiento

Competencias	Autoevaluación			Superior			Par			Promedio De Cumplimiento
	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	
6 Conocimiento de la industria y el mercado	100%	75%	75%	75%	75%	56%	50%	50%	25%	75%

Nota: Cálculo promedio cumplimiento
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

$$\frac{\text{Nivel de Cumplimiento Autoevaluación} * \text{Nivel de Cumplimiento Superior} * \text{Nivel de Cumplimiento Par}}{3}$$

$$\text{Promedio de Cumplimiento} = 75\%$$

- d) Para calcular el Promedio Ponderado se realizó la suma del Resultado Ponderado de cada una de las evaluaciones dividido por el mismo número del total de evaluaciones realizadas, como muestra el siguiente ejemplo:

Tabla 66
Promedio ponderado

Competencias	Autoevaluación			Superior			Par			Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado
	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado	Cumplimiento	Frecuencia	Ponderado		
6 Conocimiento de la industria y el mercado	100%	75%	75%	75%	75%	56%	50%	50%	25%	75%	39%

Nota: Cálculo promedio ponderado

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

$$\frac{\text{Resultado Ponderado Autoevaluación} * \text{Resultado Ponderado Superior} * \text{Resultado Ponderado Par}}{3}$$

$$\text{Promedio Ponderado} = 39\%$$

- e) La Desviación en la Brecha de Cumplimiento producto de la diferencia entre el Promedio de Cumplimiento y el Nivel Exigido del perfil, se muestra a continuación:

Tabla 67
Brecha de cumplimiento

Competencias	Nivel Exigido	Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado	Desviación - Brecha De Cumplimiento
6 Conocimiento de la industria y el mercado	75%	75%	39%	0%

Nota: Cálculo desviación brecha cumplimiento

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

$$\text{Promedio de Cumplimiento} - \text{Nivel Exigido}$$

$$\text{Desviación Brecha de Cumplimiento} = 0\%$$

El resultado quiere decir que la competencia cumple con el nivel de frecuencia de manera satisfactoria con el perfil requerido.

- f) La Desviación o Brecha Ponderada se obtuvo de la diferencia entre el Promedio Ponderado con el Nivel Exigido del perfil, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 68
Brecha ponderado

	Competencias	Nivel Exigido	Promedio De Cumplimiento	Promedio Ponderado	Desviación - Brecha De Cumplimiento	Desviación - Brecha Ponderado
6	Conocimiento de la industria y el mercado	75%	75%	39%	0%	-36%

Nota: Cálculo desviación brecha ponderado
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Promedio Ponderado – Nivel Exigido
Desviación Brecha Ponderado = -36%

El resultado quiere decir que la competencia no cumple con el nivel de frecuencia de manera satisfactoria con el perfil requerido.

- g) Los resultados obtenidos de cada una de las competencias se presentan en gráficos explicativos donde se podrá observar el Nivel Exigido versus Promedio de Cumplimiento y el Promedio Ponderado como se muestra a continuación:

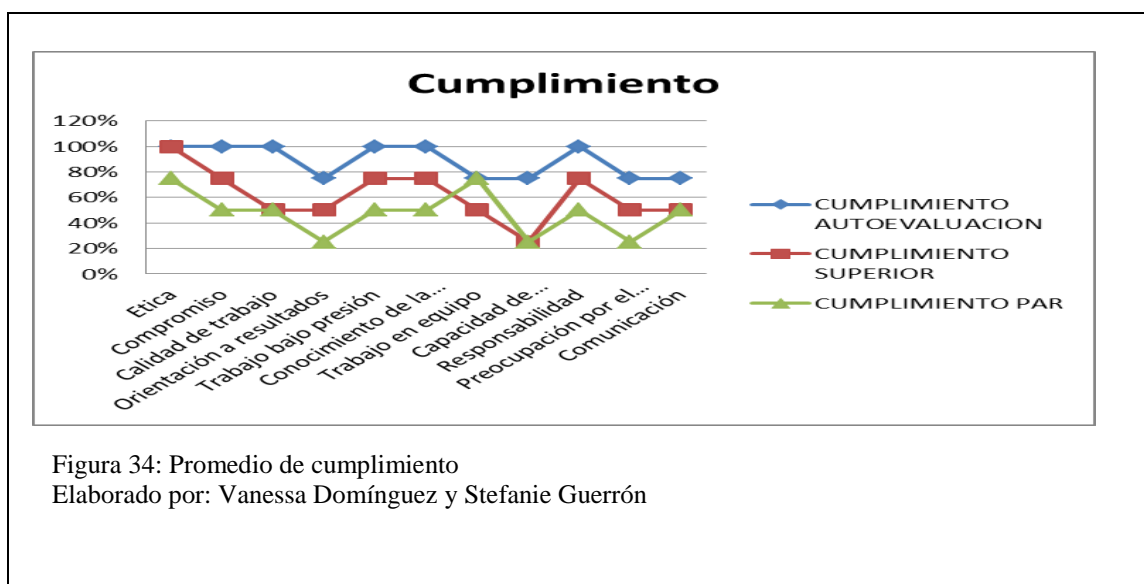


Figura 34: Promedio de cumplimiento
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

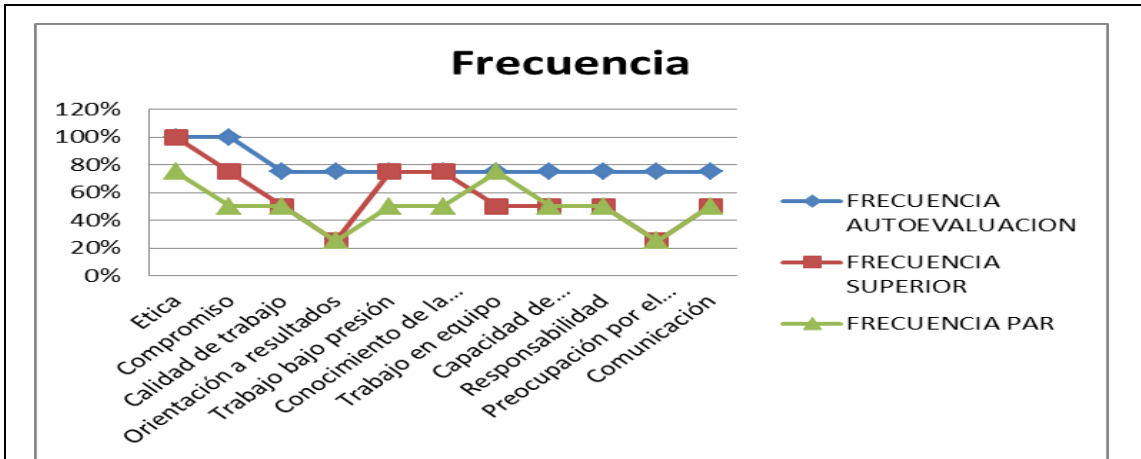


Figura 35: Promedio de frecuencia
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

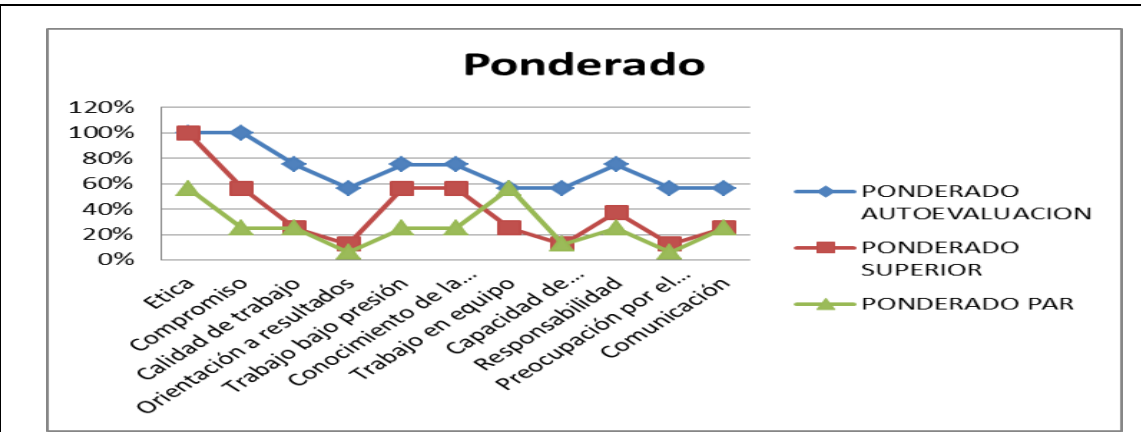


Figura 36: Promedio ponderado
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

