



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

### **TEMA**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO POR  
COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA IMPRENTA  
"GUTENBERG" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO

### **AUTORA**

**JESSICA JUDITH RUIZ HUARACA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jessica Judith Ruiz Huaraca, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Lic. Iván Patricio Arias González  
**DIRECTOR**

---

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jessica Judith Ruiz Huaraca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, Julio 26 del 2017

---

Jessica Judith Ruiz Huaraca  
C.C.: 060425363-3

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación va dedicado para aquellas personas que nunca se rindieron y siempre me apoyaron en la parte moral, económica hasta llegar a este punto de mis estudios y de mi vida, para lo más importante que tengo mis padres.

También para mi hijo que desde el día en que llego a mi vida se ha convertido en mi prioridad y la motivación más grande que tengo para nunca rendirme y llegara ser un ejemplo para él.

Jessica Judith Ruiz Huaraca

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios que me ha dado la fortaleza, sabiduría y siempre me ha guiado por el camino del bien y me ha dado la fuerza para seguir adelante y nunca rendirme.

A mi director y miembro del trabajo de titulación quienes me han brindado su conocimiento para desarrollar de la mejor manera este trabajo.

A mis padres por darme la oportunidad de estudiar y salir adelante para progresar.

Jessica Judith Ruiz Huaraca

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Talento Humano.....	6
2.2.2 Gestión del Talento Humano .....	7
2.2.3 Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	11
2.2.4 Competencias .....	13
2.2.5 Gestión por Competencias .....	15
2.2.6 Modelo de Competencias.....	16
2.2.7 Enfoque para Generar Modelo de Gestión por Competencias.....	16

2.2.8	Gestión por Competencias en Cada Proceso del Talento Humano.....	16
2.2.9	7 Beneficios de la Gestión por Competencias en las Empresas.....	21
2.2.10	Proceso General Para Determinar las Competencias.....	23
2.2.11	Manual de Funciones.....	24
2.1	IDEA A DEFENDER.....	24
2.2	VARIABLES.....	25
2.2.1	Variable Independiente.....	25
2.2.2	Variables Dependientes.....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2.1	De campo.....	26
3.2.2	Bibliográfica Documental.....	26
3.2.3	Descriptiva.....	26
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.3.1	Población.....	27
3.3.2	Muestra.....	27
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	27
3.4.1	Métodos.....	27
3.4.2	Técnicas.....	28
3.4.3	Instrumentos.....	28
3.5	RESULTADOS.....	29
3.5.1	Resultado de la Encuesta Aplicada al Personal de la Imprenta Gutenberg.....	29
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		37
4.1	TÍTULO.....	37
4.2	DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA.....	39
4.2.1	Reseña Histórica.....	39
4.2.2	Misión.....	39
4.2.3	Visión.....	39
4.2.4	Principios.....	39
4.2.5	Valores.....	40
4.3	UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	41
4.4	LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	41
4.5	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	42

4.6	ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	42
4.7	PLANIFICACIÓN DOCUMENTAL .....	45
4.7.1	Manual de Funciones y Competencias.....	45
4.7.2	Diagramas de Flujo .....	46
4.7.3	Fichas de Diagramación.....	47
4.8	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS .....	49
4.9	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS .....	80
4.9.1	Guía de Entrevista por Competencias .....	84
4.10	INDUCCIÓN .....	85
4.11	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	88
4.11.1	Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias.....	88
4.12	CAPACITACIÓN .....	89
	CONCLUSIONES .....	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	BIBLIOGRAFÍA .....	94
	ANEXOS .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de la Imprenta Gutenberg .....	27
Tabla 2: Pregunta 1 .....	29
Tabla 3: Pregunta 2 .....	30
Tabla 4: Pregunta 3 .....	31
Tabla 5: Pregunta 4 .....	32
Tabla 6: Pregunta 5 .....	33
Tabla 7: Pregunta 6 .....	34
Tabla 8: Pregunta 7 .....	35
Tabla 9: Pregunta 8 .....	36
Tabla 10: Sueldos del Personal .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Talento Humano .....	6
Gráfico 2: Gestión del Talento Humano.....	7
Gráfico 3: Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	9
Gráfico 4: Proceso de la Gestión del Talento Humano .....	11
Gráfico 5: Clasificación de Competencias.....	13
Gráfico 7: Enfoque para generar modelo de gestión por competencias .....	16
Gráfico 8: Pregunta 1 .....	29
Gráfico 9: Pregunta 2 .....	30
Gráfico 10: Pregunta 3 .....	31
Gráfico 11: Pregunta 4 .....	32
Gráfico 12: Pregunta 5 .....	33
Gráfico 13: Pregunta 6 .....	34
Gráfico 14: Pregunta 7 .....	35
Gráfico 15: Pregunta 8.....	36
Gráfico 16: Ubicación de la Imprenta Gutenberg.....	41
Gráfico 17: Logotipo de la Imprenta Gutenberg .....	41
Gráfico 18: Ficha de Flujo Diagramación .....	48

## RESUMEN

El Diseño de un Modelo de Gestión Basado por Competencias del Talento Humano para la Imprenta “GUTENBERG” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se realizó con la finalidad de contribuir con el desempeño y mejoramiento continuo del personal, identificando aptitudes, competencias, destrezas y habilidades para cada puesto de trabajo. Se realizó observación directa en las instalaciones de la imprenta y sus procesos internos, se utilizó técnicas como la encuesta, entrevista que fueron aplicadas al personal. Se identificó que la Imprenta “GUTENBERG” carece de una estructura orgánica; razón por la cual no existe separación y segregación de funciones de carácter incompatible, además el talento humano no está de acuerdo al perfil profesional en sus puestos de trabajo. Para la ejecución del modelo de gestión se desarrolló procedimientos de administración de talento humano, con la finalidad de contribuir al desarrollo administrativo e implantar un nuevo estilo de dirección para gestionar el talento humano integralmente. Se recomienda a los directivos de la imprenta poner en práctica la presente propuesta para tener un adecuado funcionamiento y lograr la mejora continua día a día, además de socializar en todas las dependencias del área de producción para que los responsables de cada puesto de trabajo conozcan las funciones que deben desempeñar y no existe duplicidad de funciones.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<MODELO DE GESTIÓN> <COMPETENCIAS> <TALENTO HUMANO>  
<MEJORA CONTINUA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Lic. Iván Patricio Arias González  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The design of a Management Model based on Human Talent Competences for the "GUTENBERG" printer in Riobamba city, Chimborazo province, was developed with the objective of contributing to the personnel performance and continuous improvement; identifying aptitudes, competences, skills, and abilities for each one of the positions. Direct observation was carried out to the internal processes in the printing facilities; techniques such as the survey and interviews were applied to the staff. It was found that the GUTENBERG printer has lack of an organic structure; for this reason, there is no segregation or separation of incompatible functions; furthermore, human talent is not according to the professional profile in the different positions. For the Management Model, administration procedures were developed in human talent to contribute to the administrative development and implement a new style of direction to manage the integral human talent. It is recommended that the managers of the printer put into practice this proposal in order to have a proper operation and improvement of the processes and socialize the design in all the departments of the production areas so the responsible person of each area knows the functions they have to perform and there in no duplication of function.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<MANAGEMENT MODEL> <COMPETENCES> <HUMAN TALENT>  
<CONTINUOUS IMPROVEMENT> <RIOBAMBA (VILLAGE) >

## INTRODUCCIÓN

El diseño de un modelo de gestión basado en competencias para el talento humano permite mejorar los procesos de gestión del personal enfocados específicamente en el análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, inducción, evaluación y capacitación, logrando así el crecimiento personal y profesional, lo que a su vez se refleja, en el mejoramiento de los procesos internos y en los resultados de la empresa.

En la presente investigación se realizó un diseño de un Modelo de Gestión Basado por Competencias del Talento Humano para la Imprenta “GUTENBERG” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se desarrolló en cuatro capítulos:

En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema, identificando del objeto de estudio, campo de acción y la justificación para la realización del modelo de gestión basado por competencias del talento humano, así como también se plantea el objetivo general y los objetivos específicos a cumplir en la investigación.

En el capítulo II se fundamenta las teorías utilizadas en esta investigación relacionada con la gestión de talento humano por competencias, basándose en citas bibliográficas, los antecedentes que contribuyen a la solución del problema investigado y la idea a defender.

En el capítulo III se expone el marco metodológico: La modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos a utilizar en esta investigación.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta a través de la elaboración del diseño de un modelo de gestión basado por competencias del talento humano para la Imprenta Gutenberg, en donde se determinó la descripción de puestos estableciendo funciones para cada trabajador de la entidad, se identificó el proceso de reclutamiento y selección del personal, un proceso de inducción que contribuya para que los trabajadores conozcan los objetivos que persigue la imprenta, proceso de evaluación de desempeño con la finalidad de identificar necesidades de capacitación y por último se procedió a establecer conclusiones y recomendaciones que son el resultado de nuestro estudio, las cuales servirán de gran aporte para la imprenta.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la mayoría de las organizaciones hoy en día, se da un mayor enfoque a las personas ya que componen el capital humano que es lo más valioso en la empresa, por lo tanto su desarrollo y la forma en que se puede mejorar su desempeño, es uno de los puntos más tratados dentro del tema de la capacitación organizacional. Es por esto que, cuando se habla del desarrollo de competencias laborales, es necesario que se revisan y evalúan unas competencias específicas y que hacen parte del desempeño de cada cargo y persona, buscando la forma de mejorarlas a través de capacitaciones, y al desarrollarlas se constituyen en fuente principal del logro de los objetivos empresariales acorde con las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado.

Para la Imprenta Gutenberg un factor muy importante es el talento humano, las personas constituyen el principal activo de una empresa ya que participan y hacen posible para darle vida a la misma, sin embargo existe un talento humano que no está de acuerdo al perfil profesional, lo cual tiene como efecto que no exista un correcto desempeño en los puestos de trabajo que ellos desempeñan disminuyendo su efectividad.

A demás de ello no cuenta con un reglamento interno, el cual no permite poner en claro cuáles son los deberes y derechos de cada uno de los colaboradores de la imprenta, no cuenta con un esquema del orgánico funcional, por tal razón los procesos son aislados en un ambiente administrativo poco planificado y sin ningún tipo de evaluación o medición.

También es importante señalar que la imprenta carece de un manual de funciones; lo que causa que no exista separación y segregación de funciones de carácter incompatible, aunado con el desconocimiento por parte de la alta gerencia sobre un modelo de gestión por competencias del talento humano, lo que ocasiona la falta de capacitación al personal y desarrollo profesional.

Esta situación se debe evidentemente a la ausencia de un modelo de gestión basado por competencias del talento humano que detecte las competencias en un puesto de

trabajo a través de los directivos de la empresa el cual se complementa con la evaluación del desempeño y el mejoramiento continuo, es por esto que llega a convertirse en una opción de gestión de trascendencia empresarial, en lo que se refiere al talento humano de una empresa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo el Diseño de un Modelo de Gestión basado por Competencias del Talento Humano para la Imprenta “GUTENBERG” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuye en el desempeño y el mejoramiento continuo del personal identificando aptitudes, competencias, destrezas y habilidades para cada puesto de trabajo?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

#### **✓ Delimitación Espacial:**

La presente investigación se realiza en la Imprenta “GUTENBERG” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Teóricamente el presente trabajo de investigación se fundamenta en los conceptos y definiciones de gestión, de talento humano y competencia, con la cual se analizará la problemática administrativa de la Imprenta Gutenberg; permitiendo que los puestos, cargos, roles se diseñen partiendo de las competencias que se requiera con la finalidad de que los procesos alcancen el máximo desempeño, para mejorar la rentabilidad de la misma.

Se aplicará los modelos de instrumentación por competencias, con la finalidad de identificar las competencias del talento humano, formación basada en competencias, certificación de competencias radicando la importancia de esta gestión del talento humano a través de la dimensión sobre la base de la creciente competitividad de las organizaciones generadas por el proceso de la globalización, el crecimiento de los negocios sobre la base de las tecnologías y la virtualidad.

El talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las empresas, ya que constituye el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la empresa pues a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico. Es factible realizar el presente trabajo de investigación ya que existe el compromiso de los directivos para poner en práctica el modelo de Gestión basado por Competencias del Talento Humano y facilitar toda la información necesaria para realizar la investigación.

En el presente trabajo de investigación se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de esta manera el estudiante consolidará sus conocimientos que servirá de aporte en la vida laboral.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión basado por Competencias del Talento Humano para la Imprenta “GUTENBERG” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la finalidad de contribuir con el desempeño y mejoramiento continuo del personal identificando aptitudes, competencias, destrezas y habilidades para cada puesto de trabajo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Definir las bases teóricas conceptuales de la gestión basado por competencias del talento humano, con la finalidad de sustentar científicamente la investigación.
- ✓ Elaborar un diagnóstico utilizando los instrumentos y técnicas de investigación, para determinar los procesos de gestión de talento humano.
- ✓ Elaborar un modelo de gestión basado por competencias del talento humano de la Imprenta Gutenberg para determinar las competencias de cada una de las áreas de la entidad.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

**Imprenta Gutenberg** es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Riobamba, que se ha dedicado a imprimir ideas con la mejor calidad.

Desde 1976, Imprenta Gutenberg ha trabajado en servicio de la sociedad ecuatoriana, brindando soluciones gráficas a las necesidades del mercado. Todo esto con responsabilidad, tecnología de calidad y con un equipo de trabajo calificado.

Es más que una empresa, es un grupo de personas que ama lo que hace y en consecuencia todo lo que hace lo hace bien, cumpliendo así con las expectativas de los clientes.

Realizada la investigación bibliográfica se encontró temas similares al presente trabajo, (Arrobo Celi, 2013) *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A* (tesis inédita de Ingeniería en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos) menciona que:

Implementar un modelo de gestión de los recursos humanos por competencias en la empresa es necesaria y urgente de esto depende el liderato que la empresa quiera lograr o mantener, de ello depende entrar al mercado local o exterior a competir, ganar clientes y lograr ubicarse entre las líderes del mercado, los recursos humanos es el motor que mueve la empresa, cada vez que se capacita a los recursos humanos es ponerle motor nuevo a la empresa, es aumentar la productividad del personal, es actualizar al personal para que se mantengan vigentes y vayan acoplándose o cambiando de acuerdo a las nuevas necesidades o estándares que se van creando con la modernización y globalización del mundo, todos estos cambios adaptados a un modelo de gestión del talento humano por competencias que debe irse modernizando y siendo elástico de acuerdo a las necesidades del mercado y de la empresa. (pág. 11)

De la misma manera (Correa Arango & Miranda Martínez, 2013), *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la Empresa EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.* (tesis inédita de Administración de Empresas) menciona que:

Todo proceso de cambio, puede generar algunas resistencias por parte de quienes están sujetos a él, pero el propósito de este trabajo, es precisamente, mostrar una idea que transforme no solo procesos, si no pensamientos que se traduzcan en actitudes que a su vez conduzcan a mejorar cada parte del Modelo de Gestión por Competencias y que finalmente impacten positivamente en la estrategia de la organización. (pág. 7)

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 Talento Humano



**Gráfico 1: Talento Humano**

**FUENTE:** (Chiavenato, 2012, pág. 8)

**ELABORADO POR:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

Para Chiavenato, I. (2012) el Talento Humano se define de la siguiente manera: “Es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas al logro de los objetivos organizacionales (pág. 8)”.

Con ello se puede decir que el Talento Humano son los conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes que una persona posee para el desarrollo eficiente y eficaz de una determinada actividad o puesto de trabajo.

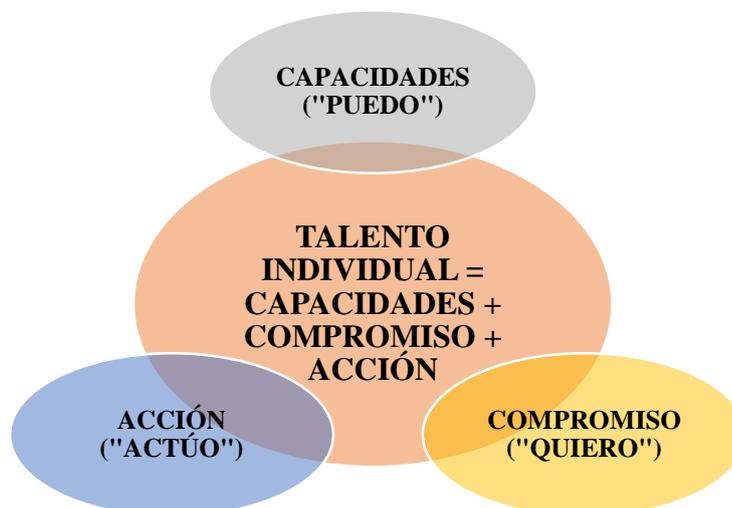
## 2.2.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano para (Hernandez, 2014), es:

Un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo, es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades, en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (pág. 18)

(Pico, 2015), define a la Gestión del Talento Humano como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (pág. 12)



**Gráfico 2: Gestión del Talento Humano**

**FUENTE:** Pico, R. (2015, pág. 12)

**ELABORADO POR:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

La Gestión del Talento Humano se basa fundamentalmente en el desarrollo de un conjunto de estrategias, actividades encaminadas a cuidar, fortalecer y mejorar los conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes que posee una persona para el buen desempeño de un

puesto de trabajo, generando compromiso y satisfacción de cada una de las partes actoras del desarrollo de una empresa.