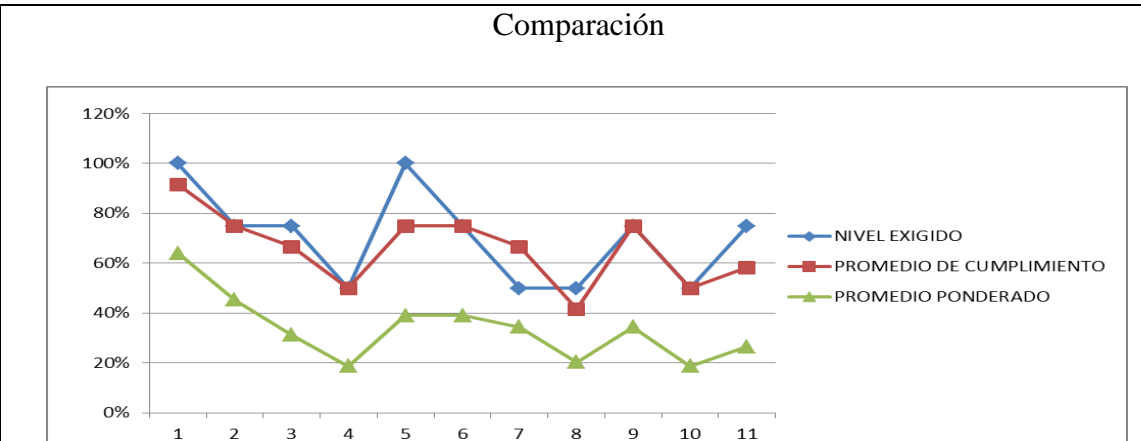


Figura 37: Comparación
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

4. Concluidas las calificaciones de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias del Asistente de Prensa PM de Soboc Grafic se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 69
Resultado de brechas

Competencias	Desviación - Brecha De Cumplimiento	Desviación - Brecha Ponderado
Ética	-8%	-36%
Compromiso	0%	-30%
Calidad de trabajo	-8%	-44%
Orientación a resultados	0%	-31%
Trabajo bajo presión	-25%	-61%
Conocimiento de la industria y el mercado	0%	-36%
Trabajo en equipo	17%	-16%
Capacidad de planificación y de organización	-8%	-30%
Responsabilidad	0%	-41%
Preocupación por el orden y la calidad	0%	-31%
Comunicación	-17%	-48%

Nota: Brecha cumplimiento versus brecha ponderado
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Los resultados de las brechas muestran las competencias que faltan por desarrollar tanto en cumplimiento como en frecuencia y no cumplen con el perfil requerido.

5. Después de revisadas las evaluaciones por parte del Asistente de Prensa PM, se realizó una reunión entre la Gerencia de Soboc Grafic definiendo que el Asistente de Prensa PM deberá recibir formación en temas de:
- Curso motivacional para el desarrollo de sus competencias cardinales
 - Curso Actualización del Sector Gráfico
 - Capacitaciones para trabajo en equipo

3.8 Plan de acción

Como resultado de las dos evaluaciones piloto que se les realizó al Gerente General y Asistente de Prensa PM, se encontró que en los dos casos existe una falta de motivación dentro de la organización por lo que se realizó el siguiente Plan de Acción:

Tabla 70
Plan de acción

Plan De Acción					
CAPACITACIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACIÓN PARA LA EXCELENCIA PERSONAL Y PROFESIONAL					
Empresa contratante	CEFE - CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL				
OBJETIVO	ALCANCE	CONTENIDO	RECURSOS	INDICADORES	VALOR
Esta capacitación tiene como objetivo que sus participantes posean una conciencia mayor sobre sus capacidades, potencialidades y sobre quiénes son, desarrollen una comunicación efectiva con ellos mismos y con las personas en general, de manera que puedan aportar al logro de objetivos institucionales y conseguir la satisfacción personal en la consecución de los mismos	Reconozcan acciones para propiciar la motivación interna que impulse a los colaboradores a niveles elevados de desempeño. Conozcan más acerca de los fundamentos del comportamiento humano	-¿Para qué motivar el personal?	Se realizará la capacitación en la sala de reuniones de Soboc Grafic por dos semanas los días martes y jueves de 8h00 - 10h00 El material se les entregará a cada colaborador, una carpeta con la información del contenido y hojas para apuntes	$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}}$	Por persona \$30
		- Motivación Interna			
		- Motivación y productividad			
		- Componentes.			
		- Modelo.			
		- Cómo construirla.			
		- Motivación externa Alternativas.			
		- Consecuencias en la motivación interna.			
		- Enriquecimiento del trabajo			
		- La Autoestima en los colaboradores			
- Cómo fortalecerla.					
- ¿Cómo restaurar el compromiso de la gente con la empresa?					
- Revitalización del entorno de trabajo					
- Causa problemas de compromiso					
					\$ 660.00

Nota: Capacitación de relaciones humanas y motivación
Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

3.9 Presupuesto

Para la aplicación del método de evaluación del desempeño en la empresa Soboc Grafica se determina calculando la mano de obra y el valor de las horas que se requieren para realizar las siguientes actividades como se detalla en la siguiente tabla, dándonos un total de \$4,701.00 incluido plan de capacitación de motivación laboral para todos los colaboradores de la institución.

Tabla 71
Costos de implementación de modelo

Actividades	V hora	Hora	Costo
Diseño de perfiles	\$ 3.25	144	\$ 468.00
Selección de Evaluadores	\$ 5.00	36	\$ 180.00
Aplicación del formato de evaluación	\$ 3.25	36	\$ 117.00
Recepción de los formatos	\$ 3.25	18	\$ 58.50
Verificación de la información	\$ 2.60	360	\$ 936.00
Procesamiento de Datos	\$ 3.25	360	\$ 1,170.00
Elaboración de Informes de evaluación	\$ 6.50	144	\$ 936.00
Entrega de Informes (Feedback)	\$ 3.25	54	\$ 175.50
Capacitación			\$ 660.00
Total			\$ 4,701.00

Nota: Mano de obra

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se determinó el presupuesto de la siguiente manera:

Tabla 72
Ventas Soboc Grafic 2014

VENTAS SOBOC GRAFIC 2014		
Enero	\$69,000.00	
Febrero	\$45,587.00	-34%
Marzo	\$58,744.00	29%
Abril	\$21,544.00	-63%
Mayo	\$31,245.00	45%
Junio	\$36,587.00	17%
Julio	\$24,789.00	-32%
Agosto	\$45,221.00	82%
Septiembre	\$45,672.00	1%
Octubre	\$78,522.00	72%
Noviembre	\$81,452.00	4%
Diciembre	\$97,455.22	20%
TOTAL	\$52,984.85	20%

Nota: Resultados ventas 2014

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

El total de ventas 2014 fueron de \$52,984.85 con una variación del 20%.

Estado de flujo de efectivo Soboc Grafic

x

	2015											
ENTRADAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Proyectadas	\$82.800,00	\$54.704,40	\$70.492,80	\$25.852,80	\$37.494,00	\$43.904,40	\$29.746,80	\$54.265,20	\$54.806,40	\$94.226,40	\$97.742,40	\$116.946,26
Ventas de contado	\$45.540,00	\$30.087,42	\$38.771,04	\$14.219,04	\$20.621,70	\$26.342,64	\$17.848,08	\$32.559,12	\$32.883,84	\$56.535,84	\$58.645,44	\$70.167,76
Venta a crédito	\$16.560,00	\$10.940,88	\$14.098,56	\$5.170,56	\$7.498,80	\$8.780,88	\$5.949,36	\$10.853,04	\$10.961,28	\$18.845,28	\$19.548,48	\$23.389,25
Otros ingresos	\$4.140,00	\$2.735,22	\$3.524,64	\$1.292,64	\$1.874,70	\$2.195,22	\$1.487,34	\$2.713,26	\$2.740,32	\$4.711,32	\$4.887,12	\$5.847,31
Provisión imp. a la renta			\$31.790,91									
TOTAL ENTRADAS	\$66.240,00	\$43.763,52	\$88.185,15	\$20.682,24	\$29.995,20	\$37.318,74	\$25.284,78	\$46.125,42	\$46.585,44	\$80.092,44	\$83.081,04	\$99.404,32
SALIDAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materias primas	\$12.420,00	\$8.205,66	\$10.573,92	\$3.877,92	\$5.624,10	\$6.585,66	\$4.462,02	\$8.139,78	\$8.220,96	\$14.133,96	\$14.661,36	\$17.541,94
Materiales	\$8.280,00	\$5.470,44	\$7.049,28	\$2.585,28	\$3.749,40	\$4.390,44	\$2.974,68	\$5.426,52	\$5.480,64	\$9.422,64	\$9.774,24	\$11.694,63
Sueldos	\$41.400,00	\$27.352,20	\$35.246,40	\$12.926,40	\$18.747,00	\$21.952,20	\$14.873,40	\$27.132,60	\$27.403,20	\$47.113,20	\$48.871,20	\$58.473,13
Pago Impuesto a la renta			\$31.790,91									
Gastos en capacitación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros Gastos	\$414,00	\$273,52	\$352,46	\$129,26	\$187,47	\$219,52	\$148,73	\$271,33	\$274,03	\$471,13	\$488,71	\$584,73
TOTAL SALIDAS	\$62.514,00	\$41.301,82	\$85.012,98	\$19.518,86	\$28.307,97	\$33.147,82	\$22.458,83	\$40.970,23	\$41.378,83	\$71.140,93	\$73.795,51	\$88.294,43
FLUJO DE CAJA	\$3.726,00	\$2.461,70	\$3.172,18	\$1.163,38	\$1.687,23	\$4.170,92	\$2.825,95	\$5.155,19	\$5.206,61	\$8.951,51	\$9.285,53	\$11.109,90
FLUJO ACUMULADO	\$3.726,00	\$6.187,70	\$9.359,87	\$10.523,25	\$12.210,48	\$16.381,40	\$19.207,34	\$24.362,54	\$29.569,15	\$38.520,65	\$47.806,18	\$58.916,08
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN)					(4.701,00)	\$16.381,40	\$19.207,34	\$24.362,54	\$29.569,15	\$38.520,65	\$47.806,18	\$58.916,08
MEJORA EN LOS FLUJO IDENTIFICADA PARA LA					(4.701,00)	\$819,07	\$960,37	\$1.218,13	\$1.478,46	\$1.926,03	\$2.390,31	\$2.945,80
VAN	\$6.939,96											
TIR	23%											

Figura 38: Presupuesto

Elaborado por: Vanessa Domínguez v Stefanie Guerrón

Para el año 2015 se realizó un estado de flujo de efectivo proyectado en donde se puede notar que hasta el mes de abril tienen una variación del 20% igual que el año 2014.

En el mes de mayo se va a realizar la implementación del modelo de evaluación de desempeño que tiene un valor de \$4,701.00 por lo que se determinó realizar esta inversión con el flujo de efectivo propio de la empresa. Según los resultados de enero a mayo la tasa de cumplimiento estimada es del 80% en la meta de ventas; después de la inversión en la aplicación del modelo de evaluación y los correctivos sobre los resultados de desempeño de los trabajadores, se espera un incremento del 5% en la productividad, expresada en el incremento en el nivel de cumplimiento total de ventas en el periodo de Junio a Diciembre; por lo que se establece una proyección con un rendimiento en los flujos de efectivo superior en dicho porcentaje, lo que muestra flujos más altos.

A fin de identificar el impacto de la mejora, se ha obtenido únicamente la proporción de los flujos equivalente al incremento de productividad esperado (5%), y sobre ellos se ha calculado los indicadores de rentabilidad en el tiempo como el VAN y la TIR.

Tabla 73

Cálculo inversión del modelo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INVERSIÓN (PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN)					(4,701.00)	\$16,381.40	\$19,207.34	\$24,362.54	\$29,569.15	\$38,520.65	\$47,806.18	\$58,916.08
PROPORCIÓN DE MEJORA EN LOS FLUJO IDENTIFICADA PARA LA PROPUESTA					(4,701.00)	\$819.07	\$960.37	\$1,218.13	\$1,478.46	\$1,926.03	\$2,390.31	\$2,945.80
VAN	\$6,939,96											
TIR	23%											

Nota: Factibilidad

Elaborado por: Vanessa Domínguez y Stefanie Guerrón

Se puede observar que el valor actual neto (VAN) calculado a través de Ms Excel con un costo de oportunidad promedio del 12% producto de la suma de la tasa pasiva de interés y la inflación anual da como resultado \$6,939.96 dólares de rendimiento por encima de la recuperación del capital que se invertirá en la puesta en marcha de la propuesta, lo que indica que ésta es viable y le genera a la organización mejoras económicas además de aportarle a la productividad a través de la valoración del desempeño. La tasa interna de retorno indica que el rendimiento es equivalente al 23% por encima del costo de oportunidad lo que hace que la propuesta tenga resultados positivos.

Con estos resultados se demostraría que la aplicación del modelo es factible ya que aumenta el nivel de productividad de la empresa.

CONCLUSIONES

- La evaluación del desempeño permitirá reconocer las capacidades y competencias de los colaboradores para lograr una mejor calidad de trabajo que aporte resultados positivos. El capital humano es lo más importante dentro de la organización, una correcta gestión del talento humano dentro de las organizaciones ayuda a lograr objetivos tanto personales como organizacionales, desarrollando personas de éxito que brinden un trabajo eficaz y obtengan crecimiento dentro de la organización.
- La empresa Soboc Grafic muestra la necesidad de implementar un método de evaluación del desempeño, ya que en encuestas realizadas los colaboradores manifestaron que esto ayudaría a su desarrollo dentro de la organización.
- La evaluación del desempeño por competencias aplicada a Soboc Grafic como Prueba Piloto, mediante el método de evaluación 180° Simple permitió determinar cuáles serían las competencias que se requieren en cada cargo y que competencias se deberán desarrollar para lograr un alto desempeño que ayuden a cumplir los objetivos de la organización.
- El modelo sugerido deberá implementarse en la organización tomando en consideración los aspectos evaluados, la propuesta de perfiles por cada cargo y la retroalimentación de la gerencia, esto a fin de que la metodología de evaluación de desempeño pueda ser mejorada continuamente en favor de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Enfocar los esfuerzos organizacionales en el desarrollo del talento humano de Soboc Grafic, ya que este es el factor más importante y la razón de ser de la misma, con esto se logrará cumplir de manera eficiente los objetivos planteados de la organización logrando mejorar el ambiente de trabajo y el desempeño de cada colaborador.
- Realizar la aplicación del método de evaluación del desempeño por competencias en la empresa Soboc Grafic como mínimo unas dos veces al año, esto ayudará al desarrollo y motivación de sus colaboradores.
- Consolidar el modelo de evaluación del desempeño a fin de mantener un correcto nivel de servicio y cumplir con la oferta de valor prometida a los clientes de la organización, desarrollando para el talento humano planes de desarrollo y crecimiento al interior de Soboc Grafic.
- Verificar la pertinencia de ampliar el modelo de evaluación a 360° posterior a la implementación del modelo propuesto, siempre que la madurez de los procesos, el enfoque sistémico y la estructura estratégica esté fortalecida y tenga bases sólidas a fin de que incluir al cliente en los parámetros de evaluación del desempeño sea un aporte significativo para la mejora.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). Direccion Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2012). GESTION DE TALENTO HUMANO. Colombia: Campus.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del Talento Humano. COLOMBIA: CAMPUS.
- David, F. (2010). Administración Estrategica. Mexico: Pearson.
- Davis, K. (2014). Administracion de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Definición. (20 de junio de 2013). Obtenido de <http://definicion.de/individualista/>
- Definición ABC. (28 de 05 de 2014). Obtenido de Concepto en Definición ABC: http://es.wikipedia.org/wiki/Relaci%C3%B3n_interpersonal
- Edward Hay, G. (2012). Hay Group.
- Grafic, S. (noviembre de 2014). Politicas Internas. (S. Guerron, Entrevistador)
- Mondy, W. (2012). Administración de Recursos Humanos. Pearson.
- Montoya, M. V. (1 de Febrero de 2009). Programa de Capacitación. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0>
- Rodriguez, C. (2013). ACERCA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES. En C. Rodriguez. EUROPA: CCOO.
- Rodriguez, E. (2005). Metodología de la investigación. México: Universidad Juárez de Tabasco.
- Rodriguez, E. (2013). Metodología de la investigación. México: Universidad Juárez de Tabasco.
- Snell, S. B. (2012). Administracion de Recursos Humanos.

Soto, B. (17 de diciembre de 2011). <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>. Obtenido de Gestion. Org: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>

The Free Dictionary. (2013). Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/sistem%C3%A1tico>

Werther, W. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

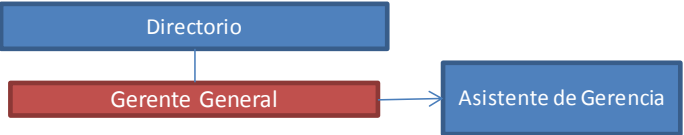
William, W. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Delta Edición.