### **2.2.2.1 Importancia de la gestión del talento humano**

Chiavenato, I. (2012), menciona lo siguiente en cuanto a la importancia de la Gestión del Talento Humano:

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Gestionar el talento humano es el reto principal que tienen que afrontar las empresas, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para conseguir los mejores resultados. (pág. 5)

La importancia de la gestión del Talento Humano radica en que las personas se conviertan en gente preparada y con conocimientos suficientes para afrontar los cambios que las organizaciones sufren día a día de acuerdo a la situación económica del mundo globalizado, ya que de esta manera pueden mantenerse competitivos; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano

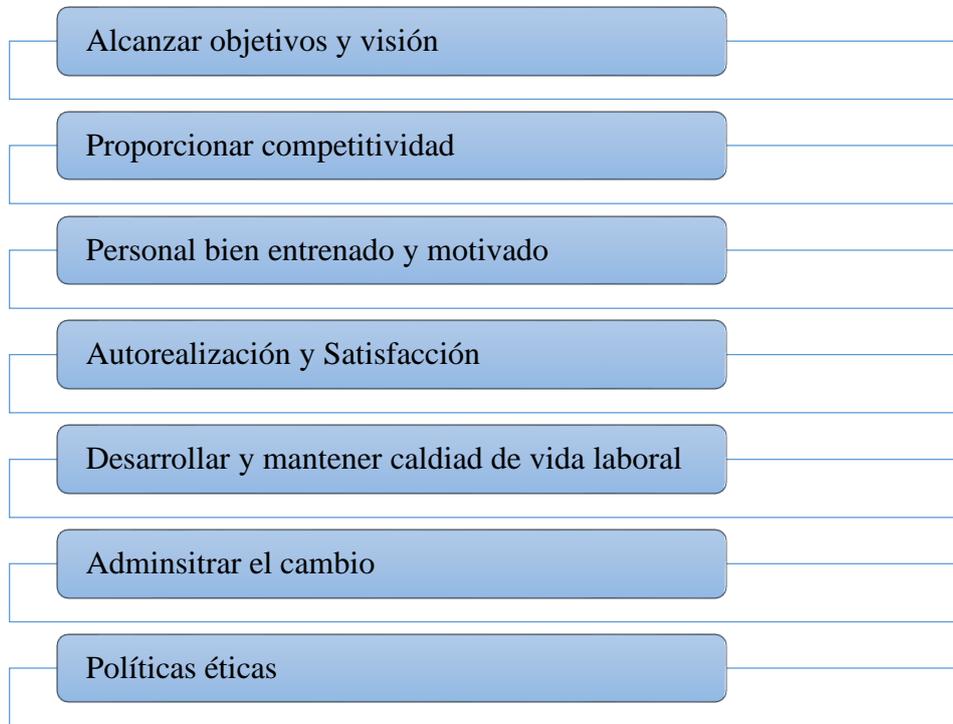
### **2.2.2.2 Objetivos de la gestión del talento humano**

Según (Ernst & Young Consultores, 2012):

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (pág. 15)

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. (pág. 15)

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:



### **Gráfico 3: Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

**FUENTE:** (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

**ELABORADO POR:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

#### **1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión**

No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión. (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

#### **2. Proporcionar competitividad a la organización**

“Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.” (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

### **3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados**

Dar reconocimiento a las personas y no solo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.” (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

### **4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo**

Los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional. (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

### **5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo**

Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable. (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

### **6. Administrar el cambio**

En las últimas décadas hubo un período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

## 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.” (Ernst & Young Consultores, 2012, pág. 15)

### 2.2.3 Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato, I. (2011, págs. 11 - 13), los procesos de la gestión del talento humano son como se detalla a continuación:



**Gráfico 4: Proceso de la Gestión del Talento Humano**

**FUENTE:** Chiavenato, I. (2011, págs. 11 - 13)

**ELABORADO POR:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos). . (Chiavenato, 2011, pág. 11)

**2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa y 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, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios). (Chiavenato, 2011, pág. 11)

**3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar). (Chiavenato, 2011, pág. 12)

**4. Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? 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). (Chiavenato, 2011, pág. 12)

**5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? 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). (Chiavenato, 2011, pág. 13)

**6. Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? 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). (Chiavenato, 2011, pág. 13)

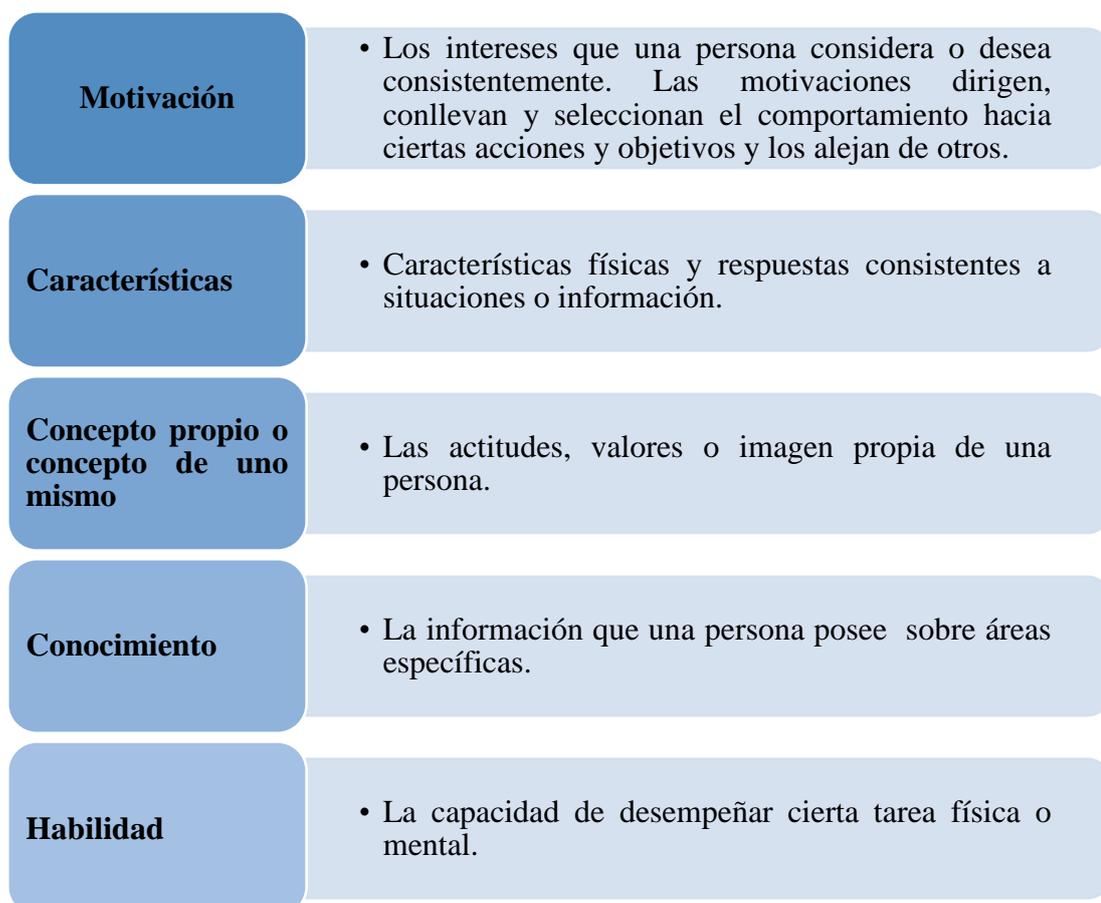
Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

## 2.2.4 Competencias

“Competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.” (Alles, 2010, pág. 20)

### 2.2.4.1 Clasificación de competencias

Las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:



**Gráfico 5: Clasificación de Competencias**

**FUENTE:** Alles, M. (2010, pág. 20)

**ELABORADO POR:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

### 2.2.4.2 Características de las competencias

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general.

Para Gorriti, M. (2012, pág. 2) las competencias tienen las siguientes características:

**1. Adecuadas al negocio**

Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.” (Gorriti, 2012, pág. 2)

**2. Adecuadas a la realidad actual y futura**

Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.” (Gorriti, 2012, pág. 2)

**3. Operativas, codificables y manejables**

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.” (Gorriti, 2012, pág. 2)

**4. Exhaustiva**

“Organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.” (Gorriti, 2012, pág. 2)

**5. De fácil identificación**

“Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.” (Gorriti, 2012, pág. 2)

### **2.2.4.3 Escala de competencias**

Bonilla, L. (2011, págs. 3-8) se refiere de la siguiente manera:

Determinar en qué nivel posee la persona una determinada competencia puede resultar complejo a no ser que se identifiquen una serie de comportamientos observables que permitan constatar la existencia y grado de desarrollo de esa determinada competencia en la persona.

Por ello, para cada una de las competencias recogidas en este diccionario se han establecido una relación de conductas que cada profesional puede mostrar como evidencia observable de su grado de desarrollo en una competencia concreta.

Dicha relación no constituye un listado exhaustivo de todos los comportamientos que pueden confirmar la existencia y dominio de una competencia, sino que más bien configuran una relación ilustrativa de éstos. Asimismo, el disponer de este conjunto de ejemplos conductuales facilita la homogeneidad en la interpretación que cada profesional hace de una determinada competencia, al tiempo que le plantea una serie de retos para ir superándose y evolucionando en su desempeño y alcanzar progresivamente la excelencia.

Los comportamientos asociados a cada competencia están ordenados en una escala que comprende cuatro grados (grado 1 o básico, grado 2 o intermedio, grado 3 o avanzado y grado 4 o excelente). Estos cuatro grados definen una línea continua, es decir, constituyen niveles progresivos de profundización y desarrollo de cada competencia, donde la posesión de uno de los niveles indica la posesión de todos los niveles previos.

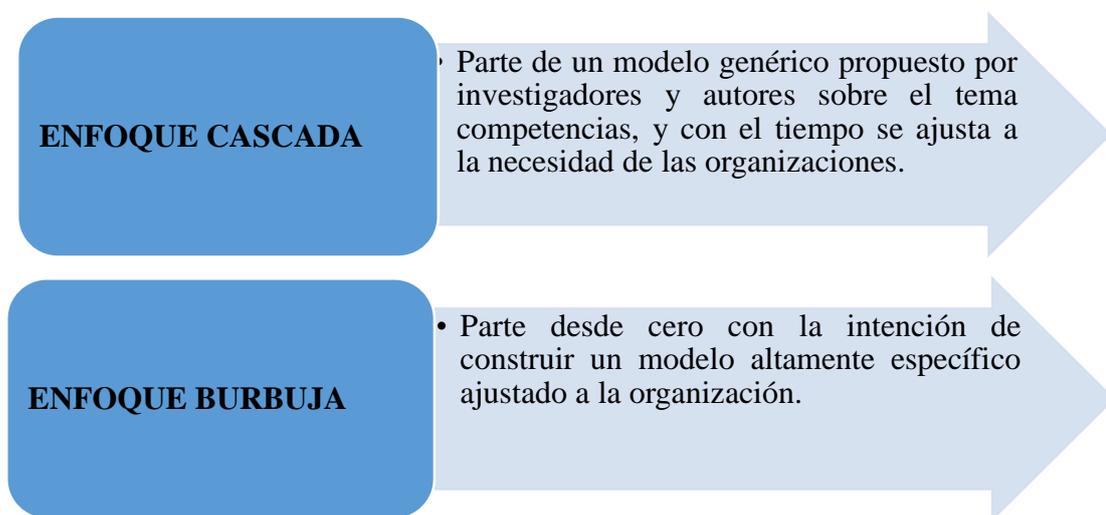
### **2.2.5 Gestión por Competencias**

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias resurgen con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David Mc Clelland, quien postuló que era preciso buscar otras variables en la formación las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados. (Delgado, 2013, pág. 17)

## 2.2.6 Modelo de Competencias

Un modelo de competencias es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados. (Delgado, 2013, pág. 18)

## 2.2.7 Enfoque para Generar Modelo de Gestión por Competencias



**Gráfico 6: Enfoque para generar modelo de gestión por competencias**

**FUENTE:** Delgado, D. (2013, pág. 19)

**ELABORADO POR:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

## 2.2.8 Gestión por Competencias en cada Proceso del Talento Humano

### 2.2.8.1 Análisis y descripción de puestos

Es el primer proceso que debe tener en cuenta una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la base fundamental, ya que posterior a esto será posible efectuar todos los demás procesos. La descripción de puestos y perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado en el puesto de trabajo. (SAP Company, 2010, pág. 5)

### **2.2.8.2 Reclutamiento y selección**

A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado. (SAP Company, 2010, pág. 5)

### **2.2.8.3 Inducción**

La inducción es proporcionarles al talento humano información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria y conocer cuáles son los objetivos a seguir.

Según (Torrealba, Vera, & Cortés, 2011) menciona que:

El objetivo de la inducción por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo de la empresa, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostrarles por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas para la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque especialmente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su área laboral. (pág. 1)

### **2.2.8.4 Evaluación de desempeño**

De acuerdo a Sánchez, G. (2012, pág. 33) indica:

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona.

### **Usos de la Evaluación del Desempeño**

Desde un punto de vista general cuatro son los usos para los que puede usarse la ED: (Gorriti, Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas, 2012, pág. 10)

- ✓ Administrativos: promoción, remoción, remuneración, carrera, formación, etc.
- ✓ Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo.
- ✓ Validación de inferencias selectivas o formativas: el desempeño como criterio.
- ✓ Feed-back, mejora y motivación.

La evaluación de desempeño busca:

- La descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su labor en su puesto.
- Determinar el valor del colaborador para la empresa, apreciando su evaluación y capacidad de ejecución.
- Reconocer las diferencias entre individuos.
- Determinar cambios en una persona.

- La definición de incentivos y beneficios.

Para lograr estos objetivos el sistema debe ser válido, práctico, confiable, efectivo, aceptado y que tenga niveles de medición o estándares verificables.

### **Métodos de Evaluación de Desempeño**

Según (Chiavenato, 2011) indica que los principales métodos de evaluación del desempeño son:

**Método de escalas gráficas:** Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

**Método de elección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama elección forzada. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

**Método de investigación de campo:** Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

**Método de incidentes críticos:** Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

**Evaluación 360:** Esta contempla una visión global y objetiva en donde el empleado además de autoevaluarse obtiene aportes de varios puntos de vista, siendo evaluado por jefes, compañeros, subordinados y clientes internos entre otros. (pág. 207-215)

Según el autor propone varios métodos, el más aconsejable para la evaluación de desempeño del personal en las empresas es el 360 debido a que evalúa de forma integral involucrando a todos los niveles de la empresa.

#### **2.2.8.5 Capacitación**

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito, es por esto, que además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso de capacitación para fortalecer a los empleados que no logran cumplir con los resultados esperados. (SAP Company, 2010, pág. 6)

### **2.2.9 7 Beneficios de la Gestión por Competencias en las Empresas**

Para Manuel, M. (2014, págs. 58-59) los principales beneficios de la gestión por competencias son:

Se habla mucho de compromiso, motivación, reconocimiento, liderazgo, comunicación, orientación al cliente, desarrollo del talento, visión estratégica, innovación, autonomía o iniciativa, competencias todas demandadas en los empleados de las empresas, en mayor o menor medida, que difícilmente la persona podrá desarrollar en su máximo potencial si no se articula una estrategia a su alrededor. Es aquí donde la Gestión por Competencias ofrece su valor, en la maximización del rendimiento del empleado logrando, al mismo tiempo, que éste se sienta valorado, en el sentido más extenso, y motivado en el cumplimiento de sus tareas profesionales, al unir los intereses de la empresa con los del colaborador, sea éste de base, supervisor o directivo.

Bien implantada, por fases o en su totalidad, cada empresa es diferente, y siguiendo las tres premisas básicas para su implantación sea un éxito:

- 1.** Apoyo total de la propiedad y/o de la dirección para llevar a cabo, hasta las últimas consecuencias, la implantación de la nueva política de gestión de personas.
- 2.** Alineación de las competencias, tanto las específicas, por áreas o departamentos, como las generales, con la misión, visión y valores, que todas las empresas explícita o implícitamente poseen.
- 3.** Elaboración de un plan específico de comunicación pedagógica, y no meramente informativa, diseñado para divulgar la meta que se quiere conseguir.

Aportará los siguientes beneficios:

- a.** Herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una vertebración competencial de todos los empleados, la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa. (Manuel, 2014, pág. 59)

- b.** Implantar el modelo de gestión por competencias facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día de la organización. (Manuel, 2014, pág. 59)
- c.** Alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las detenidas por el trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso o implicación personal del empleado centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional, incrementando el rendimiento de acuerdo con las metas asignadas. (Manuel, 2014, pág. 59)
- d.** Introduce un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador dando como fruto, un clima laboral de mutua cooperación. (Manuel, 2014, pág. 59)
- e.** Adaptación de la persona al puesto ya la cultura organizativa, al trabajar por competencias, tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le permite maximizar su eficiencia, teniendo la apreciación que es lo que se espera de ellos y cuál es su contribución a la consecución de los objetivos organizativos. (Manuel, 2014, pág. 59)
- f.** Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan la base, en su tramo variable, para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente fruto de confiar la valoración del puesto a criterios objetivos y cuantificables. En el caso de no existir una parte variable se aconseja introducir o incluir algún tipo de beneficio en forma de gratificación. (Manuel, 2014, pág. 59)
- g.** Desarrolla un modelo integrador de desarrollo profesional consecuencia de la gestión integral de recursos humanos por competencias que comprende desde la descripción de puestos de trabajo, selección, evaluación del desempeño, hasta llegar a la promoción profesional, vertebrado por el nexo que constituye el desarrollo progresivo de unas competencias genéricas. (Manuel, 2014, pág. 59)

### **2.2.10 Proceso General para Determinar las Competencias**

En general, el proceso a seguir para establecer las competencias de acuerdo Bonilla, L. (2011, pág. 13) es el siguiente:

- 1.** Un grupo de expertos se reúne para definir claramente los objetivos empresariales y la forma en que cada puesto de trabajo debe desempeñarse para ayudar a conseguirlos.
- 2.** El mismo grupo de expertos decide el método a utilizar para elaborar el modelo de competencias y las herramientas que sean necesarias. Entre los métodos recomendados pueden ser: Método de Perfiles de Competencias o de Incidentes Críticos.
- 3.** Se investiga las competencias entre los ocupantes de los cargos. Siempre se realiza el levantamiento de información a una muestra de los trabajadores de cada área a analizar. Solo si la empresa es pequeña, se suele hacer a todos los puestos involucrados en el diseño del modelo.
- 4.** El modelo se puede validar mediante una serie de segunda entrevista a otro nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente. Entre más complejo es el puesto de trabajo o la estructura de la empresa, más complicado es identificar las competencias, en estos casos la validación se vuelve imprescindible.
- 5.** Con las competencias definidas se realiza el Plan de Desarrollo. Este plan debe empatar los conocimientos, destrezas y comportamientos que serán potenciados en los trabajadores mediante una mejora en los procesos de: selección, capacitación, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios.