ANEXOS

Anexo 1: Levantamiento de Perfiles Soboc Grafic

Perfil Gerente General

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		GERENTE GENERAL			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia General			
2.2 Supervisor Inmediato		N/A			
2.3 Cargos que Supervisa		Gerencia Financiera			
		Gerencia de Operaciones			
		Asistente de Gerencia			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
 <pre> graph TD Directorio[Directorio] --- Gerente[Gerente General] Gerente --- Asistente[Asistente de Gerencia] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Liderar la organización estratégicamente, dirigir, administrar y controlar los departamentos de forma adecuada definiendo lineamientos para el cumplimiento de los objetivos para garantizar el crecimiento de la empresa.					
3. FUNCIONES					
a	Definir políticas y estrategias para la organización en busca del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos procurando la obtención de beneficios para la organización, sus accionistas, colaboradores y clientes				
b	Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales de negocios y operaciones de la empresa				
c	Coordinar la implementación de las estrategias organizacionales a través de su equipo de Trabajo como los Gerentes de cada Area, identificando las oportunidades de cada departamento y su desarrollo futuro.				
d	Formación de alianzas y convenios estratégicos con clientes, proveedores y empresas similares				
e	Controlar la gestión de los distintos departamentos, para que logren el objetivo de la empresa.				
f	Monitorear y medir el Balanced Scorecard de la organización definiendo estrategias de mejora que abarquen a toda la organización, sus recursos, políticas e infraestructura.				
g	Decide y Autoriza cualquier actividad contractual relacionada con actividades de la empresa.				
h	Decide y Autoriza transacciones financieras relacionadas con actividades de la empresa.				
i	Garantizar la existencia de recursos (humanos, físicos, económicos y tecnológicos) necesarios para el funcionamiento de				
j	Encargarse de las ventas y negociaciones con clientes y proveedores				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Orientación a resultados	x			
c	Orientación al cliente	x			
d	Calidad en el Trabajo	x			
e	Empowerment	x			
f	Integridad	x			
g	Iniciativa	x			

4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado	x		
b	Pensamiento estratégico	x		
c	Liderazgo para el cambio	x		
d	Management	x		
e	Dirección de equipos de trabajo	x		
f	Manejo de relaciones de negocio	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Definir políticas y estrategias para la organización en busca del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos procurando la obtención de beneficios para la organización, sus accionistas, colaboradores y clientes			
2	Monitorear y medir el Balanced Scorecard de la organización definiendo estrategias de mejora que abarquen a toda la organización, sus recursos, políticas e infraestructura.			
3	Encargarse de las ventas y negociaciones con clientes y proveedores			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		TERCER NIVEL		
Título o grado obtenido		INGENIERIA COMERCIAL		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		INGLES		
Nivel de dominio (en %)		75%		
Sistemas informáticos		OFFICE	OFFSET	
Nivel de dominio (en %)		100%	100%	
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Planificación Estratégica		x		
Desarrollo Organizacional		x		
5.4 Formación Longitudinal				
Conocimiento Maquinarias Offset		x		
Negociación		x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	35	A 60
Género		Indiferente		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		Si		
Disponibilidad para viajar		Si		
Levantado por:		Washington Cobos Gerente General	Washington Cobos Gerente General	
		Revisado por:	Aprobado por:	

Perfil Asistente de Gerencia

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIA

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE DE GERENCIA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO				
2.1 Área/ Departamento / Unidad	Gerencia General			
2.2 Supervisor Inmediato	Gerente General			
2.3 Cargos que Supervisa	Conserje			
	Chofer			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:				
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> AG[Asistente de Gerencia] AG --> C[Conserje] AG --> CH[Chofer] </pre>				
2.5 Propósito o misión del Cargo:				
Asistir actividades que requiera la Gerencia General				
3. FUNCIONES				
a	Manejar la agenda			
b	Coordinación de reuniones			
c	Realización de eventos			
d	Pago proveedores			
e	Programación y seguimiento de cronogramas			
f	Realizar informes de reportes diarios			
g	Ingresar detalle de facturas			
h	Organización de archivos y documentos de la empresa			
4. PERFIL POR COMPETENCIAS				
4.1 Competencias Cardinales	A	B	C	D
a	Ética	x		
b	Compromiso		x	
c	Calidad de trabajo		x	
d	Integridad	x		

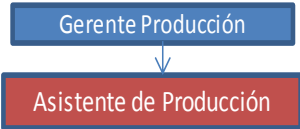
4.2 Competencias Específicas				
a	Orientación al cliente interno y externo		x	
b	Comunicación		x	
c	Conocimiento de la industria y mercado			x
d	Manejo de relaciones de negocio			x
e	Responsabilidad	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Coordinación de reuniones			
2	Realizar informes de reportes diarios			
3	Programación y seguimiento de cronogramas			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
Título o grado obtenido				
Nivel académico	TERCER NIVEL			
Título o grado obtenido	INGENIERIA COMERCIAL O AFINES			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	INGLES			
Nivel de dominio (en %)	75%			
Sistemas informáticos	OFFICE			
Nivel de dominio (en %)	100%			
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
Conocimiento SSO			x	
5.4 Formación Longitudinal				
Elaboración de oficios	x			
Gramática y Ortografía	x			
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares		x		
Posiciones Similares		x		
Misma posición		x		
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	25	A	40
Género	Femenino			
Ciudad de Residencia	Quito			
Movilización Propia	No			
Disponibilidad para viajar	No			
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos <u>Gerente General</u> Revisado por:		Washington Cobos <u>Gerente General</u> Aprobado por:

Perfil Gerente de Producción

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		GERENTE DE PRODUCCIÓN			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente General			
2.3 Cargos que Supervisa		Asistente de Producción			
		Jefe de Pre-Prensa			
		Prensas			
		Terminados Gráficos			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GP[Gerente Producción] GP --> AP[Asistente de Producción] AP --> JPP[Jefe Pre-Prensa] AP --> P[Prensa] AP --> TG[Terminados Gráficos] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Dirigir, supervisar y controlar las operaciones que realiza la imprenta desde el ingreso del pedido del producto hasta los terminados graficos y entrega.					
3. FUNCIONES					
a	Cumplir los objetivos planteados dentro del área de producción				
b	Encargado de gestionar los materiales necesarios al area				
c	Coordinar las actividades de pre-prensa, impresiones y acabado				
d	Verificar que las materias primas cumplan con los estandaresde calidad requeridos				
e	Organizar, dirigir y controlar el mantenimiento de las maquinarias e instalaciones				
f	Supervisar el registro de las ordenes de trabajo				
g	Programas y solicitar suministros de materia prima para la produccion				
h	Controlar procesos de empaque, distribucion y entrega del producto				
i	Seguimiento y organización de la ejecución de todos los trabajos dentro del departamento				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Orientación a resultados	x			
c	Orientación al cliente		x		
d	Calidad en el Trabajo	x			
e	Empowerment	x			
f	Integridad	x			
g	Iniciativa	x			

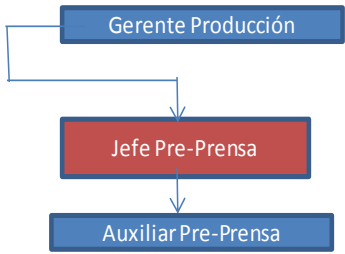
4.2 Competencias Específicas				
a	Capacidad de planificación y organización	x		
b	Conocimiento de la industria y el mercado	x		
c	Pensamiento estratégico	x		
d	Liderazgo para el cambio		x	
e	Management	x		
f	Dirección de equipos de trabajo	x		
g	Manejo de relaciones de negocio		x	
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Organizar, dirigir y controlar el mantenimiento de las maquinarias e instalaciones			
2	Controlar procesos de empaque, distribución y entrega del producto			
3	Seguimiento y organización de la ejecución de todos los trabajos dentro del departamento			
4				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		TERCER NIVEL		
Título o grado obtenido		INGENIERIA DE ADMINISTRACION - PRODUCCION INDUSTRIAL		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		INGLES		
Nivel de dominio (en %)		75%		
Sistemas informáticos		OFFICE	OFFSET	ERP
Nivel de dominio (en %)		100%	100%	100%
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Conocimiento de programas de diseño			x	
5.4 Formación Longitudinal				
Conocimiento Maquinarias Offset		x		
Conocimiento Normas ISO		x		
Conocimiento de procesos		x		
Conocimiento tecnológico		x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	35	A 60
Género		Masculino		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		Si		
Disponibilidad para viajar		Si		
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos <u>Gerente General</u> Revisado por:	Washington Cobos <u>Gerente General</u> Aprobado por:	