El plan de desarrollo debe proporcionar los medios para impulsar en la gente la evolución de las características críticas necesarias para el éxito

### **2.2.11 Manual de Funciones**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.” (Sánchez, 2012, pág. 7)

#### **2.2.11.1 Importancia**

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.” (Sánchez, 2012, pág. 8)

### **2.1 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Modelo de Gestión basado por Competencias del Talento Humano para la Imprenta "GUTENBERG" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, contribuirá al desempeño y mejoramiento continuo del personal identificando aptitudes, competencias, destrezas y habilidades para cada puesto de trabajo.

## **2.2 VARIABLES**

### **2.2.1 Variable Independiente**

Modelo de Gestión

### **2.2.2 Variables Dependientes**

Desempeño y mejoramiento continuo del personal

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque se realiza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento de los procesos internos de la Imprenta Gutenberg.

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, aplicando este concepto la investigación cualitativa se aplicó para realizar el marco teórico sustentando diferentes conceptos con relación al objeto de estudio que sirva de base para realizar el Modelo de Gestión Basado por Competencias del Talento Humano para la Imprenta Gutenberg.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De Campo**

Se trata de una investigación de campo porque se realizó una recopilación de información en las instalaciones de la Imprenta Gutenberg, es decir se tuvo un contacto directo con el objeto de estudio para identificar los procesos y sus debilidades existentes, con la finalidad de proponer mejoras en cada debilidad encontrada.

#### **3.2.2 Bibliográfica Documental**

Ya que está fundamentada en conocimientos científicos de concepto y teorías de libros de diversos autores lo cual se dispuso en bibliotecas, y la investigación documental porque se sustentó en la documentación de archivo donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.

#### **3.2.3 Descriptiva**

Utilizando esta investigación se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la Imprenta Gutenberg con la finalidad de contribuir a la formulación

de estrategias corporativas y mejorar la gestión del talento humano.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población del presente trabajo de investigación está formada por el personal de la Imprenta Gutenberg, de Riobamba.

**Tabla 1: Población de la Imprenta Gutenberg**

CARGO	N° DE PERSONAS
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Producción	5
Diseñadores	3
Ventas	4
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

FUENTE: Imprenta Gutenberg

ELABORADO POR: Jessica Judith Ruiz Huaraca

#### 3.3.2 Muestra

Debido a que la población objeto de estudio es muy reducido, para el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos

**Inductivo-deductivo:** La inducción, consiste en partir de los casos particulares a la generalización, se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, en cambio va de lo general a lo particular, se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdaderas particularidades. La inducción y la deducción son dos métodos que ayudarán en la descripción del problema y la comprobación de la idea a defender.

**Observación:** Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la Imprenta Gutenberg para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas.

### 3.4.2 Técnicas

**Entrevistas:** Se realizó entrevistas a todo el personal involucrado para el desarrollo de la presente investigación recopilando información que permitió detectar los principales puntos críticos existentes.

**Documentos electrónicos:** Se utilizó diferentes páginas web y libros electrónicos con la finalidad de fundamentar de manera científica y teórica el desarrollo del presente trabajo de investigación.

**Guía de cuestionario:** Se estableció cuestionarios de preguntas cerradas, para la comprobación de la idea a defender.

### 3.4.3 Instrumentos

La aplicación de las técnicas anteriores condujo a la necesidad de guardar en un medio material la información, para su posterior procesamiento, los cuales son representados a través de los siguientes instrumentos:

**Lápiz y papel:** Los cuales permitieron realizar todas las anotaciones pertinentes a los datos recogidos durante las actividades.

**Computadora:** Para el análisis de información electrónica y elaboración del informe del proyecto.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Resultado de la Encuesta Aplicada al Personal de la Imprenta Gutenberg

1. ¿Cree usted que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de las personas?

**Tabla 2: Pregunta 1**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 7: Pregunta 1**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 80% del personal encuestado indica que la gestión por competencias tiene gran influencia para el buen desempeño del personal, mientras que el 20% no están de acuerdo con el criterio anterior. La gestión por competencias permite el crecimiento institucional y personal.

## 2. ¿Ocupa usted un cargo de acuerdo a su perfil profesional?

**Tabla 3: Pregunta 2**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 8: Pregunta 2**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a las encuestas aplicadas el 93% indica que no ocupan un cargo de acuerdo al perfil profesional lo cual tiene como efecto que no exista un correcto desempeño en los puestos de trabajo que ellos desempeñan disminuyendo su efectividad, mientras que el 7% están ocupando cargos acorde a su título profesional o área de conocimiento.

### 3. ¿Cuenta la imprenta con un reglamento interno para el personal?

**Tabla 4: Pregunta 3**

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 9: Pregunta 3**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que no cuentan con un reglamento interno el cual no permite poner en claro cuáles son los deberes, responsabilidades y derechos de cada uno de los colaboradores de la imprenta, el reglamento interno es una herramienta indispensable para una buena administración del talento humano de cualquier empresa sea cual fuera su tamaño o importancia.

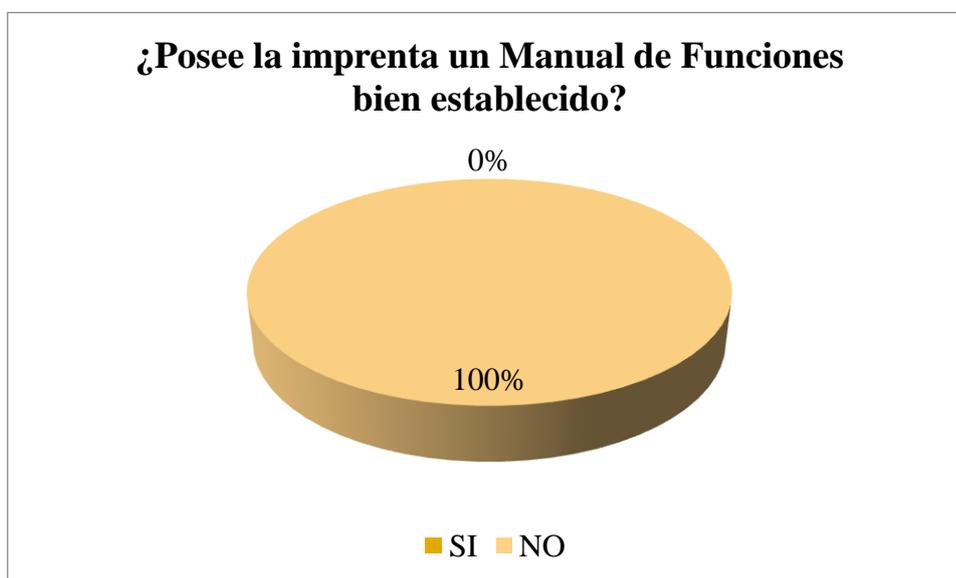
#### 4. ¿Posee la imprenta un Manual de Funciones bien establecido?

**Tabla 5: Pregunta 4**

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 10: Pregunta 4**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que la imprenta no cuenta con un Manual de Funciones lo que causa la carencia de separación y segregación de funciones de carácter incompatible, existe personal trabajando en varias áreas lo que no contribuye al crecimiento empresarial debido a que retrasan los procesos.

## 5. ¿La Imprenta aplica algún Modelo de Gestión por Competencias?

**Tabla 6: Pregunta 5**

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 11: Pregunta 5**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que no se aplica ningún Modelo de Gestión por Competencias, el aporte fundamental de la gestión por competencias es la generación de valor en la empresa, en tres áreas específicas: personas, negocio y finanzas.

**6. ¿Posee la imprenta un orgánico funcional bien estructurado?**

**Tabla 7: Pregunta 6**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Nº ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 12: Pregunta 6**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que la empresa no posee un orgánico funcional por tal razón los procesos son aislados en un ambiente administrativo poco planificado y sin ningún tipo de evaluación o medición, la inexistencia de un organigrama estructural no permite que exista niveles jerárquicos, razón por la cual los empleados de la imprenta desconocen a quien deben rendir cuentas de sus responsabilidades y obligaciones.

**7. ¿Considera necesario se utilicen de herramientas especializadas que permitan mejorar el desempeño del personal?**

**Tabla 8: Pregunta 7**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 13: Pregunta 7**

**Fuente:** Encuestas aplicadas al talento humano

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que es importante contar con herramientas que permitan mejorar el desempeño del personal, para posicionar a la empresa en el mercado debido a que se mejora los procesos internos y existe crecimiento en el talento humano entonces esto contribuyen al crecimiento empresarial.

8. ¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión por Competencias contribuirá al desempeño y mejoramiento continuo del personal??

**Tabla 9: Pregunta 8**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas al talento humano

Elaborado por: Jessica Judith Ruiz Huaraca



**Gráfico 14: Pregunta 8**

Fuente: Encuestas aplicadas al talento humano

Elaborado por: Jessica Judith Ruiz Huaraca

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado considera que es importante el diseño de un modelo de gestión por competencias porque contribuirá al desempeño y mejoramiento continuo del personal identificando aptitudes, competencias, destrezas y habilidades para cada puesto de trabajo.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA IMPRENTA "GUTENBERG" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

# MODELO DE GESTIÓN BASADO POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO



## IMPRESA "GUTENBERG"

RIOBAMBA- ECUADOR

2017

## 4.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA

### 4.2.1 Reseña Histórica

La Imprenta Gutenberg es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Riobamba, que se ha dedicado a imprimir ideas con la mejor calidad. Desde 1976, Imprenta Gutenberg ha trabajado en servicio de la sociedad ecuatoriana, brindando soluciones gráficas a las necesidades del mercado. Todo esto con responsabilidad, tecnología de calidad y con un equipo de trabajo calificado.

Más que una empresa, es un grupo de personas que ama lo que hace y en consecuencia todo lo que hace lo hace bien, cumpliendo así con las expectativas de los clientes.

### 4.2.2 Misión

Servir a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades con soluciones gráficas innovadoras y eficientes superando sus expectativas en función a un servicio de calidad.

### 4.2.3 Visión

Convertirnos en una imprenta respetada, eficiente y reconocida a nivel nacional, brindando soluciones gráficas de calidad y creatividad, mediante nuestro talento humano altamente competitivo y constante desarrollo tecnológica.

### 4.2.4 Principios

**Ética:** La lealtad, integridad y honradez serán la base para el desempeño de las actividades dentro de la imprenta.

**Compromiso y trabajo:** Servir a la sociedad en general es el compromiso de la imprenta y en especial a sus clientes, el trabajo en equipo, la transparencia ante los organismos de control y el amar lo que hacemos son las mejores cualidades de esta empresa.

**Talento humano:** La empresa cuenta con un talento humano capacitado y desarrollado profesionalmente los cuales constituyen el principal activo de la misma, a los cuales se les respeta, se les ofrece oportunidades de desarrollo profesional y personal lo cual los compromete de forma responsable y reciproca con la empresa.

**Respeto hacia los clientes:** Todos y cada uno de los trabajadores de la imprenta conocen que los clientes tanto internos como externos son lo más importante es por esta razón que todas las actividades que se realiza es para mantener la consideración y el respeto necesario hacia ellos.

**Competitividad:** Es el elemento principal para que una empresa se conserve en el mercado, enmarcando los estándares de calidad, eficacia y eficiencia que el cliente en la actualidad lo requiere dentro de los productos.

#### 4.2.5 Valores

**Respeto:** Es el que inspira la consideración hacia los demás para así poder conservar un buen ambiente de trabajo y un buen trato hacia nuestros clientes.

**Buen servicio:** Los clientes constituyen la parte fundamental de la empresa es para ellos que trabajamos, por esta razón que se los respeta, valora ya que por ellos existimos y se les brinda un trabajo de calidad.

**Calidad:** Es un reto que la empresa se propone día a día y de forma permanente, la calidad total es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

**Tecnología:** Estar en constante evolución y contar con tecnología de punta es nuestro compromiso para brindar un buen servicio

**Puntualidad:** Cumplir con los requerimientos por parte de nuestros clientes es lo más importante, brindar un trabajo perfecto y de forma oportuna es una de nuestras principales especialidades para así cumplir con los objetivos planteados.

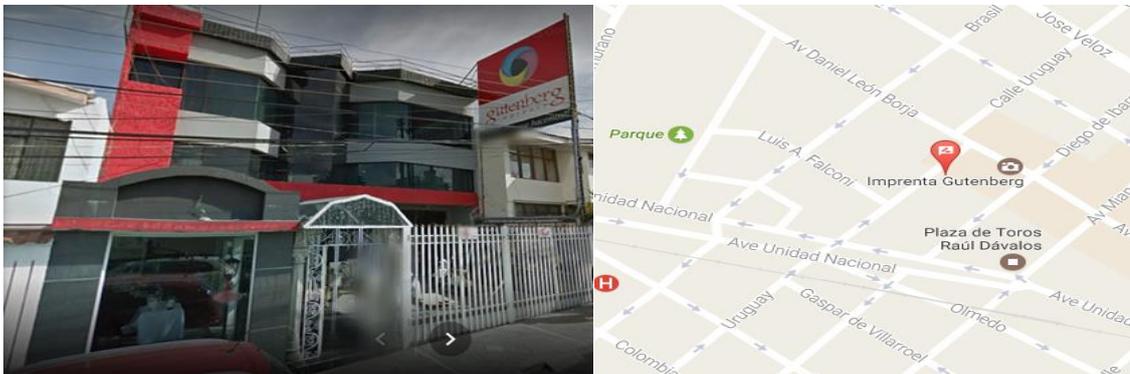
**Precio justo:** La calidad de nuestros productos y nuestros precios son los que marcan la diferencia con la competencia, lo cual nos identifica como una empresa competitiva dentro el mercado.

**Mejora continua:** La constante capacitación de nuestro personal y su innovación tecnológica de forma continua son las principales razones para brindar un buen servicio.

### 4.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La Imprenta Gutenberg se encuentra ubicada en:

País:	Ecuador
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección:	Uruguay 21-36 y Av. Daniel León Borja
Teléfonos:	(03) 2968259 – 2965267
e-mail:	impgutenber@adinanet.net



**Gráfico 15: Ubicación de la Imprenta Gutenberg**

**Fuente:** Imprenta Gutenberg  
**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

### 4.4 LOGOTIPO DE LA EMPRESA

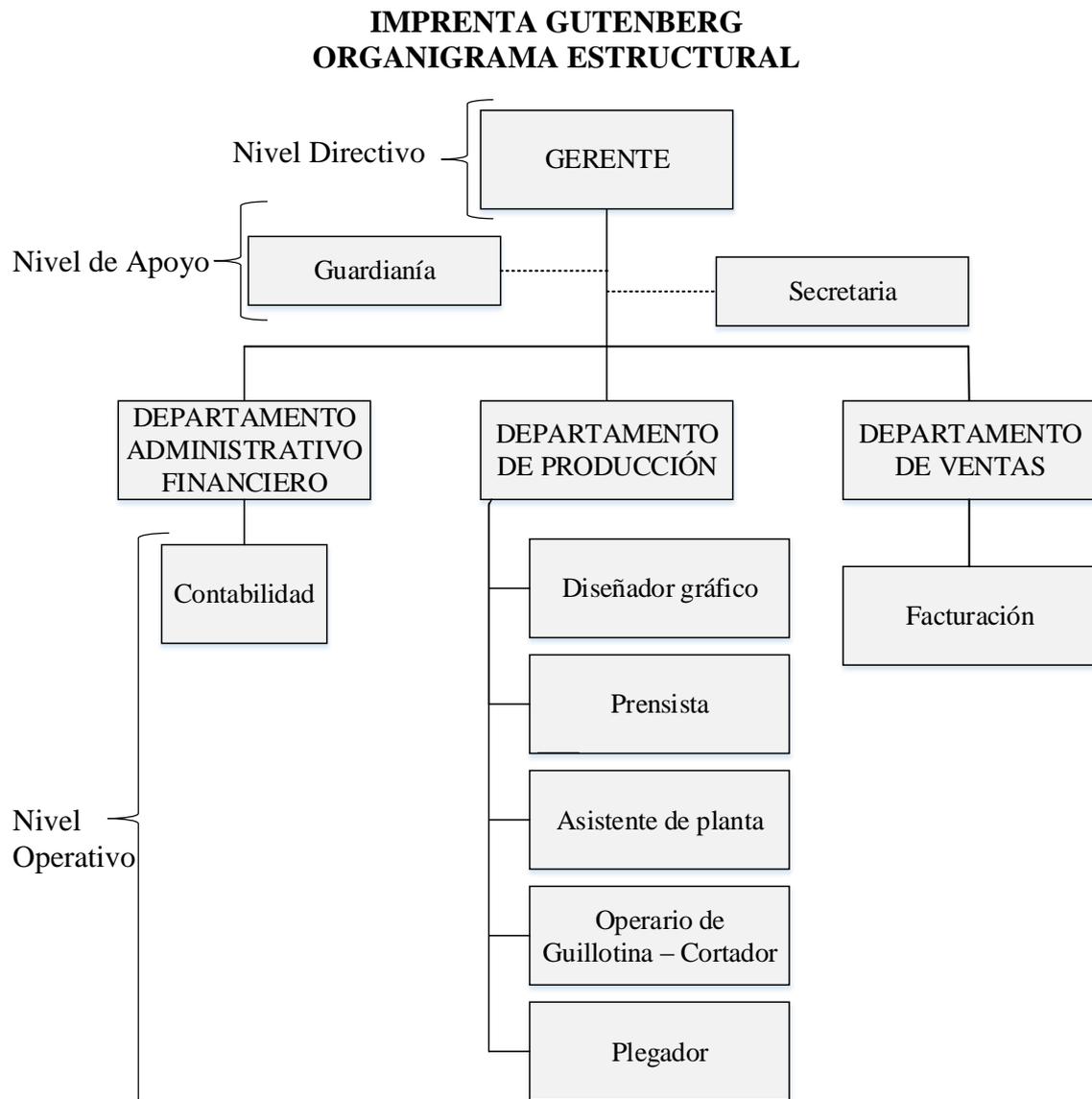


**Gráfico 16: Logotipo de la Imprenta Gutenberg**

**Fuente:** Imprenta Gutenberg  
**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

#### 4.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

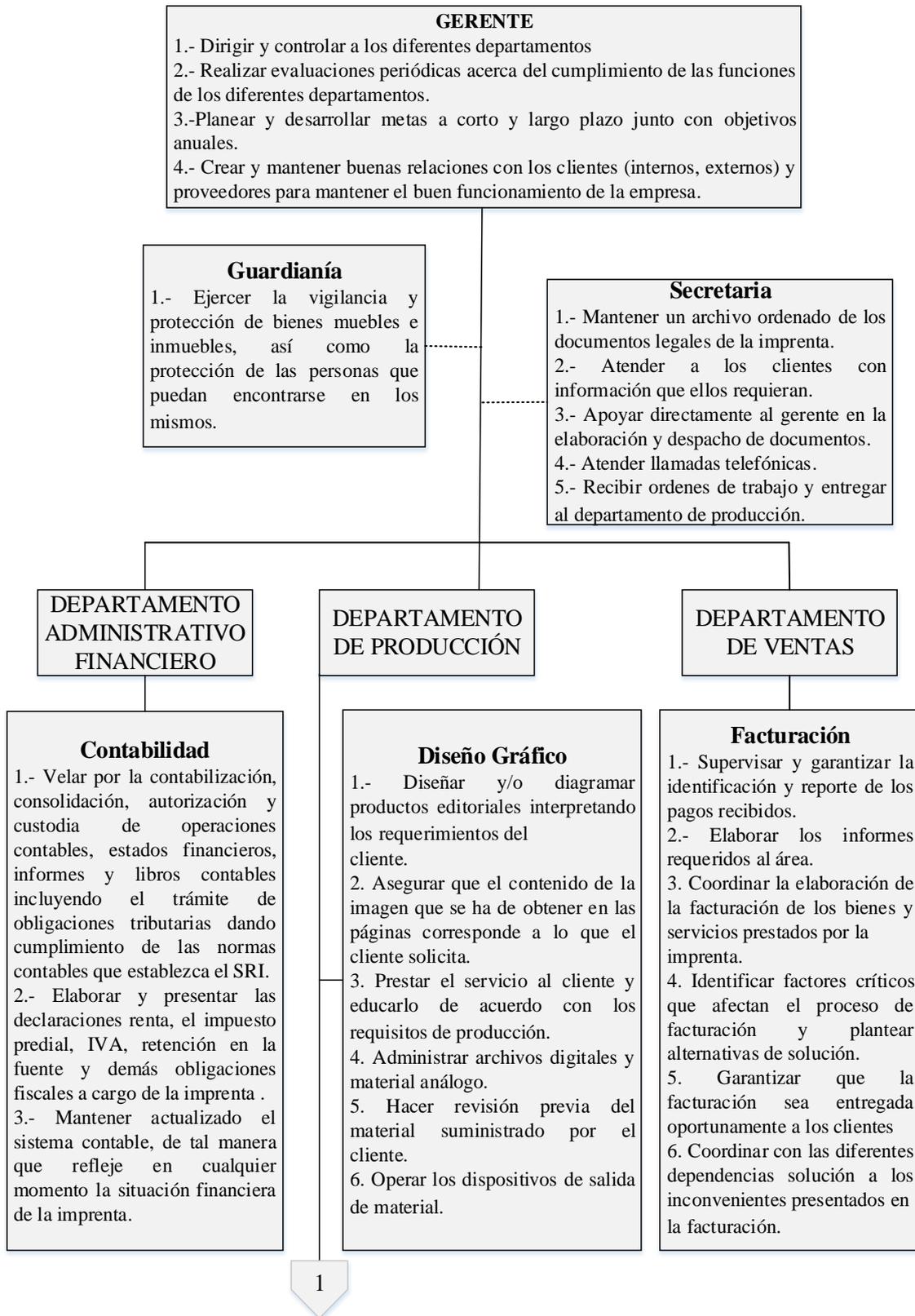
Se propone la implementación de un organigrama estructural para la imprenta Gutenberg, el cual describe los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y los canales formales de comunicación, con la finalidad de fortalecer la estructura interna de la entidad para contribuir al desarrollo.



#### 4.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Se detalla las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental. Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa.

## IMPRESA GUTENBERG ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Prensista**

- 1.- Graduar los diferentes sistemas de la maquina.
2. Graduar el r sistema de salida de la prensa.
3. Alistar y montar planchas para impresión.
4. Imprimir pruebas para controlar color y registro.
5. Alistar y montar mantillas para impresión.
6. Recibir los trabajos y realizar el proceso de impresión con calidad, siguiendo los parámetros establecidos en la orden de producción, con oportunidad y haciendo el mejor uso de los recursos asignados.
7. Conocer procesos de impresión y acabados gráficos.

**Asistente de planta**

1. Asistir al jefe de departamento.
2. Distribución y entregar los materiales a los operarios.
3. Verificar los materiales necesarios para el proceso de impresión.
4. Controlar la entrega oportuna a cada puesto de trabajo.
5. Llevar un control de los trabajos enviados a terceros, verificando su cumplimiento en tiempo y en calidad.
6. Trasladar los materiales suministrados y que son necesarios para la elaboración del trabajo.
7. Mantener en buen estado (orden y limpieza) de la máquina y los elementos que se le asignan.

**Operario de Guillotina – Cortador**

1. Utilizar la guillotina a su cargo para cortar el soporte en blanco o impreso al formato requerido.
2. Identificar y obtener los materiales requeridos en cantidad suficientes para facilitar el corte.
3. Cortar materiales requeridos para la producción.
4. Analizar y corregir los problemas típicos de corte (desviación de cuchilla, variación en tamaño de pliegos, registro de impresión).
5. Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan.

**Plegador**

- 1.- Preparar la máquina de acuerdo con instrucciones de plegado.
2. Plegar materiales impresos de acuerdo con las especificaciones del trabajo.
3. Graduar el equipo para realizar el proceso de plegado.
4. Diagnosticar y reportar fallas en la maquinaria.
5. Limpiar la máquina de acuerdo con instrucciones de funcionamiento.
6. Retirar sobrantes de papel que entorpecen la labor.

## 4.7 PLANIFICACIÓN DOCUMENTAL

### 4.7.1 Manual de Funciones y Competencias

Toda empresa, para cumplir con sus objetivos o metas, requiere un personal calificado que ejecute las diferentes actividades. Todas estas actividades se conocen con el nombre de funciones las mismas que constituyen el soporte técnico que justifican y dan sentido a la existencia de los cargos en una organización.

El presente manual describe las funciones principales para las diferentes áreas de trabajo de la Imprenta Gutenberg, también se estableció información y requisitos que debe acompañar a cada uno de los cargos como: Denominación del cargo, requisitos del cargo, habilidades, competencias y valores.

Las funciones definidas en el presente manual, deberán ser cumplidas por todo el personal, con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, visión y objetivos, se adoptarán las modificaciones, adiciones y ajustes necesarios para mantener actualizado el manual de funciones, competencias y requisitos mínimos.

**Cuadro 1: Ficha del Manual de Funciones y Competencias**

LOGOTIPO		NOMBRE DE LA EMPRESA
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>		Poner el nombre del cargo que corresponde.
<b>Jefe Inmediato:</b>		Identificar quien es el responsable de supervisar los procesos.
<b>Dependencia:</b>		Identificar a que departamento o área pertenece.
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>		
<b>Edad</b>		Edad del trabajador que puede desempeñar el cargo.
<b>Sexo</b>		Establecer el sexo del trabajador de acuerdo a las actividades que se ejecutaran en el cargo.
<b>Formación académica</b>		Identificar la formación académica que requiere el trabajador para ocupar el cargo.
<b>Experiencia</b>		Tiempo de experiencia para desempeñar las funciones del cargo.

<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
Describir las Tareas o secuencias de tareas que se realizan en un período o tiempo determinado.	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
Describir las responsabilidades a realizar en el área de trabajo.	
<b>HABILIDADES</b>	
Describir las habilidades que se requiere para ocupar el cargo.	
<b>COMPETENCIAS</b>	
Capacidad de los trabajadores para desempeñar las responsabilidades encomendadas según los estándares y calidad esperados por la imprenta. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes.	
<b>Valores morales</b>	Establecer valores morales y éticos que se debe aplicar en el área de trabajo
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017

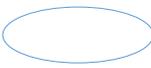
**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

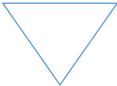
#### 4.7.2 Diagramas de Flujo

Como bien se lo conoce, los Diagramas de Flujos o Flujo gramas, no es más que la representación gráfica de la secuencia de los pasos o procedimientos que se realizan en un proceso, mostrando claramente las actividades o en muchos de los casos las áreas en donde podría haber ciertas falencias, que se podrán mejorar.

En la tabla siguiente se podrán observar los gráficos o símbolos a utilizar en la elaboración de flujo diagramación.

**Cuadro 2: Simbología del Flujo Diagramación**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	PARA QUE SE UTILIZA
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.

	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Inspección y operación	Este caso indica que el fin principal es efectuar una operación durante la cual puede efectuarse alguna inspección.
	Conector interno	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Transporte	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar otro.

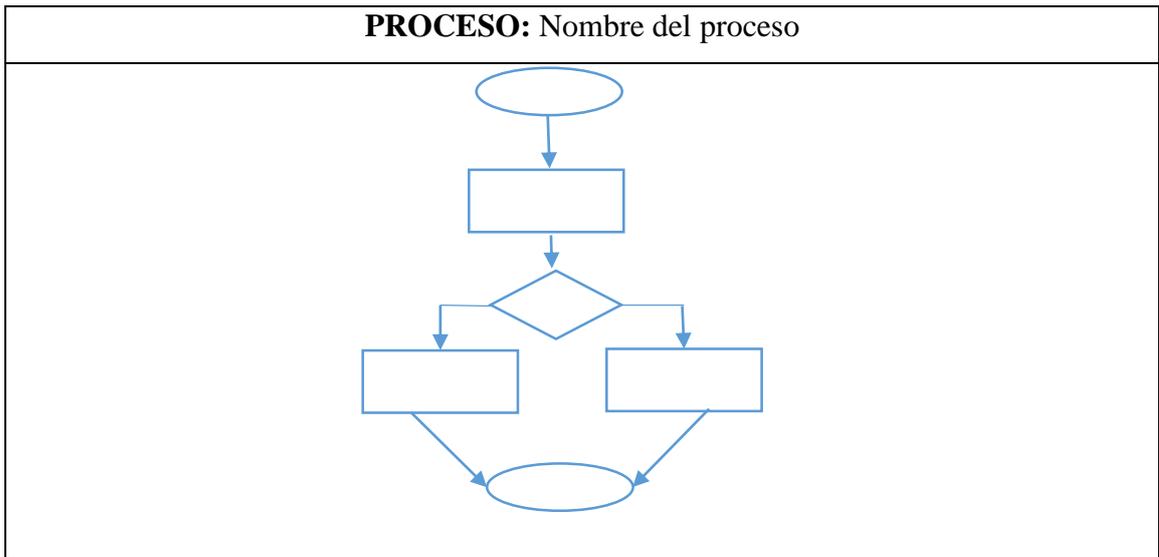
**Fuente:** (Aiteco, 2011)

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

### 4.7.3 Fichas de Diagramación

La ficha de diagramación contiene el flujo diagramado de las actividades de los procesos que se realizan en la imprenta, siendo está el listado de las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso pero en símbolos o gráficos apreciables y entendibles para las demás personas. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

**Gráfico 17: Ficha de Flujo Diagramación**



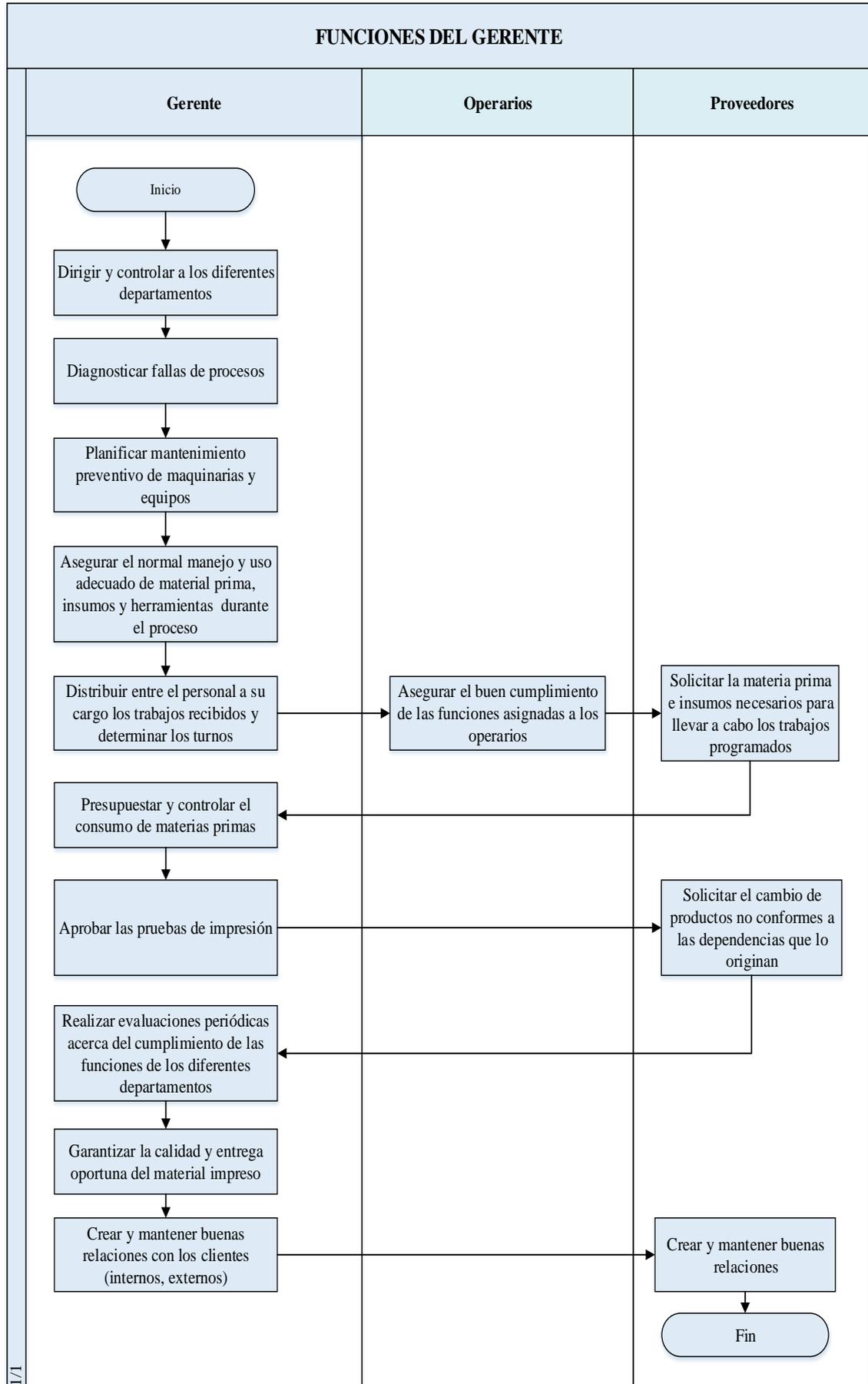
**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

#### 4.8 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

		<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b> <b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>		Gerente
<b>Jefe Inmediato:</b>		N/A
<b>Dependencia:</b>		Gerencia
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>		
<b>Edad:</b>		25 a 60 años
<b>Sexo:</b>		Masculino
<b>Formación académica:</b>		Primaria, Secundaria y Superior.
<b>Experiencia:</b>		N/A
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y controlar a los diferentes departamentos.</li> <li>2. Diagnosticar fallas de proceso internos, maquinaria y equipos.</li> <li>3. Planificar mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo.</li> <li>4. Asegurar el normal manejo y uso adecuado de material prima, insumos y herramientas durante el proceso.</li> <li>5. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales.</li> <li>6. Distribuir entre el personal a su cargo los trabajos recibidos y determinar los turnos correspondientes de acuerdo con la carga laboral y la programación, asignando a cada uno de ellos el personal necesario.</li> <li>7. Asegurar el buen cumplimiento de las funciones asignadas a los operarios a su cargo y velar por una buena ejecución de los trabajos productivos.</li> <li>8. Solicitar la materia prima e insumos necesarios para llevar a cabo los trabajos programados en el área de producción, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos en el grupo de compras y almacén para la entrega de los mismos.</li> <li>9. Presupuestar y controlar el consumo de materia prima para el departamento de producción manteniendo un stock suficiente de tintas e insumos necesarios para el proceso de impresión.</li> </ol>		

<p>10. Aprobar las pruebas de impresión en lo referente a: colocación en el sustrato, tono de la tinta y colores solicitados.</p> <p>11. Solicitar el cambio de productos no conformes a las dependencias que lo originan.</p> <p>12. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</p> <p>13. Garantizar la calidad y entrega oportuna del material impreso (producto terminado) y que corresponda a la cantidad solicitada en cada orden de producción.</p> <p>14. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes (internos, externos) y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</p>
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y orientar el personal.</li> <li>• Apoyar técnicamente al personal durante el proceso de producción.</li> <li>• Solucionar problemas existentes.</li> <li>• Responder directamente por los resultados de los procesos internos.</li> <li>• Asignar empleados y máquinas de acuerdo a la programación de producción.</li> <li>• Asegurar el funcionamiento de equipos durante el proceso.</li> <li>• Evaluar el desempeño de trabajadores a cargo.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y organizar eficazmente las actividades de trabajo a realizar.</li> <li>▪ Detectar y presentar alternativas para la solución de problemas.</li> <li>▪ Responder de manera rápida y precisa ante situaciones que requieran de dirección, control, planificación y organización.</li> <li>▪ Implementar procesos que se ajusten a las necesidades.</li> <li>▪ Evaluar el desempeño del personal.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer procesos de impresión y acabados gráficos.</li> <li>• Administrar los recursos disponibles en la empresa para la consecución de objetivos.</li> <li>• Poseer conocimientos y habilidades operativas propias de los procesos productivos relacionados con la ocupación de acuerdo a las exigencias de la actividad productiva gráfica.</li> <li>• Acondicionar, calibrar y operar las máquinas y equipos de impresión y actividades</li> </ul>