Perfil Asistente de Producción

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		ASISTENTE DE PRODUCCIÓN			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Soporte Producción			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente de Producción			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
 <pre> graph TD A[Gerente Producción] --> B[Asistente de Producción] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Asistir a la Gerencia de Operaciones y ejecutar los trabajos que este le asigne.					
3. FUNCIONES					
a	Coordinar actividades de trabajo para cada prensista de acuerdo a la solicitud requerida				
b	Entrega de suministros al área				
c	Llevar control de archivo de ordenes de trabajo				
d	Realizar informes mensuales				
e	Preparación de recomendaciones sobre extensión del horario laboral de las máquinas de producción				
f	Llevar la agenda del Gerente de Producción				
g	Coordinar reuniones del área				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo		x		
d	Integridad	x			

4.2 Competencias Específicas				
a	Orientación al cliente interno y externo			x
b	Comunicación		x	
c	Conocimiento de la industria y mercado		x	
d	Manejo de relaciones de negocio			x
e	Responsabilidad	x		
f	Capacidad de planificación y organización		x	
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Coordinar actividades de trabajo para cada prensista de acuerdo a la solicitud requerida			
2	Realizar informes mensuales			
3	Llevar la agenda del Gerente de Producción			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		SUPERIOR		
Título o grado obtenido		INGENIERIA EN ADMINISTRATIVO O PRODUCCION		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES	
Nivel de dominio (en %)		100%	50%	
Sistemas informáticos		OFFICE		
Nivel de dominio (en %)		100%		
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Conocimiento SSO				x
Conocimiento Diseño y Artes				x
5.4 Formación Longitudinal		A	B	C
Conocimiento procesos de producción			x	
Normas de Calidad ISO			x	
Gramática y ortografía		x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	25	A 40
Género		Indistinto		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		Indiferente		
Disponibilidad para viajar		No		
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:		Washington Cobos Gerente General Aprobado por:

Perfil Jefe de Pre-Prenta

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS				
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO	JEFE DE PRE-PRENTA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO	Diseño de arte de impresión			
2.1 Área/ Departamento / Unidad	Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato	Gerente de Producción			
2.3 Cargos que Supervisa	Auxiliar Pre-Prenta			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:				
 <pre> graph TD GP[Gerente Producción] --> JPP[Jefe Pre-Prenta] GP --> GP JPP --> AP[Auxiliar Pre-Prenta] </pre>				
2.5 Propósito o misión del Cargo:				
Realizar el diseño o arte final antes de la impresión				
3. FUNCIONES				
a	Revisar con el cliente lo que se solicita			
b	Realizar una prueba de diseño y color al cliente en impresión laser a color			
c	Esperar el visto bueno del cliente			
d	Elaboración de las placas de metal			
e	Realizar las pruebas de color en las placas de metal			
f	Supervisar el área			
4. PERFIL POR COMPETENCIAS				
4.1 Competencias Cardinales				
	A	B	C	D
a	Ética	x		
b	Calidad de trabajo	x		
c	Orientación al cliente	x		
d	Creatividad	x		
e	Innovación		x	
f	Compromiso	x		

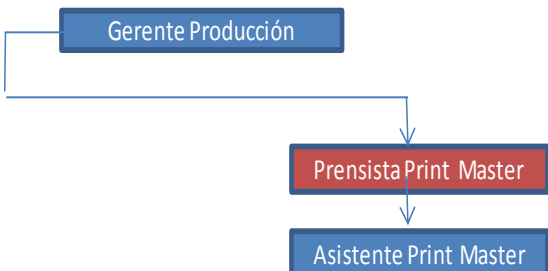
4.2 Competencias Específicas				
a	Capacidad de planificación y organización		x	
b	Conocimiento de la industria y el mercado		x	
c	Orientación al cliente interno y externo	x		
d	Comunicación	x		
e	Confianza en si mismo	x		
f	Orientación a resultados	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Revisar con el cliente lo que se solicita			
2	Elaboración de las placas de metal			
3	Realizar las pruebas de color en las placas de metal			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico	SUPERIOR			
Título o grado obtenido	DISEÑO GRAFICO			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	ESPAÑOL	INGLES		
Nivel de dominio (en %)	100%	75%		
Sistemas informáticos	OFFICE	INDESING	PHOTOSHOP	BRIDGET
Nivel de dominio (en %)	100%	100%	100%	100%
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
Conocimiento de tipo de papel a imprimir		x		
Conocimientos en el proceso de impresión			x	
5.4 Formación Longitudinal				
Conocimiento de tecnología en artes graficas	x			
Conocimiento de Diseño grafico	x			
Conocimiento tecnológico-computarizado	x			
Conocimiento color (Pantones) mezclas		x		
Gramática y Ortografía	x			
Conocimiento de Artes	x			
Conocimiento de tramas altas-bajas		x		
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	25	A	50
Género	Indiferente			
Ciudad de Residencia	Quito			
Movilización Propia	Indiferente			
Disponibilidad para viajar	No			
<u>Vanessa Domínguez</u> , Stefanie Guerrón Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:	Washington Cobos Gerente General Aprobado por:	

Perfil Auxiliar de Pre-Prensa

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		AUXILIAR DE PRE- PRENSA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Soporte			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Jefe de Pre-Prensa			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD A[Jefe Pre-Prensa] --> B[Auxiliar Pre-Prensa] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Apoyar al departamento de Ppre-Prensa verificando las correcciones e impresiones de los artes					
3. FUNCIONES					
a	Realizar labores de limpieza de las maquinas				
b	Revisión Tintas				
c	Realizar la limpieza de materiales de impresión				
d	Suministrar Papel a las maquinas				
e	Controlar impresión				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo		x		
d	Integridad	x			

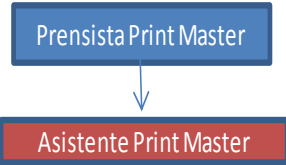
4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado			x
b	Orientación al cliente interno y externo			x
c	Capacidad de planificación y organización			x
d	Comunicación		x	
e	Responsabilidad	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Realizar labores de limpieza de las maquinas			
2	Realizar la limpieza de materiales de impresión			
3	Suministrar Papel a las maquinas			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico	BACHILLER INDUSTRIAL			
Título o grado obtenido	ARTES GRAFICAS			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	ESPAÑOL	INGLES		
Nivel de dominio (en %)	100%	75%		
Sistemas informáticos	OFFICE	INDESING	PHOTOSHOP	BRIDGET
Nivel de dominio (en %)	100%	100%	100%	100%
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
Conocimientos en el proceso de impresión			x	
Calidad de materiales			x	
Conocimiento tipos de papel			x	
5.4 Formación Longitudinal	A	B	C	D
Conocimiento de tecnología en artes graficas		x		
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares		X		
Posiciones Similares		X		
Misma posición		X		
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	20	A	35
Género	MASCULINO			
Ciudad de Residencia	QUITO			
Movilización Propia	INDIFERENTE			
Disponibilidad para viajar	NO			
<p style="text-align: center;"> <u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por: </p> <p style="text-align: center;"> Washington Cobos Washington Cobos <u>Gerente General</u> <u>Gerente General</u> Revisado por: Aprobado por: </p>				

Perfil Prensista Print Master

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS				
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO	PRENSISTA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO	Operador de Prensa Print Master			
2.1 Área/ Departamento / Unidad	Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato	Gerente de Producción			
2.3 Cargos que Supervisa	Auxiliar Prensa Print Master			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:				
 <pre> graph TD GP[Gerente Producción] --> GP GP --> PPM[Prensista Print Master] PPM --> APMA[Asistente Print Master] </pre>				
2.5 Propósito o misión del Cargo:				
Impresión de pliegos a full color				
3. FUNCIONES				
a	Colocar las placas metal en la máquina			
b	Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje			
c	Regular en tintero de acuerdo a los porcentajes que se tiene en la placa			
d	Regular cantidad de solución de fuente (agua)			
e	Controlar la cantidad de PH (ácido) para cada impresión			
f	Cargar el material o pliegos en la máquina			
g	Realizar algunas pruebas de impresión para controlar el registro de la máquina y entintaje correctos			
h	Controlar el tiraje respectivo (1000, 2000 pliegos)			
i	Controlar la máquina para la autolimpieza			
j	Apagar maquinaria			
4. PERFIL POR COMPETENCIAS				
4.1 Competencias Cardinales	A	B	C	D
a	Etica	x		
b	Compromiso		x	
c	Calidad de trabajo	x		
d	Orientación a resultados		x	
e	Trabajo bajo presión	x		