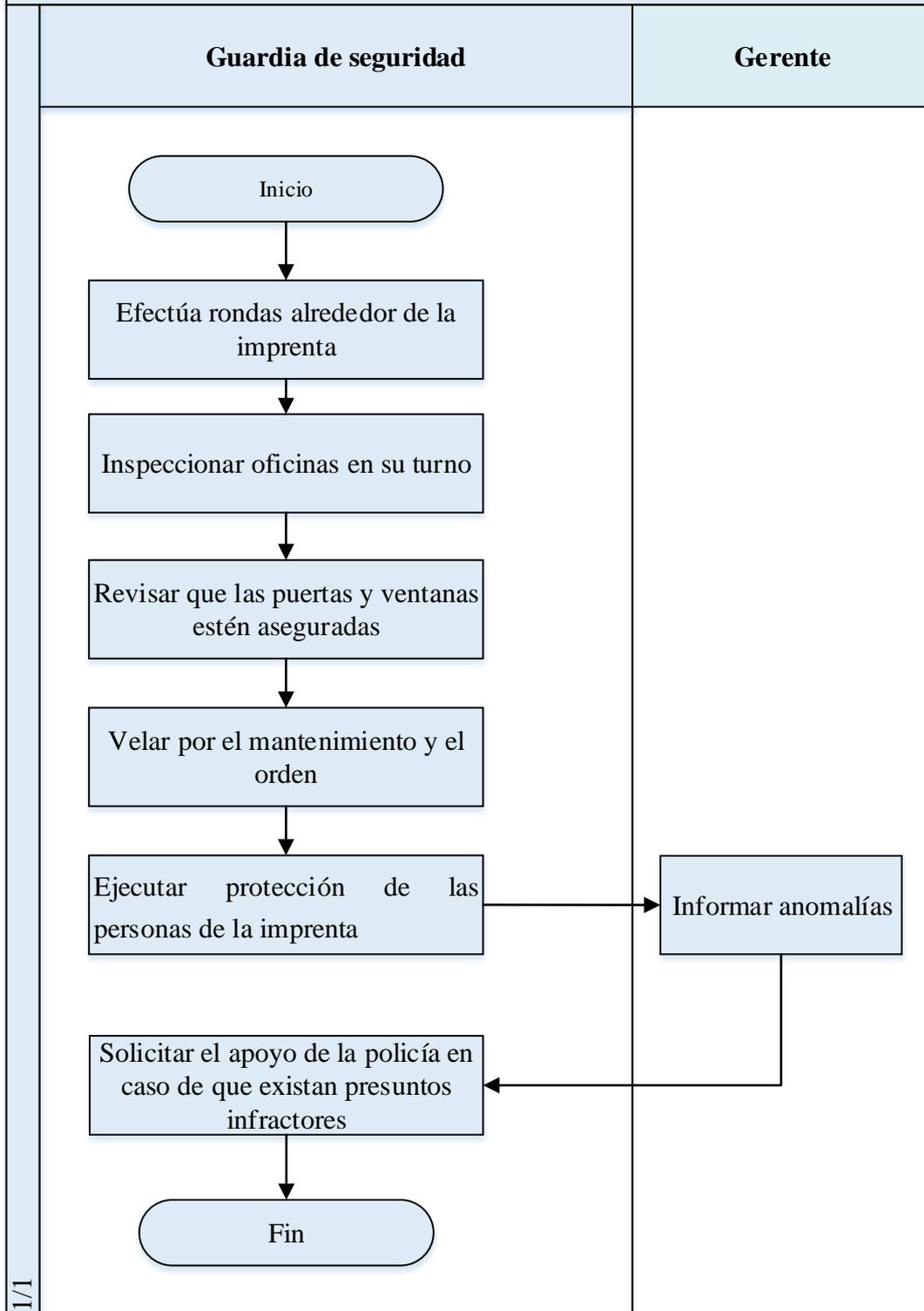
<p>conexas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir al personal operativo.</li> <li>• Conocer técnicas y procesos de control de calidad.</li> <li>• Conocer leyes y normas de control ambiental.</li> <li>• Manejar adecuadamente desechos y productos reciclables.</li> <li>• Establecer eficientes sistemas de producción.</li> <li>• Orientar y controlar al personal.</li> </ul>	
<p><b>Valores morales</b></p>	<p>Amistad</p> <p>Respeto a mis semejantes</p> <p>Prudencia</p> <p>Comprensión</p> <p>Honestidad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Responsabilidad</p>
<p><b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/05/2017</p>



<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b>	
<b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Guardia de seguridad
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>Dependencia:</b>	Guardianía
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	18 a 40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Formación académica:</b>	Primaria, Secundaria y Superior.
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años en el cargo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p>1. Ejecutar la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</p> <p>2. Solicitar el apoyo de la policía en caso de que existan presuntos infractores o delincuentes cometiendo robos en el establecimiento.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa rondas alrededor de la imprenta cubriendo las áreas asignadas, para prevenir y detectar robos, incendios mal uso de equipos o instalaciones en general.</li> <li>• Inspecciona oficinas, dependencias en su turno, revisando que las puertas y ventanas estén aseguradas.</li> <li>• Velar por el mantenimiento y el orden, evitando cualquier acontecimiento que entorpezca el normal desarrollo de las actividades empresariales.</li> <li>• Registra novedades en el tiempo cumplido e informa de anomalías.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capaces de comunicarse con otros en forma clara y concisa, tanto verbalmente como por escrito.</li> <li>▪ Capaz de detectar irregularidades alrededor de la imprenta, tales como ventanas abiertas o presencia de personas no autorizadas.</li> <li>▪ Deberá ser capaz de estar de pie o caminar por largos períodos de tiempo.</li> <li>▪ Utilizar un radio de dos vías o un ordenador a diario. En el caso de que el puesto requiera portar armas de fuego, se debe dar prueba del buen dominio para hacer un</li> </ul>	

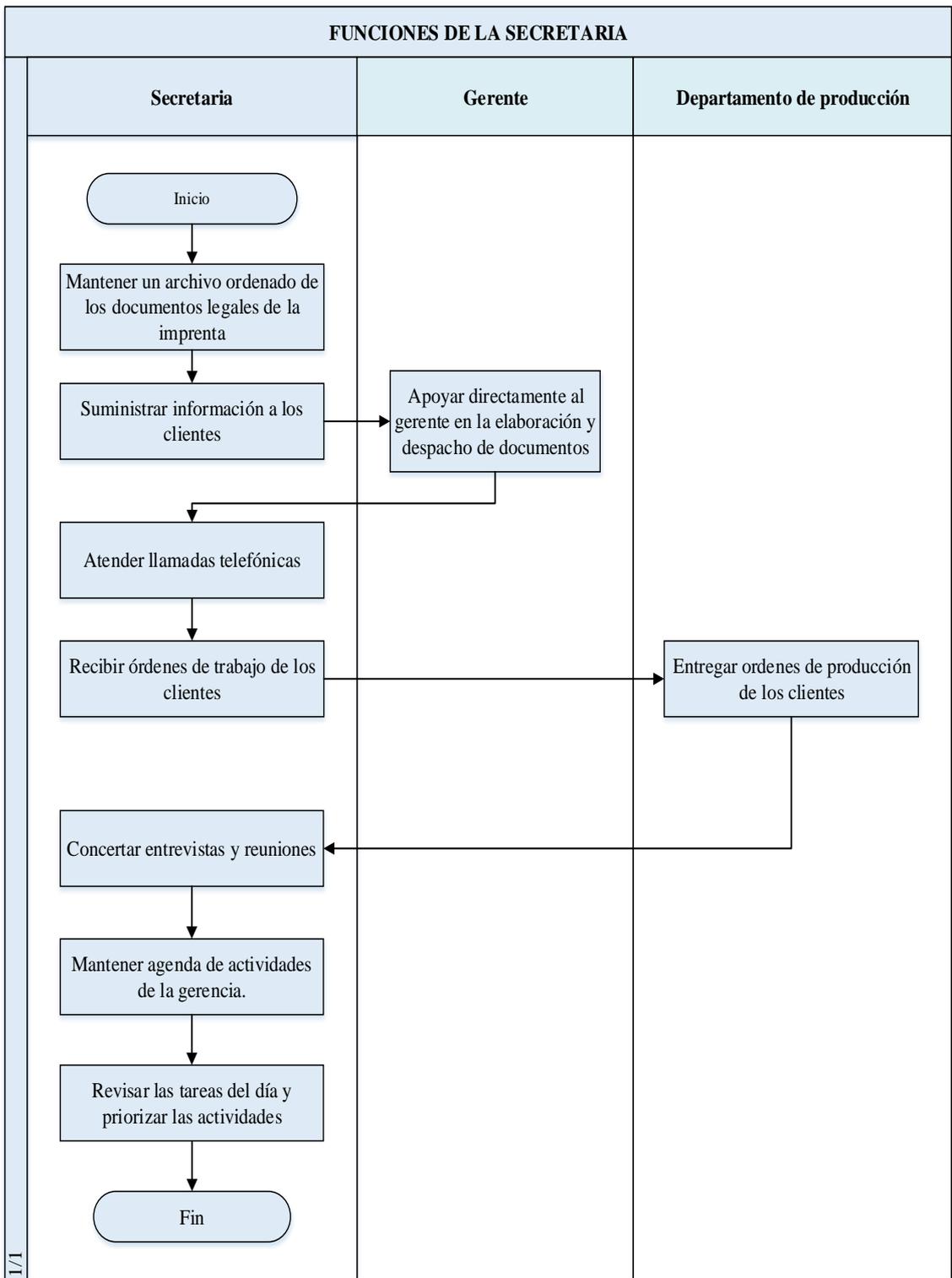
uso adecuado. En este último caso es imprescindible un entrenamiento previo.	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar correctamente un arma de fuego.</li> <li>• Controlar los accesos y salidas de personas y vehículos en el establecimiento.</li> <li>• Prevenir actos delictivos y accidentes.</li> <li>• Mantener el orden dentro y fuera del establecimiento.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Prudencia Honestidad Puntualidad Responsabilidad Compromiso Institucional Sobriedad Lealtad
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017

## FUNCIONES DEL GUARDIA DE SEGURIDAD



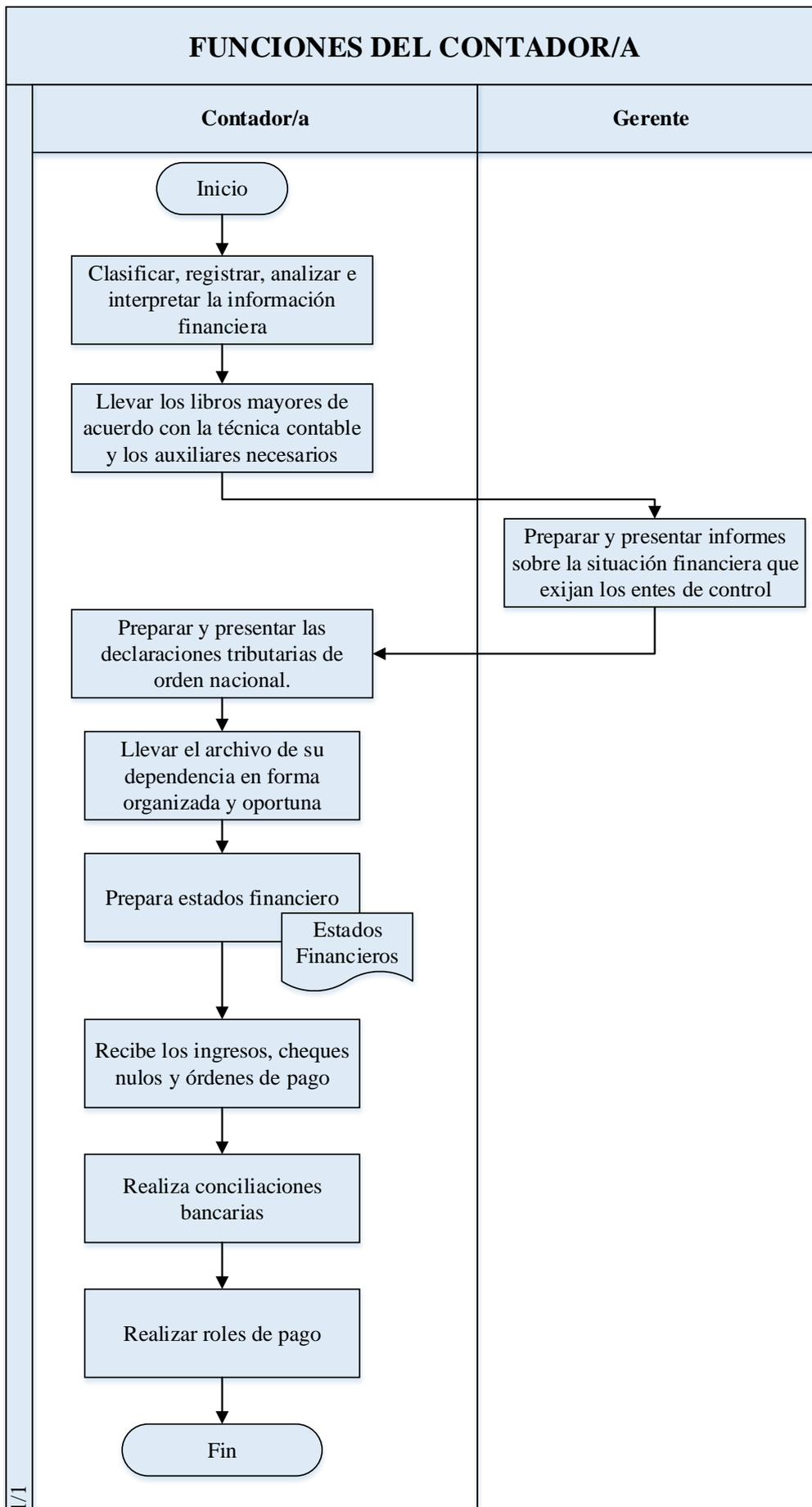
		<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b> <b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>		Secretaria
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente
<b>Dependencia:</b>		Gerencia
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>		
<b>Edad:</b>		18 a 25 años
<b>Sexo:</b>		Femenino
<b>Formación académica:</b>		Primaria, Secundaria y Superior.
<b>Experiencia:</b>		1 años en cargos similares.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un archivo ordenado de los documentos legales.</li> <li>2. Suministrar información a los clientes.</li> <li>3. Apoyar directamente al gerente en la elaboración y despacho de documentos.</li> <li>4. Atender llamadas telefónicas.</li> <li>5. Recibir órdenes de trabajo y entregar al departamento de producción.</li> </ol>		
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar correspondencia en general.</li> <li>• Contestar el teléfono.</li> <li>• Revisar el correo electrónico de la empresa e informar al gerente de los mensajes recibidos.</li> <li>• Organizar y mantener archivos de documentos.</li> <li>• Concertar entrevistas y reuniones.</li> <li>• Mantener agenda de actividades de la Gerencia.</li> <li>• Revisar las tareas del día y priorizar las actividades.</li> </ul>		
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer fuertes habilidades de comunicación. La mayoría de las obligaciones de este puesto requieren de la habilidad de comunicarse efectivamente con el jefe al igual que con otros ejecutivos dentro y fuera de la empresa.</li> <li>▪ Eficiente uso del equipo de oficina como las fotocopiadoras, fax, aparatos de transcripción y computadoras personales.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lectura y redacción fluida.</li> <li>▪ Rápida y eficiente.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la agenda.</li> <li>• Manejo de la tecnología en la oficina.</li> <li>• Preparación y coordinación de reuniones.</li> <li>• Comunicación efectiva y eficiente.</li> <li>• Organización de la oficina.</li> <li>• Imagen y comportamiento profesional.</li> <li>• Buena administración del tiempo.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	<p>Compromiso</p> <p>Confiabilidad</p> <p>Compromiso Institucional</p> <p>Organización y planificación</p> <p>Relación interpersonal</p> <p>Comunicación</p> <p>Honestidad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Lealtad</p>
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017



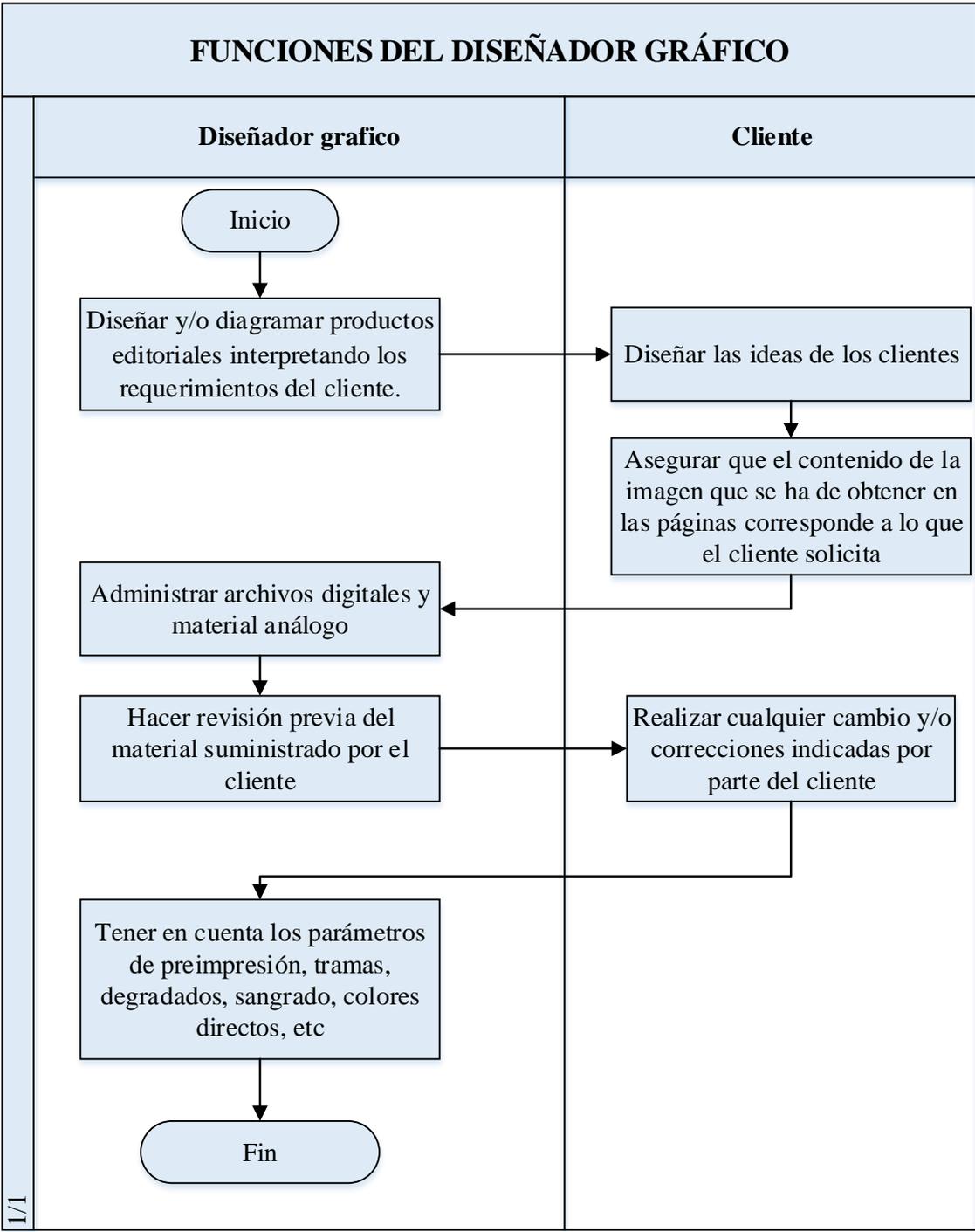
<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b>	
<b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Contador/a
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente - Administrador
<b>Dependencia:</b>	Departamento Administrativo-Financiero
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	25 a 40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino, Femenino
<b>Formación académica:</b>	Superior Ingeniería en Contabilidad
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años en cargos similares.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li> <li>2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.</li> <li>3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control.</li> <li>4. Preparar y presentar las declaraciones tributarias de orden nacional.</li> <li>5. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.</li> <li>• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>• Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li> <li>• Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques.</li> <li>• Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago.</li> <li>• Realiza conciliaciones bancarias.</li> <li>• Realiza roles de pago.</li> </ul>	