4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado	x		
b	Trabajo en equipo		x	
c	Capacidad de planificación y de organización		x	
d	Responsabilidad	x		
e	Preocupación por el orden y la calidad		x	
f	Comunicación	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Colocar las placas metal en la máquina			
2	Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje			
3	Controlar el tiraje respectivo (1000, 2000 pliegos)			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		TECNICO - SUPERIOR		
Título o grado obtenido		Técnico Maquinaria Offset		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES	
Nivel de dominio (en %)		100%	40%	
Sistemas informáticos		OFFICE		
Nivel de dominio (en %)		50%		
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Conocimiento de SSO				x
Conocimientos tecnicos de maquinarias			x	
5.4 Formación Longitudinal		A	B	C
Conocimiento tintas de alta calidad		x		
Conocimiento de tipos de papel		x		
Conociemiento maquinaria Offset, Monocolor y bicolor		x		
Conocimiento % solucion de fuente		x		
Conocimiento de tecnologia digital			x	
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	25	A 50
Género		Masculino		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		Indiferent		
Disponibilidad para viajar		No		
Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón		Washington Cobos		Washington Cobos
Levantado por:		Gerente General		Gerente General
		Revisado por:		Aprobado por:

Perfil Asistente Prensa Print Master

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		ASISTENTE			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Asistente Prensa Print Master			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Prensista Print Master			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
 <pre> graph TD A[Prensista Print Master] --> B[Asistente Print Master] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Dar soporte al Prensista de la máquina Print Master					
3. FUNCIONES					
a	Recepción de artes para impresión				
b	Igualar el papel antes de colocarlo				
c	Realizar la carga de papel en la maquinaria				
d	Limpiar las placas con solución de fuente				
e	Descargar el papel después de la impresión				
f	Engomar las placas (mantenimiento de placas para que no se oxiden)				
g	Almacenar y archivar las placas para cuando el cliente necesite				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo		x		
d	Orientación a resultados			x	
e	Trabajo bajo presión	x			

4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado		x	
b	Trabajo en equipo			x
c	Capacidad de planificación y de organización			x
d	Responsabilidad		x	
e	Preocupación por el orden y la calidad			x
f	Comunicación		x	
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Realizar la carga de papel en la maquinaria			
2	Descargar el papel después de la impresión			
3	Almacenar y archivar las placas para cuando el cliente necesite			
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		SUPERIOR		
Título o grado obtenido		DISEÑO GRAFICO		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES	
Nivel de dominio (en %)		100%	50%	
Sistemas informáticos				
Nivel de dominio (en %)				
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Conocimiento de riesgos de maquinaria				x
Conocimiento de SSO				x
5.4 Formación Longitudinal		A	B	C
Conocimiento tipos de tinta			x	
conocimiento tipos de papel			x	
Conocimiento Offset			x	
Conocimiento de materiales de imprenta			x	
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares			x	
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	20	A 35
Género		Indiferente		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		Indiferente		
Disponibilidad para viajar		No		
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:		Washington Cobos Gerente General Aprobado por:

Perfil Prensista Speed Master

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		PRENSISTA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Operador de Prensa Speed Master			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente de Producción			
2.3 Cargos que Supervisa		Auxiliar Prensa Speed Master			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD GP[Gerente Producción] --> G[Gerente de Producción] G --> PSM[Prensista Speed Master] PSM --> ASM[Asistente Speed Master] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Impresión de pliegos a full color					
3. FUNCIONES					
a	Colocar las placas metal en la máquina				
b	Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje				
c	Regular en tintero de acuerdo a los porcentajes que se tiene en la placa				
d	Regular cantidad de solución de fuente (agua)				
e	Controlar la cantidad de PH (ácido) para cada impresión				
f	Cargar el material o pliegos en la máquina				
g	Realizar algunas pruebas de impresión para controlar el registro de la máquina y entintaje correctos				
h	Controlar el tiraje respectivo (1000, 2000 pliegos)				
i	Controlar la máquina para la autolimpieza				
j	Apagar maquinaria				
k					
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo	x			
d	Orientación a resultados		x		
e	Trabajo bajo presión	x			
4.2 Competencias Específicas					
a	Conocimiento de la industria y el mercado	x			
b	Trabajo en equipo		x		
c	Capacidad de planificación y de organización		x		
d	Responsabilidad	x			
e	Preocupación por el orden y la calidad		x		
f	Comunicación	x			

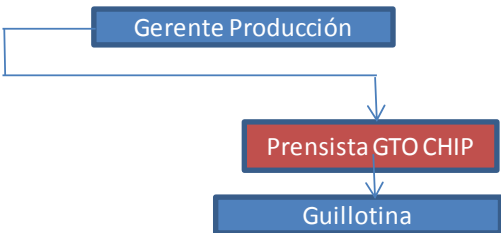
4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado	x		
b	Trabajo en equipo		x	
c	Capacidad de planificación y de organización		x	
d	Responsabilidad	x		
e	Preocupación por el orden y la calidad		x	
f	Comunicación	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Colocar las placas metal en la máquina			
2	Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje			
3	Controlar el tiraje respectivo (1000, 2000 pliegos)			
4				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		TÉCNICO - SUPERIOR		
Título o grado obtenido		Técnico Maquinaria Offset		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES	
Nivel de dominio (en %)		100%	40%	
Sistemas informáticos		OFFICE		
Nivel de dominio (en %)		50%		
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Conocimiento de SSO				x
Conocimientos técnicos de maquinarias			x	
5.4 Formación Longitudinal		A	B	C
Conocimiento tintas de alta calidad		x		
Conocimiento maquinaria Offset, Monocolor y bicolor		x		
Conocimiento % solución de fuente		x		
Conocimiento tipo de papel a imprimir		x		
Conocimiento de tecnología digital			x	
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición			x	
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	25	A 50
Género		Masculino		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		Indiferente		
Disponibilidad para viajar		No		
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:		Washington Cobos Gerente General Aprobado por:

Perfil Asistente Prensa Speed Master

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		ASISTENTE			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Asistente Prensa Speed Master			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Prensista Speed Master			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD A[Prensista Speed Master] --> B[Asistente Speed Master] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Dar soporte al Prensista de la máquina Print Master					
3. FUNCIONES					
a	Recepción de artes para impresión				
b	Igualar el papel antes de colocarlo				
c	Realizar la carga de papel en la maquinaria				
d	Limpiar las placas con solución de fuente				
e	Descargar el papel después de la impresión				
f	Engomar las placas (mantenimiento de placas para que no se oxiden)				
g	Almacenar y archivar las placas para cuando el cliente necesite				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo		x		
d	Orientación a resultados			x	
e	Trabajo bajo presión	x			
4.2 Competencias Específicas					
a	Conocimiento de la industria y el mercado		x		
b	Trabajo en equipo			x	
c	Capacidad de planificación y de organización			x	
d	Responsabilidad		x		
e	Preocupación por el orden y la calidad			x	
f	Comunicación		x		

4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Realizar la carga de papel en la maquinaria			
2	Descargar el papel despues de la impresión			
3	Almacenar y archivar las placas para cuando el cliente necesite			
4				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico	SUPERIOR			
Título o grado obtenido	DISEÑO GRAFICO			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	ESPAÑOL	INGLES		
Nivel de dominio (en %)	100%	50%		
Sistemas informáticos				
Nivel de dominio (en %)				
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
Conocimiento de SSO			x	
Conocimiento de riesgos de maquinaria		x		
5.4 Formación Longitudinal	A	B	C	D
Conocimiento tipos de tinta		x		
conocimiento tipos de papel		x		
Conocimiento Offset		x		
Conocimiento de materiales de imprenta		x		
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares			x	
Posiciones Similares		x		
Misma posición			x	
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	20	A	35
Género	Indiferente			
Ciudad de Residencia	Quito			
Movilización Propia	Indiferente			
Disponibilidad para viajar	No			
<p style="text-align: center;"> <u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por: </p> <p style="text-align: center;"> Washington Cobos <u>Gerente General</u> Revisado por: </p> <p style="text-align: center;"> Washington Cobos <u>Gerente General</u> Aprobado por: </p>				

Perfil Prensista GTO CHIP

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		PRENSISTA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Operador de Prensa GTO CHIP			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente de Producción			
2.3 Cargos que Supervisa		Guillotina			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
 <pre> graph TD GP1[Gerente Producción] --> GP2[Gerente Producción] P[Prensista GTO CHIP] --> GP1 G[Guillotina] --> P </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Impresión Comprobantes de pago					
3. FUNCIONES					
a	Colocar las placas en la máquina				
b	Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje				
c	Regular en tintero de acuerdo a los porcentajes que se tiene en la placa				
d	Regular cantidad de solución de fuente (agua)				
e	Controlar la cantidad de PH (ácido) para cada impresión				
f	Cargar el material o pliegos en la máquina				
g	Realizar algunas pruebas de impresión para controlar el registro de la máquina y entintaje correctos				
h	Controlar el tiraje respectivo				
i	Limpiar el rodillo por cada color a imprimir				
j	Perforar y numerar				
k	Limpiar la máquina manualmente				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo	x			
d	Orientación a resultados		x		
e	Trabajo bajo presión	x			