<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de software contable.</li> <li>▪ Manejo de office.</li> <li>▪ Organizado y responsable.</li> <li>▪ Habilidad numérica.</li> <li>▪ Creativo.</li> <li>▪ Razonamiento lógico.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificación y organización.</li> <li>• Calidad en el trabajo.</li> <li>• Pensamiento y habilidad analítica.</li> <li>• Solidez en los conocimientos y habilidades contables y administrativas.</li> <li>• Resolver todo tipo de problemas relacionados con el registro de las operaciones.</li> <li>• Continuar su actualización y aprendizaje en aquellas áreas de especialidad que le interesen.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Confiabilidad Comunicación Honestidad Puntualidad Responsabilidad Compromiso Institucional
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017



 <b>IMPRESA "GUTENBERG"</b> <b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Diseñador Gráfico
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente – Producción
<b>Dependencia:</b>	Departamento de producción
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	25 a 40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino, Femenino
<b>Formación académica:</b>	Superior Ingeniería en Diseño Gráfico
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años en cargos similares.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y/o diagramar productos editoriales interpretando los requerimientos del cliente.</li> <li>2. Diseñar las ideas de los clientes.</li> <li>3. Asegurar que el contenido de la imagen que se ha de obtener en las páginas corresponde a lo que el cliente solicita.</li> <li>4. Administrar archivos digitales y material análogo.</li> <li>5. Hacer revisión previa del material suministrado por el cliente.</li> <li>6. Realizar cualquier cambio y/o correcciones indicadas por parte del cliente.</li> <li>7. Tener en cuenta los parámetros de pre-impresión, tramas, degradados, sangrado, colores directos, etc., que estén de acuerdo con los condicionantes exigidos por el ciclo productivo.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con los clientes para determinar los objetivos de los proyectos, como la creación de ilustraciones, logotipos, folletos, gráficos para páginas web, señalización y muchas otras formas de comunicación visual.</li> <li>• Satisfacer las expectativas de los clientes en gustos y preferencias.</li> <li>• Diseñar acorde a la necesidad de los clientes.</li> <li>• Entender el proceso de comunicación gráfica.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solucionar problemas operativos.</li> <li>▪ Aplicar procesos y técnicas en el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usar el tiempo y los recursos en forma productiva, efectiva y eficiente.</li> <li>▪ Conocer programas de autoedición.</li> <li>▪ Manejar y aplicar adecuadamente los principales software gráficos.</li> <li>▪ Desarrollar operaciones para la producción de imágenes.</li> <li>▪ Entender el uso y aplicación de computadores en red.</li> <li>▪ Transferir archivos y datos entre plataformas y programas.</li> <li>▪ Entender las principales operaciones de producción de imágenes y su importancia en el desarrollo de la producción.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar en forma crítica y creativa.</li> <li>• Usar adecuadamente el teclado.</li> <li>• Usar adecuadamente el servicio de internet (recepción y envío de archivos).</li> <li>• Aceptar instrucciones y recomendaciones.</li> <li>• Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros.</li> <li>• Usar adecuado lenguaje gráfico.</li> <li>• Establecer una relación respetuosa y de buen trato con el cliente.</li> <li>• Manejar adecuadamente la información de carácter confidencial del cliente y de la empresa.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Confiabilidad Comunicación Honestidad Compromiso Institucional Puntualidad Responsabilidad
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017



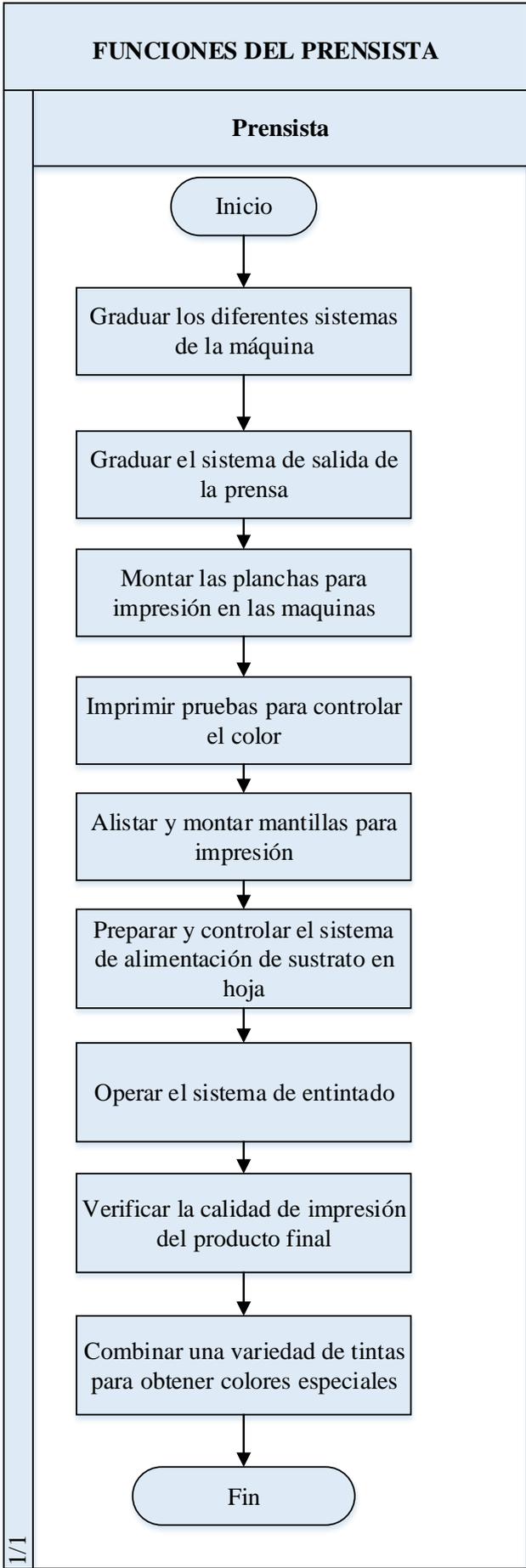
1/1



**IMPRESA "GUTENBERG"**  
**FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Prensista
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente – Producción
<b>Dependencia:</b>	Departamento de Producción
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	18 a 50 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Formación académica:</b>	Primaria, Secundaria
<b>Experiencia:</b>	1 año como auxiliar de impresión.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduar los diferentes sistemas de la máquina.</li> <li>2. Graduar el sistema de salida de la prensa.</li> <li>3. Montar las planchas para impresión en las maquinas.</li> <li>4. Imprimir pruebas para controlar el color.</li> <li>5. Alistar y montar mantillas para impresión.</li> <li>6. Conocer procesos de impresión y acabados gráficos.</li> <li>7. Preparar y controlar el sistema de alimentación de sustrato en hojas.</li> <li>8. Operar el sistema de entintado.</li> <li>9. Verificar la calidad de impresión del producto final.</li> <li>10. Combinar una variedad de tintas para obtener colores especiales.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los trabajos y realizar el proceso de impresión con calidad, siguiendo los parámetros establecidos en las órdenes de producción, con oportunidad y haciendo uso de los recursos asignados con eficiencia, economía y eficacia.</li> <li>• Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan.</li> <li>• Entregar productos de calidad a los clientes superando las expectativas.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender procesos de comunicación gráfica.</li> <li>▪ Conocer las máquinas litográficas más utilizadas y sus dispositivos.</li> <li>▪ Comprender sistemas de color y registro.</li> <li>▪ Controlar el proceso de impresión y calidad del producto.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las partes básicas del sistema de entintando y sus funciones.</li> <li>▪ Preparar colores especiales (mezcla de tintas).</li> <li>▪ Identificar los tiempos de secado de tintas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y operar correctamente el equipo de impresión offset para la producción.</li> <li>• Controlar el proceso de impresión y mantener la calidad del producto.</li> <li>• Comprender y aplicar el funcionamiento y uso de herramientas para realizar las impresiones.</li> <li>• Administrar eficientemente los recursos disponibles en la imprenta para la consecución de objetivos.</li> <li>• Manejar adecuadamente desechos y productos reciclables.</li> <li>• Capacidad de trabajar en equipo.</li> <li>• Tener conocimiento en Tipografía.</li> <li>• Dominar algunas técnicas de impresión.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Honestidad Respetuoso Colaboración Tolerancia Responsabilidad Compromiso Institucional Discreción Puntualidad
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017

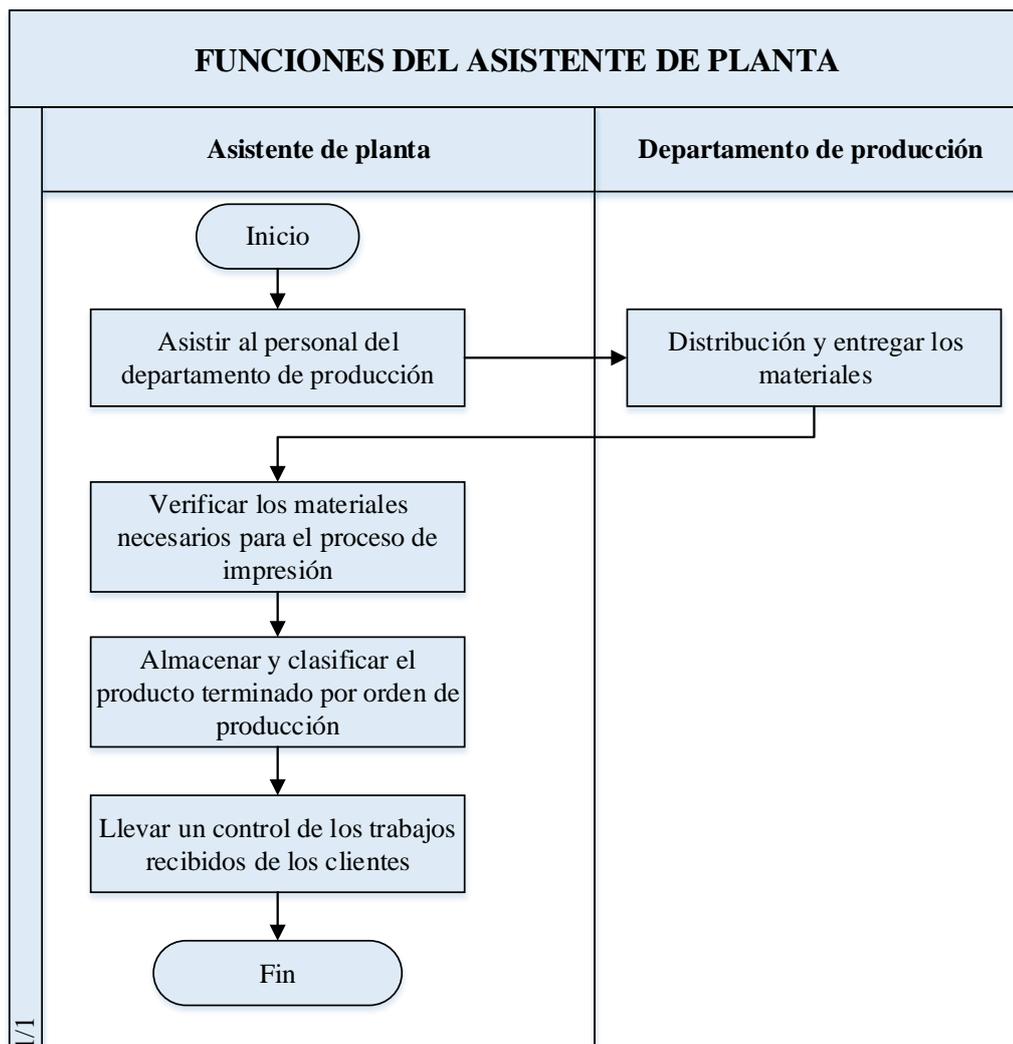




**IMPRESA "GUTENBERG"**  
**FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente de Planta
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente – Producción
<b>Dependencia:</b>	Departamento de Producción
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	18 a 25 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Formación académica:</b>	Primaria, Secundaria
<b>Experiencia:</b>	Tener conocimientos básicos sobre el puesto de trabajo
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir al personal del departamento de producción.</li> <li>2. Distribución y entregar los materiales al personal del departamento de producción</li> <li>3. Verificar los materiales necesarios para el proceso de impresión.</li> <li>4. Almacenar y clasificar el producto terminado por orden de producción.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control de los trabajos requeridos por los clientes, verificando su cumplimiento en tiempo y en calidad.</li> <li>• Colaborar y contribuir con el personal del departamento de producción durante el proceso y el logro de los objetivos del departamento.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer las máquinas litográficas más utilizadas y sus dispositivos.</li> <li>▪ Conocer sistemas de color y registro.</li> <li>▪ Identificar los productos que procesa la imprenta.</li> <li>▪ Conocer los requerimientos para obtener productos de calidad.</li> <li>▪ Usar adecuadamente los insumos.</li> <li>▪ Tener habilidades matemáticas básicas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar capacitado para solucionar pequeños problemas técnicos de maquinaria y equipo del departamento de producción.</li> <li>• Conocer procesos básicos de impresión y acabado.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los equipos de impresión offset.</li> <li>• Identificar equipos de acabado: encoladora, guillotina, cosedoras.</li> <li>• Identificar materias primas e insumos para el proceso de producción.</li> <li>• Tener conocimientos básicos de encendido, preparación y funcionamiento de máquinas.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Honestidad Respeto Colaboración Responsabilidad Compromiso Institucional Puntualidad
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017

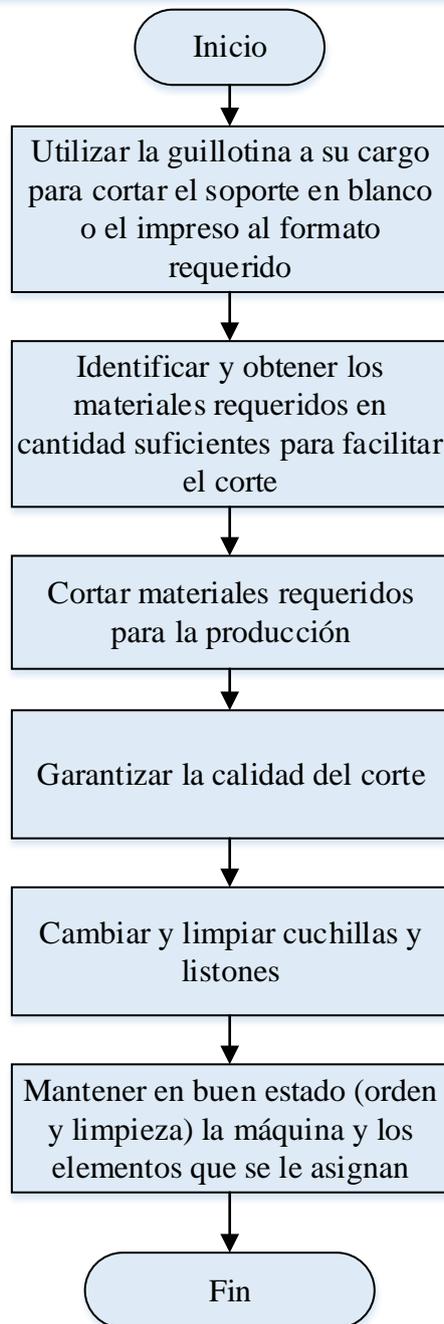


<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b>	
<b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Operario de guillotina – Cortador
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente – Producción
<b>Dependencia:</b>	Departamento de Producción
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	18 a 30 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Formación académica:</b>	Primaria, Secundaria
<b>Experiencia:</b>	1 año en el mismo cargo
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar la guillotina a su cargo para cortar el soporte en blanco o el impreso al formato requerido.</li> <li>2. Identificar y obtener los materiales requeridos en cantidad suficientes para facilitar el corte.</li> <li>3. Cortar materiales requeridos para la producción.</li> <li>4. Garantizar la calidad del corte.</li> <li>5. Cambiar y limpiar cuchillas y listones guarda filos de acuerdo con el manual técnico del equipo.</li> <li>6. Mantener en buen estado (orden y limpieza) de la máquina y los elementos que se le asignan.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el refile o corte del papel y de material gráfico de acuerdo con el formato requerido para obtener un producto final.</li> <li>• Cortar el producto final de acuerdo a los requerimientos de los clientes.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer y manejar diferentes tipos de guillotinas.</li> <li>▪ Conocer el sistema de alimentación de la máquina guillotina.</li> <li>▪ Reconocer, identificar, analizar y comunicar productos finales con fallas.</li> <li>▪ Conocer los requerimientos para obtener productos de calidad.</li> <li>▪ Identificar los procesos y máquinas de acabado más utilizadas en la imprenta.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar apoyo técnico en otros procesos de encuadernación y acabados.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar adecuadamente maquinaria y equipo de corte.</li> <li>• Identificar los diferentes tipos o clases de material impreso.</li> <li>• Identificar procesos de encuadernación.</li> <li>• Entender e identificar problemas comunes durante el proceso de corte.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Honestidad Respeto Colaboración Responsabilidad Compromiso Institucional Puntualidad
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017