4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado	x		
b	Trabajo en equipo		x	
c	Capacidad de planificación y de organización		x	
d	Responsabilidad	x		
e	Preocupación por el orden y la calidad		x	
f	Comunicación	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Colocar las placas en la máquina			
2	Colocar la cantidad de tinta necesaria para el tiraje			
3	Controlar el tiraje respectivo			
4				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico		TECNICO - SUPERIOR		
Título o grado obtenido		Técnico Maquinaria Offset		
5.2 Formación Adicional		1	2	3
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES	
Nivel de dominio (en %)		100%	40%	
Sistemas informáticos		OFFICE		
Nivel de dominio (en %)		50%		
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Manejo de Guillotina				x
Conocimiento de SSO				x
Conocimiento reparación de repuestos maquinaria			x	
5.3 Formación Transversal		A	B	C
Conocimiento Offset		x		
Conocimiento tipo de papel, tintas, solución de fuente		x		
Conocimiento de presión de maquina		x		
Conocimiento de regulacion del aire y succion de chupas de		x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares			x	
Misma posición			x	
7. REQUISITOS				
Edad (años)		De	25	A
Género		Masculino		
Ciudad de Residencia		Quito		
Movilización Propia		No		
Disponibilidad para viajar		No		
 Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:		Washington Cobos Gerente General Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		GUILLOTINA			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Prensista GTO CHIP			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD A[Prensista] --> B[Guillotina] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Corte de papel de acuerdo a requerimientos					
3. FUNCIONES					
a	Cortar los pliegos de acuerdo a la medida que necesiten los prensistas				
b	Retirar despues los pliegos de papel impresos				
c	Cortar elpapel de acuerdo a la necesidad del cliente				
d	Refilar libretines, folletos, dipticos, tripticos etc., para dar el tamaño exacto requerido				
e	Entregar a terminados graficos				
f	Recoger el papel cortado para reciclaje o venta				
g	Dar mantenimiento a la maquinaria				
h					
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo	x			
d	Orientación a resultados		x		
e	Trabajo bajo presión	x			

4.2 Competencias Específicas					
a	Conocimiento de la industria y el mercado		x		
b	Responsabilidad		x		
c	Comunicación			x	
d	Preocupación por el orden y la calidad		x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)					
1	Cortar los pliegos de acuerdo a la medida que necesiten los prensistas				
2	Cortar el papel de acuerdo a la necesidad del cliente				
3	Dar mantenimiento a la maquinaria				
4					
5. FORMACIÓN REQUERIDA					
5.1 Formación profesional					
Nivel académico		BACHILLERATO			
Título o grado obtenido		BACHILLERATO			
5.2 Formación Adicional		1	2	3	4
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES		
Nivel de dominio (en %)		100%	25%		
Sistemas informáticos		OFFICE			
Nivel de dominio (en %)		50%			
5.3 Formación Transversal		A	B	C	D
Conocimiento de SSO				x	
Conocimiento de mantenimiento de maquinaria			x		
5.3 Formación Transversal		A	B	C	D
Conocimiento de tipo de papel		x			
Conocimiento maquinaria manual, eléctrica, computarizada			x		
Conocimiento de matematicas para mediciones			x		
Conocimiento cambio de cuchillas			x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				x	
Posiciones Similares				x	
Misma posición				x	
7. REQUISITOS					
Edad (años)		De	25	A	50
Género		Masculino			
Ciudad de Residencia		Quito			
Movilización Propia		No			
Disponibilidad para viajar		No			
<u>Vanessa Domínguez</u> , Stefanie Guerrón Levantado por:		Washington Cobos <u>Gerente General</u> Revisado por:		Washington Cobos <u>Gerente General</u> Aprobado por:	

Perfil Terminados Gráficos

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		TERMINADOS GRAFICOS			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia de Operaciones			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente de Producción			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD A[Gerente Producción] --> B[Terminados Gráficos] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Terminado de calidad del producto final para la entrega del mismo					
3. FUNCIONES					
a	Intercalar, doblar, perforar, troquelar, pegar cajas, encuadernar, encolar al calor, grapar, numerar oficios o comprobantes de pago, pegar sobres				
b	Cumplir con las indicaciones de la Gerencia, relativas el etiquetado, envoltura y flejado de los paquetes correspondientes a cada sección				
c	Llevar el registro de los productos				
d	Supervisar que se cumpla con estandaresde calidad				
e	Supervisar el orden y limpieza de los productos terminados				
f	Comunicar sobre información y materiales necesarios para que elabore su trabajo en forma eficiente y segura				
j					
h					
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Calidad de trabajo	x			
d	Orientación a resultados		x		
e	Trabajo bajo presión	x			
f	Dinamismo	x			
4.2 Competencias Específicas					
a	Conocimiento de la industria y el mercado		x		
b	Responsabilidad	x			
c	Comunicación		x		
d	Preocupación por el orden y la calidad	x			
e					

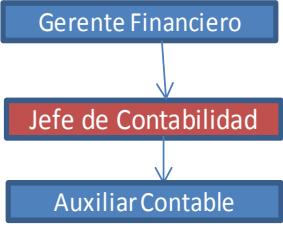
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Intercalar, doblar, perforar, troquelar, pegar cajas, encuadernar, encolar al calor, grapar, numerar oficios o comprobantes de pago, pegar sobres			
2	Llevar el registro de los productos			
3	Supervisar el orden y limpieza de los productos terminados			
4				
5				
6				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico	BACHILLERATO			
Título o grado obtenido	BACHILLERATO			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	ESPAÑOL			
Nivel de dominio (en %)	100%			
Sistemas informáticos				
Nivel de dominio (en %)				
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
Conocimiento de riesgos de maquinarias			x	
Conocimiento SSO				x
5.4 Formación Longitudinal	A	B	C	D
Conocimiento de manualidades		x		
Conocimiento de maquinaria para terminados graficos		x		
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares		x		
Posiciones Similares		x		
Misma posición		x		
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	23	A	50
Género	Indiferente			
Ciudad de Residencia	Quito			
Movilización Propia	No			
Disponibilidad para viajar	No			
		Washington Cobos	Washington Cobos	
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u>		<u>Gerente General</u>	<u>Gerente General</u>	
Levantado por:		Revisado por:	Aprobado por:	

Perfil Gerente Financiero

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		GERENTE FINANCIERO			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia Financiera			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente General			
2.3 Cargos que Supervisa		Jefe de Contabilidad			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GF[Gerente Financiero] GF --> JC[Jefe de Contabilidad] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Manejar los procesos de Gestión Financiera de la empresa, mediante la correcta administración de recursos económicos de la empresa.					
3. FUNCIONES					
a	Manejar la relación con Entidades Financieras				
b	Realizar estrategias financieras, brindando asesoramiento a la Gerencia General sobre recursos económicos				
c	Presentación de Informes y Estados Financieros				
d	Control de Tesorería				
e	Manejo de Cash Flow				
f	Controlar el capital y el nivel de endeudamiento de la empresa				
g	Control de operaciones financieras a mediano y largo plazo				
h	Preparación de presupuesto anual				
i					
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Orientación a resultados	x			
c	Prudencia	x			
d	Calidad en el Trabajo	x			
e	Empowerment	x			
f	Integridad	x			
g	Iniciativa		x		

4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado		x	
b	Pensamiento estratégico	x		
c	Liderazgo para el cambio		x	
d	Management	x		
e	Dirección de equipos de trabajo	x		
f	Pensamiento Analítico	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Presentación de Informes y Estados Financieros			
2	Controlar el capital y el nivel de endeudamiento de la empresa			
3	Preparación de presupuesto anual			
4				
5				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico	TERCER NIVEL			
Título o grado obtenido	INGENIERIA FINANCIERA			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	INGLES			
Nivel de dominio (en %)	75%			
Sistemas informáticos	OFFICE			
Nivel de dominio (en %)	100%			
5.3 Formación Transversal	A	B	C	D
Manejo de ERP	x			
Tecnologías de la información		x		
Conocimiento Obligaciones Legales	x			
5.4 Formación Longitudinal	A	B	C	D
Interpretar Estados Financieros	x			
Manejo de presupuestos	x			
Conocimiento NIIFS	x			
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				x
Posiciones Similares				x
Misma posición				x
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	40	A	60
Género	Indiferente			
Ciudad de Residencia	Quito			
Movilización Propia	Si			
Disponibilidad para viajar	Si			
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos <u>Gerente General</u> Revisado por:	Washington Cobos <u>Gerente General</u> Aprobado por:	

Perfil Jefe de Contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		JEFE DE CONTABILIDAD			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia Financiera			
2.2 Supervisor Inmediato		Gerente Financiero			
2.3 Cargos que Supervisa		Auxiliar Contable			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
 <pre> graph TD A[Gerente Financiero] --> B[Jefe de Contabilidad] B --> C[Auxiliar Contable] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Planificar las actividades contables de acuerdo a normas generales de la empresa					
3. FUNCIONES					
a	Verificar la documentación soporte de la empresa				
b	Elaboración de Estados Financieros mensuales				
c	Realizar conciliaciones de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, nómina				
d	Realizar declaración de impuestos				
e	Coordinar y supervisar la elaboración del Estado de Costo de Producción y Ventas				
f	Verificación de operaciones de presupuesto				
g	Supervisión de cuentas contables				
h					
i					
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso	x			
c	Calidad de trabajo	x			
d	Orientación a resultados	x			
e	Trabajo bajo presión	x			

4.2 Competencias Específicas		A	B	C	D
a	Conocimiento de la industria y el mercado		x		
b	Pensamiento estratégico	x			
c	Liderazgo para el cambio		x		
d	Management	x			
e	Dirección de equipos de trabajo	x			
f	Pensamiento Analítico	x			
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)					
1	Realizar conciliaciones de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, nómina				
2	Realizar declaración de impuestos				
3	Coordinar y supervisar la elaboración del Estado de Costo de Producción y Ventas				
4					
5					
5. FORMACIÓN REQUERIDA					
5.1 Formación profesional					
Nivel académico		SUPERIOR			
Título o grado obtenido		INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA			
5.2 Formación Adicional		1	2	3	4
Idiomas que debe hablar		INGLES			
Nivel de dominio (en %)		75%			
Sistemas informáticos		OFICCE	ERP	SAP	
Nivel de dominio (en %)		100%	100%	50%	
5.3 Formación Transversal		A	B	C	D
Administrar y gestionar las operaciones			x		
5.4 Formación Longitudinal		A	B	C	D
Conocimiento NIIFS		x			
Auditoria		x			
Conocimiento en Contabilidad Costos		x			
Conocimiento en Administracion y RRHH		x			
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares					x
Posiciones Similares					x
Misma posición					x
7. REQUISITOS					
Edad (años)		De	35	A	65
Género		Indiferente			
Ciudad de Residencia		Quito			
Movilización Propia		Si			
Disponibilidad para viajar		Si			
<p>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</p> <p>Levantado por:</p>		<p>Washington Cobos</p> <p>Gerente General</p> <p>Revisado por:</p>		<p>Washington Cobos</p> <p>Gerente General</p> <p>Aprobado por:</p>	

Perfil Auxiliar Contable

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		AUXILIAR CONTABLE			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO		Soporte Área Contable			
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia Financiera			
2.2 Supervisor Inmediato		Jefe de Contabilidad			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:					
<pre> graph TD A[Jefe de Contabilidad] --> B[Auxiliar Contable] </pre>					
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Mantener registros financieros					
3. FUNCIONES					
a	Preparar las facturas, cálculos y ordenes de pago de proveedores locales				
b	Registrar los asientos contables referente a proveedores.				
c	Manejo de anexos transaccionales				
d	Registro de retenciones				
e	Registro de compras				
f	Realizar conciliaciones bancarias				
g					
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Ética	x			
b	Compromiso	x			
c	Calidad de trabajo	x			
d	Orientación a resultados		x		
e	Trabajo bajo presión	x			
f	Autocontrol	x			

4.2 Competencias Específicas				
a	Conocimiento de la industria y el mercado			x
b	Capacidad de planificación y Organización		x	
c	Responsabilidad	x		
d	Trabajo en equipo		x	
e	Pensamiento Analítico	x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)				
1	Preparar las facturas, cálculos y ordenes de pago de proveedores locales			
2	Registrar los asientos contables referente a proveedores.			
3	Manejo de anexos transaccionales			
4				
5				
6				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico	SUPERIOR			
Título o grado obtenido	CONTABILIDAD Y AUDITORIA			
5.2 Formación Adicional	1	2	3	4
Idiomas que debe hablar	ESPAÑOL	INGLES		
Nivel de dominio (en %)	100%	30%		
Sistemas informáticos	OFFICE			
Nivel de dominio (en %)	100%			
5.3 Formación Longitudinal				
Conocimiento en contabilidad costos			x	
Conocimiento en administracion			x	
6. EXPERIENCIA	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				X
Posiciones Similares			X	
Misma posición				X
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De	20	A	30
Género	FEMENINO			
Ciudad de Residencia	QUITO			
Movilización Propia	NO			
Disponibilidad para viajar	NO			
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:		Washington Cobos Gerente General Aprobado por:

Perfil Chofer

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		CHOFER			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia General			
2.2 Supervisor Inmediato		Asistente de Gerencia			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:		<pre> graph TD A[Asistente de Gerencia] --> B[Chofer] </pre>			
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Prestacion correcta y oportuna del servicio de Transporte					
3. FUNCIONES					
a	Transportar al jefe donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones				
b	Atender a las solicitudes de transporte				
c	Mantener al vehiculo en buen estado como presentacion, funcionamiento y conservacion				
d	Informar oportunamente a la concesionaria encargada del mantenimiento				
e	Llevar un registro mensual de la historia del carro				
f	Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Trabajo bajo presión		x		
d	Dinamismo		x		
4.2 Competencias Específicas					
a	Nivel de compromiso - Disciplina personal		x		
b	Colaboración		x		
c	Responsabilidad		x		
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)					
1	Transportar al jefe donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones				
2	Atender a las solicitudes de transporte				
3	Mantener al vehiculo en buen estado como presentacion, funcionamiento y conservacion				
5. FORMACIÓN REQUERIDA					
5.1 Formación profesional					
Nivel académico		ESCUELA DE CONDUCCION			
Título o grado obtenido		CONDUCTOR			
5.2 Formación Adicional		1	2	3	4
Idiomas que debe hablar		INGLES			
Nivel de dominio (en %)		50%			
Sistemas informáticos		N/A			
Nivel de dominio (en %)					
5.3 Formación Longitudinal					
Mecanica Básica			x		
Nomenclatura y Direcciones			x		
Normas de Conducción			x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				x	
Posiciones Similares				x	
Misma posición				x	
7. REQUISITOS					
Edad (años)		De	20	A	45
Género		Masculino			
Ciudad de Residencia		Quito			
Movilización Propia		SI			
Disponibilidad para viajar		SI			
<u>Vanessa Domínguez, Stefanie Guerrón</u> Levantado por:		Washington Cobos Gerente General Revisado por:		Washington Cobos Gerente General Aprobado por:	

Perfil Conserje

DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS					
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO		CONSERJE			
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO					
2.1 Área/ Departamento / Unidad		Gerencia General			
2.2 Supervisor Inmediato		Asistente de gerencia			
2.3 Cargos que Supervisa		N/A			
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:		<pre> graph TD A[Asistente de Gerencia] --> B[Conserje] </pre>			
2.5 Propósito o misión del Cargo:					
Vigila la entrada y salida de todas las personas de la empresa					
3. FUNCIONES					
a	Abren y cierran el portal				
b	Encienden y apagan las luces y la calefacción				
c	Se encargan de repartir la correspondencia				
d	Recogen la basura de la empresa				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS					
4.1 Competencias Cardinales		A	B	C	D
a	Etica	x			
b	Compromiso		x		
c	Trabajo bajo presión		x		
d	Dinamismo		x		
4.2 Competencias Específicas		A	B	C	D
a	Colaboración		x		
b	Responsabilidad		x		
c	Comunicación			x	
4.3 Actividades Esenciales (METODOLOGÍA DE HAY)					
1	Abren y cierran el portal				
2	Encienden y apagan las luces y la calefacción				
3	Se encargan de repartir la correspondencia				
5. FORMACIÓN REQUERIDA					
5.1 Formación profesional					
Nivel académico		EDUCACION BASICA			
Título o grado obtenido		N/A			
5.2 Formación Adicional		1	2	3	4
Idiomas que debe hablar		ESPAÑOL	INGLES		
Nivel de dominio (en %)		100%	30%		
Sistemas informáticos		N/A			
Nivel de dominio (en %)					
5.3 Formación Longitudinal					
Manejo de Alarmas			x		
Seguridad del edificio			x		
6. EXPERIENCIA		0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				x	
Posiciones Similares				x	
Misma posición				x	
7. REQUISITOS					
Edad (años)		De	25	A	40
Género		HOMBRE			
Ciudad de Residencia		INDIFERENTE			
Movilización Propia		NO			
Disponibilidad para viajar		NO			
Levantado por:		Washington Cobos Gerente General		Washington Cobos Gerente General	
		Revisado por:		Aprobado por:	