## FUNCIONES DEL OPERARIO DE GUILLOTINA - CORTADOR

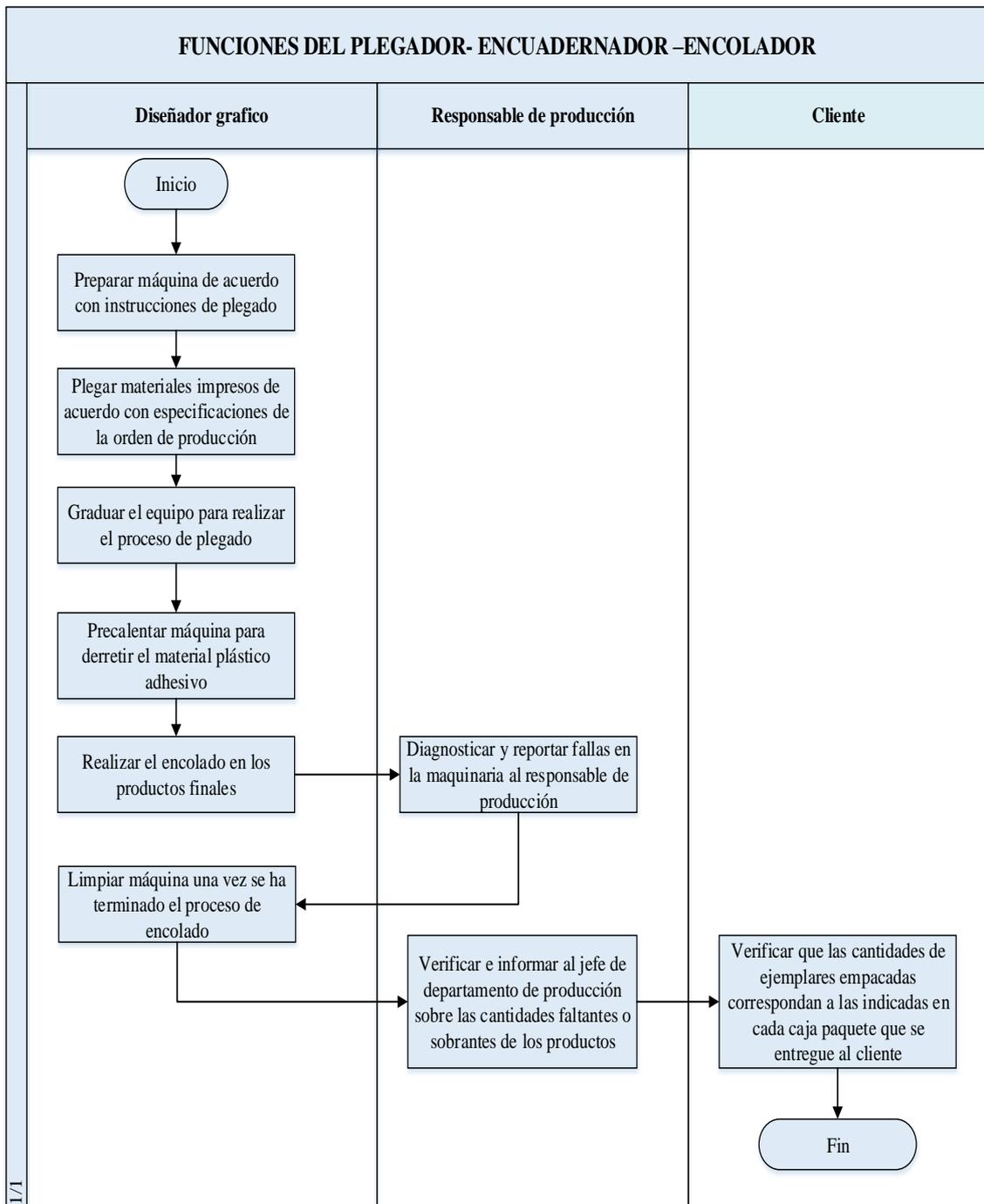
Operario de guillotina- cortador



1/1

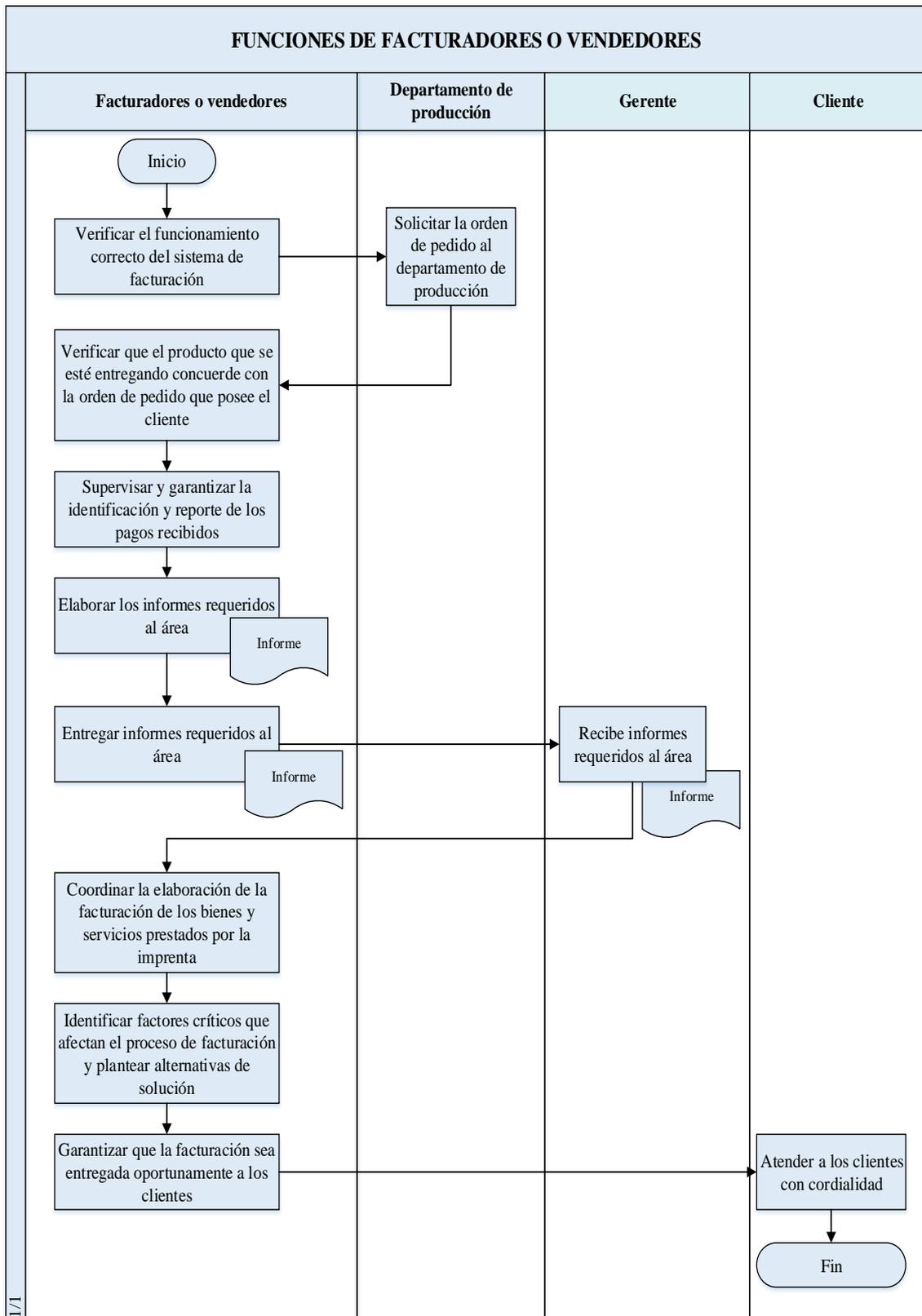
<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b>	
<b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Plegador- Encuadernador –Encolador
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente – Producción
<b>Dependencia:</b>	Departamento de Producción
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	18 a 30 años
<b>Sexo:</b>	Masculino, Femenino
<b>Formación académica:</b>	Primaria, Secundaria
<b>Experiencia:</b>	1 año en el mismo cargo
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar máquina de acuerdo con instrucciones de plegado.</li> <li>2. Plegar materiales impresos de acuerdo con especificaciones de la orden de producción.</li> <li>3. Graduar el equipo para realizar el proceso de plegado.</li> <li>4. Precalentar máquina para derretir el material plástico adhesivo.</li> <li>5. Realizar el encolado en los productos finales.</li> <li>6. Diagnosticar y reportar fallas en la maquinaria al responsable de producción.</li> <li>7. Limpiar máquina una vez se ha terminado el proceso de encolado.</li> <li>8. Verificar e informar al jefe de departamento de producción sobre las cantidades faltantes o sobrantes de los productos para su respectiva solución.</li> <li>9. Verificar que las cantidades de ejemplares empacadas correspondan a las indicadas en cada caja o paquete que se entregue al cliente.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar diferentes procesos productivos para transformar material impreso en un producto final de excelente calidad.</li> <li>• Realizar los pliegues necesarios para obtener cuadernillos para alce y encolado.</li> <li>• Verificar que el encolado y doblado del producto terminado estén de acorde a los requerimientos de los clientes.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operar equipos con seguridad.</li> <li>▪ Entender sistemas de plegado.</li> <li>▪ Conocer y manejar diferentes tipos de máquinas plegadoras.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y manejar diferentes máquinas para el proceso de encolado.</li> <li>▪ Identificar tiempos de máquinas en los procesos de plegado, encuadernamiento y encolado.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar adecuadamente la maquinaria y equipo de encolado.</li> <li>• Identificar problemas comunes de plegado que afecten la calidad en el proceso de encolado.</li> <li>• Entender la relación existente entre las áreas de impresión y encuadernación.</li> <li>• Conocer los requerimientos básicos para acabado de material gráfico.</li> <li>• Realizar acabados especiales de acuerdo con los requerimientos del cliente.</li> <li>• Respetar y colaborar a sus compañeros de trabajo.</li> </ul>	
<b>Valores morales</b>	Honestidad Respeto Colaboración Responsabilidad Compromiso Institucional Puntualidad
<b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca	<b>Fecha:</b> 29/05/2017



<b>IMPRESA "GUTENBERG"</b>	
<b>FUNCIONES Y REQUISITOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo:</b>	Facturadores o Vendedores
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>Dependencia:</b>	Departamento de Ventas
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Edad:</b>	18 a 35 años
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Formación académica:</b>	Primaria, Secundaria, Superior
<b>Experiencia:</b>	1 año en el mismo cargo o similares
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el funcionamiento correcto del sistema de facturación.</li> <li>2. Solicitar la orden de pedido al departamento de producción.</li> <li>3. Verificar que el producto que se esté entregando concuerde con la orden de pedido que posee el cliente.</li> <li>4. Supervisar y garantizar la identificación y reporte de los pagos recibidos.</li> <li>5. Elaborar los informes requeridos al área.</li> <li>6. Coordinar la elaboración de la facturación de los bienes y servicios prestados por la imprenta.</li> <li>7. Identificar factores críticos que afectan el proceso de facturación y plantear alternativas de solución.</li> <li>8. Garantizar que la facturación sea entregada oportunamente a los clientes.</li> <li>9. Coordinar con las diferentes dependencias soluciones a los inconvenientes presentados en la facturación.</li> </ol>	
<b>DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadrar todos los días caja y realizar depósitos.</li> <li>• Resguardar el dinero de las recaudaciones del día.</li> <li>• Entregar reportes de caja a la contadora al final del día.</li> <li>• Atender a los clientes con cordialidad.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El desarrollo de este cargo requiere orden, organización, raciocinio y concentración debido a que finaliza el proceso de operación interna. De su efectividad depende el cumplimiento en la salida de los productos terminados</li> </ul>	

<p>hacia los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este cargo está relacionado directamente con la calidad del servicio a los clientes.</li> <li>▪ Habilidades matemáticas.</li> <li>▪ Manejo de situaciones riesgosas.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar adecuadamente el sistema informático de facturación.</li> <li>• Identificar billetes faltos con facilidad.</li> <li>• Cordialidad hacia los clientes.</li> </ul>	
<p><b>Valores morales</b></p>	<p>Honestidad</p> <p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Compromiso Institucional</p> <p>Puntualidad</p> <p>Cordialidad</p> <p>Honradez</p>
<p><b>Elaborado por:</b> Jessica Judith Ruiz Huaraca</p>	<p><b>Fecha:</b> 29/05/2017</p>



**Tabla 10: Sueldos del Personal**

<b>Nombre del cargo</b>	<b>Salario Básico Unificado</b>
Gerente	391.90
Guardia de seguridad	379.10
Secretaria	382.24
Contador/a	388.20
Diseñador Gráfico	402.54
Prensista	392.17
Asistente de Planta	375.00
Operario de guillotina – Cortador	375.00
Plegador- Encuadernador –Encolador	375.00
Facturadores o Vendedores	384.41

**Fuente:** IESS, 2017- Salarios mínimos sectoriales

**Elaborado por:** Jessica Judith Ruiz Huaraca

## 4.9 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Tipos de reclutamiento que se puede realizar en la Imprenta Gutenberg:

**Reclutamiento interno:** En primera instancia, acorde al cargo que se requiere cubrir, se analizará si algún colaborador dentro de la imprenta cumple con las necesidades y competencias requeridas para el cargo, caso contrario, se procede a buscar talento humano en fuentes de reclutamiento externo, es decir fuera de la empresa.

**Reclutamiento externo:** Para realizar el reclutamiento externo se puede utilizar los distintos medios de comunicación como son: radio, televisión, periódico y páginas web.

**Reclutamiento Mixto:** Se puede utilizar una combinación de las dos tipos de reclutamiento anteriormente descritos. Si se opta por este tipo de método para el reclutamiento del personal, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la imprenta como, el cargo a cubrir, requisitos, competencias y beneficios.

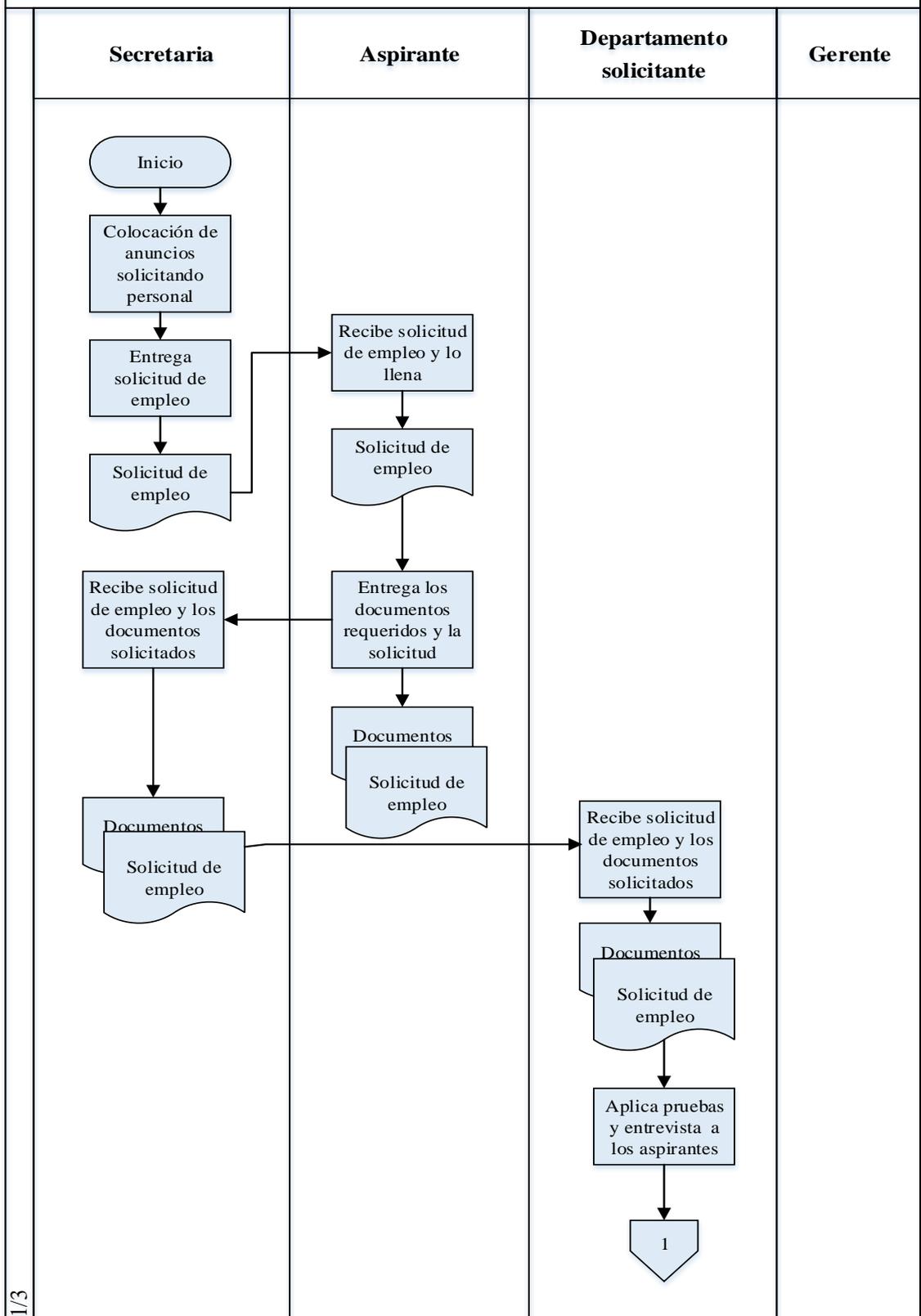
La eficiente y eficaz gestión del talento humano inicia con la correcta selección del personal y la utilización adecuada de la descripción y perfil del cargo que va ocupar dicho aspirante, con el fin de elegir a los candidatos más idóneos. A continuación se detalla el proceso:

### Proceso de reclutamiento y selección de personal

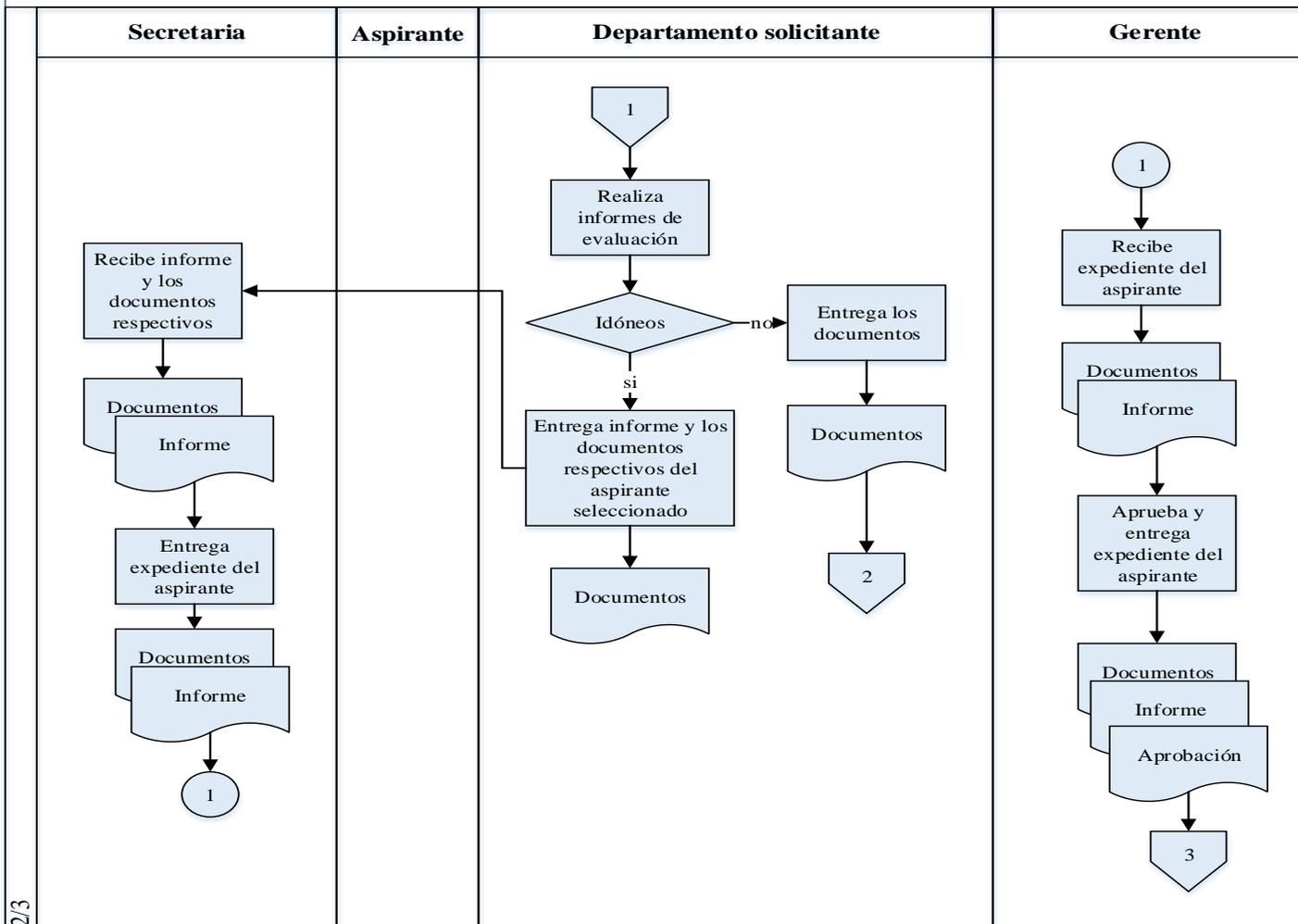
- ✓ La secretaria coloca anuncios en la Web y por medio de la prensa solicitando personal, con las especificaciones necesarias para el cargo.
- ✓ La secretaria entrega solicitud de empleo al aspirante al ingresar a las oficinas de la empresa.
- ✓ La secretaria recibe personalmente al aspirante con la solicitud de empleo llena y demás documentos solicitados en el anuncio, entrega al departamento requirente.
- ✓ Aspirante llena la solicitud de empleo y entrega a la secretaria.
- ✓ Departamento solicitante recibe documentos del aspirante con la solicitud de empleo y demás documentos, revisa entrevista al aspirante y determina el tipo de prueba que aplicará (Idoneidad y de Trabajo).

- ✓ Departamento solicitante aplica pruebas a aspirantes, clasifica, corrige, digita y emite un informe de evaluación y entrega a la secretaria.
- ✓ La secretaria entrega al gerente informe de evaluaciones y expediente del ganador.
- ✓ El gerente recibe informe y aprueba, entrega a la secretaria para su respectivo archivo.
- ✓ La secretaria realiza llamada telefónica al aspirante para comunicarle que ha sido seleccionado, se pone de acuerdo la hora y el día que debe presentarse en la empresa.

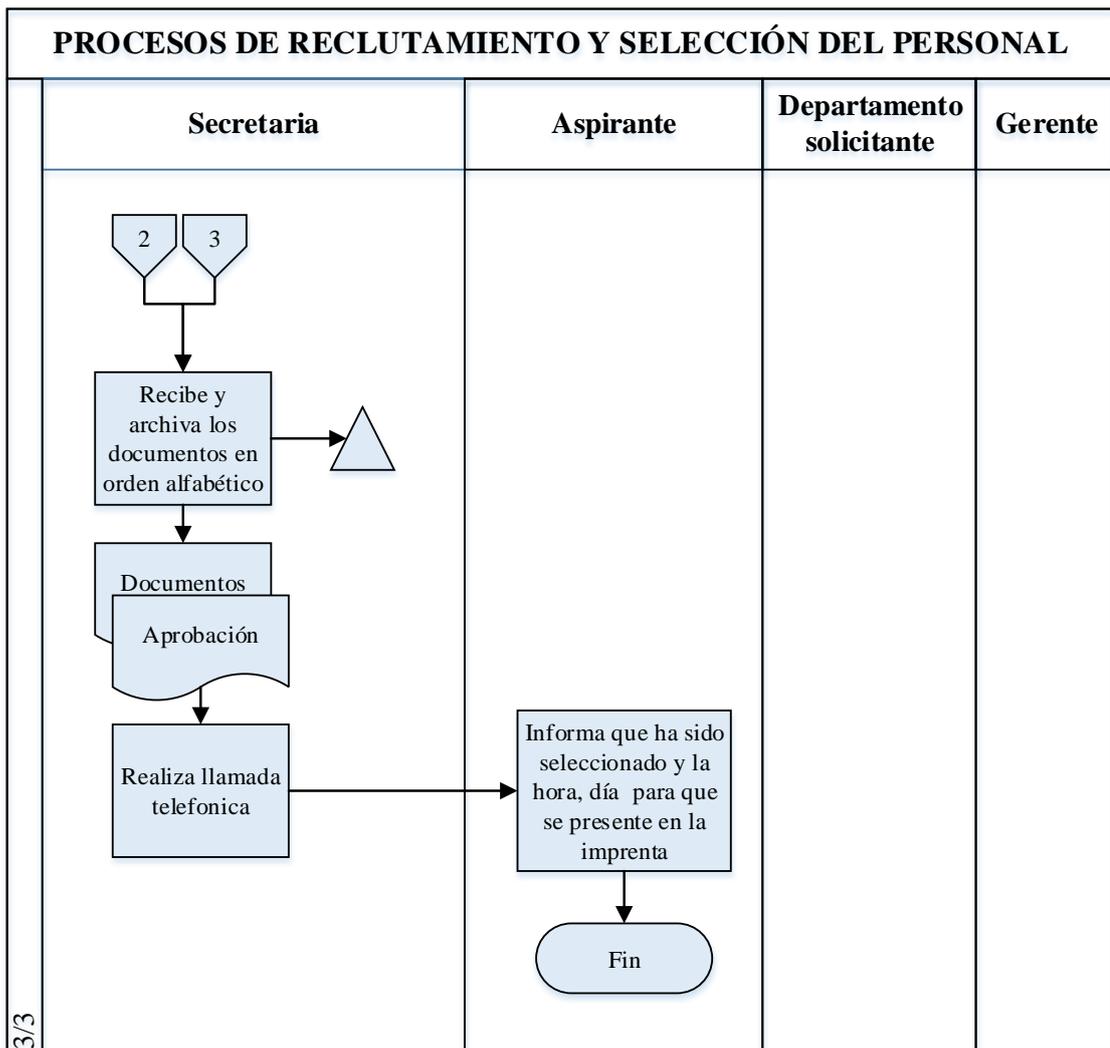
## PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



## PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



2/3



#### 4.9.1 Guía de Entrevista por Competencias

 <b>GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>		
<b>Área:</b>		<b>Cargo:</b>
<b>Competencias cardinales</b>	<b>Concepto</b>	<b>Peguntas</b>
Compromiso	Sentirse como parte de la empresa, contribuir en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué opina de los objetivos de la empresa donde trabajó en el pasado?</li> <li>2. ¿Mencione un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias para mejorar la calidad o la eficiencia de la organización dentro de su cargo?</li> </ol>
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario?</li> </ol>

	prácticas profesionales.	2. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o se vio afectado su puesto de trabajo por no compartir decisiones en relación con la ética?
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales.	1. ¿Qué aptitud tomaría usted para mejorar el ambiente de trabajo en caso que exista discordia con sus compañeros? 2. ¿Describa una situación en la que usted no pudo asistir a su trabajo?
<b>Competencias específicas por área</b>	<b>Concepto</b>	<b>Preguntas</b>
Capacidad de Planificación y Organización	El aspirante debe tener capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	1. ¿En su vida personal planea situaciones en donde tenga que desembolsar dinero que no posee? 2. ¿En su puesto de trabajo ha implementado algún proyecto?
<b>Competencias por específicas por puesto</b>	<b>Concepto</b>	<b>Preguntas</b>
Conocimiento y Calidad en el trabajo	El aspirante debe estar en la capacidad de poseer conocimientos actualizados y aplicar experiencias que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	1. ¿Usted se desempeña con toda seguridad en las actividades relacionadas a su cargo? 2. ¿Recuerda alguna situación en su empleo anterior en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos y/o experiencias?

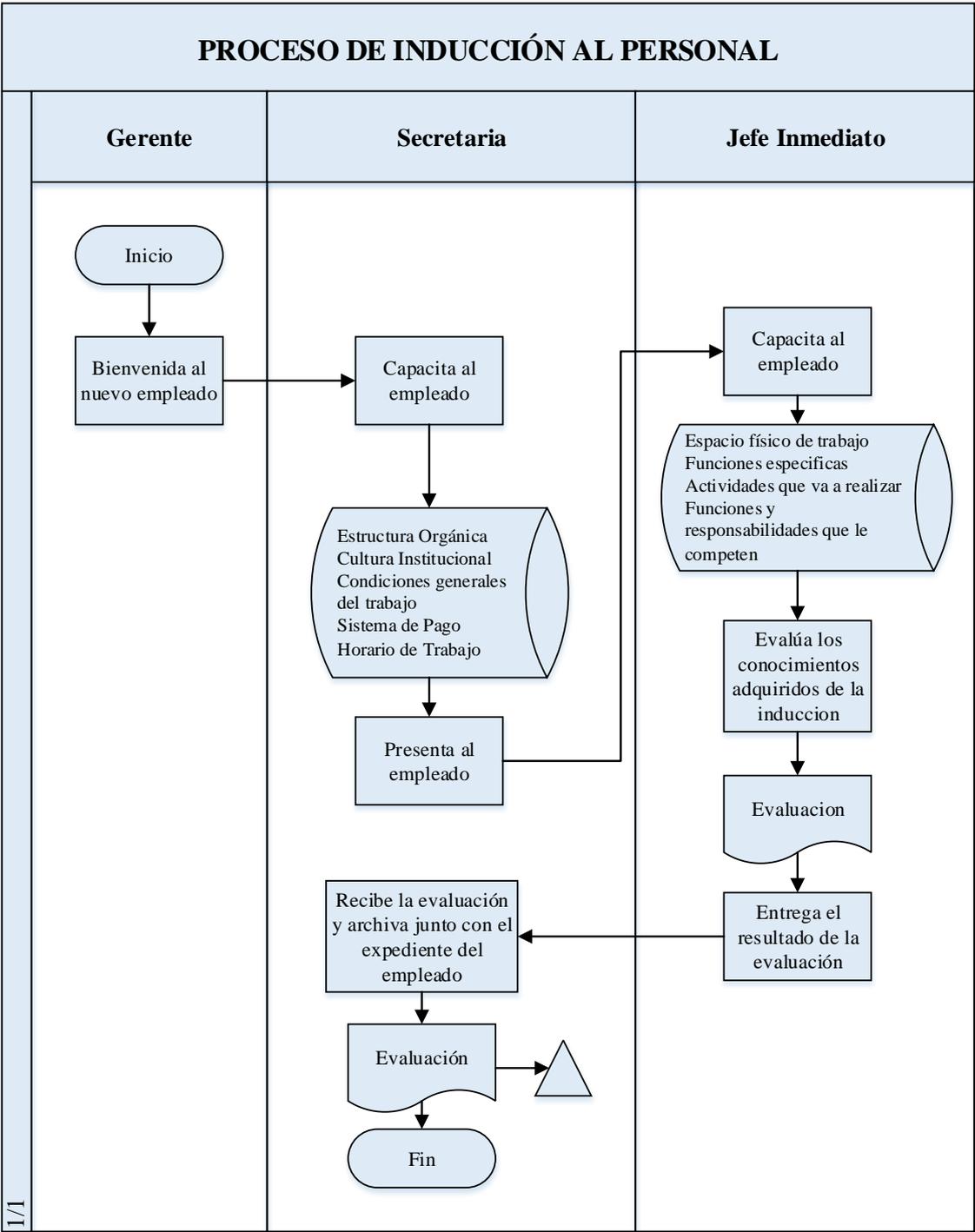
#### 4.10 INDUCCIÓN

Una vez formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica, al nuevo colaborador, debe conocer en forma general la misión, visión, objetivos institucionales, políticas, manual de funciones de la imprenta.

A continuación se detalle el proceso de inducción al personal nuevo:

- ✓ El gerente da la bienvenida al empleado en su primer día de labores.

- ✓ La secretaria proporcionar al nuevo empleado capacitación sobre: Estructura orgánica y cultura organizacional, condiciones generales de trabajo, sistemas de pago, horario de trabajo.
- ✓ La secretaria presenta al nuevo empleado con su futuro jefe inmediato, quien es el responsable de seguir con la inducción, en la cual lo ubica en su espacio físico de trabajo y explica las funciones específicas del área, enfatizando en las actividades que debe realizar.
- ✓ El jefe inmediato facilitar el acceso al material documental necesario como manuales, procedimientos, instructivos que amplíen la información proporcionada, así como todo lo referente a las funciones y responsabilidades que le competen al puesto.
- ✓ El jefe inmediato aplica las evaluaciones necesarias para valorar los conocimientos adquiridos por el nuevo empleado, además registra la inducción impartida en el formulario (registro de capacitación).
- ✓ El jefe inmediato entrega los resultados de las evaluaciones a la secretaria para su archivo.



#### 4.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Par evaluar las competencias del Talento Humano de la Imprenta Gutenberg se sugiere implementar el método de evaluación 360° de Martha Alles, también conocida como evaluación integral que tiene como objetivo proporcionar al Talento Humano una visión de su desempeño la más acertada al obtener aportes desde el personal administrativo, hasta el personal operativo, al mismo tiempo permite la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, sus comportamientos y suministrar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones.

##### 4.11.1 Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias

 <b>ESCALA DE FRECUENCIAS</b>		
<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Equivalente</b>
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
P	Pocas veces	2
N	Nunca	1

 <b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>				
<b>Datos del evaluado</b>				
<b>Nombres y Apellidos:</b>			<b>Puesto Actual:</b>	
<b>Área:</b>				
<b>Datos del evaluador</b>				
<b>Nombres y Apellidos:</b>			<b>Puesto Actual:</b>	
<b>Área:</b>				
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X de acuerdo a la escala de frecuencias				
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>N</b>

<b>Competencias Específicas por Área</b>	<b>S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>N</b>
<b>Competencias Específicas por Puesto</b>	<b>S</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>N</b>
<b>Firmas:</b>	<b>Comentarios:</b>			

#### 4.12 CAPACITACIÓN

Los administrativos de la Imprenta Gutenberg deben establecer un plan de capacitación que permita desarrollar las habilidades y destrezas del talento humano, que permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, mediante el cual el personal aprenderá conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos por la institución. Para efectuar las capacitaciones se realizará en dos etapas:

**1. Identificación de necesidades:** Las principales fuentes de detección de necesidades de capacitación pueden serán:

- ✓ Información de la evaluación de desempeño referente a capacitación.
- ✓ Impactos ambientales.
- ✓ Debilidades identificadas a través de la observación por parte del gerente.
- ✓ Comunicaciones y solicitudes de entes de control (SRI, IESS, etc.)
- ✓ Quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.

**2. Realizar un plan de capacitación:**

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de capacitación a abordar, el siguiente paso consiste en la complementación de la ficha de definición de cada acción formativa. Seguidamente procedemos a describir los apartados más destacables a tener en consideración a la hora de definir una acción de capacitación.

**Nombre de la acción formativa:** Es la denominación de la capacitación, su enunciado debe estar identificado de manera clara y concisa.

**Número de horas y grupos a capacitarse:** Contiene información relacionada al total de horas de la capacitación, así como el número de grupos que asistirán a cada una de las capacitaciones programadas.

**Proceso:** Este apartado especifica a las personas objeto de la capacitación buscando siempre generar grupos homogéneos para dictar las capacitaciones.

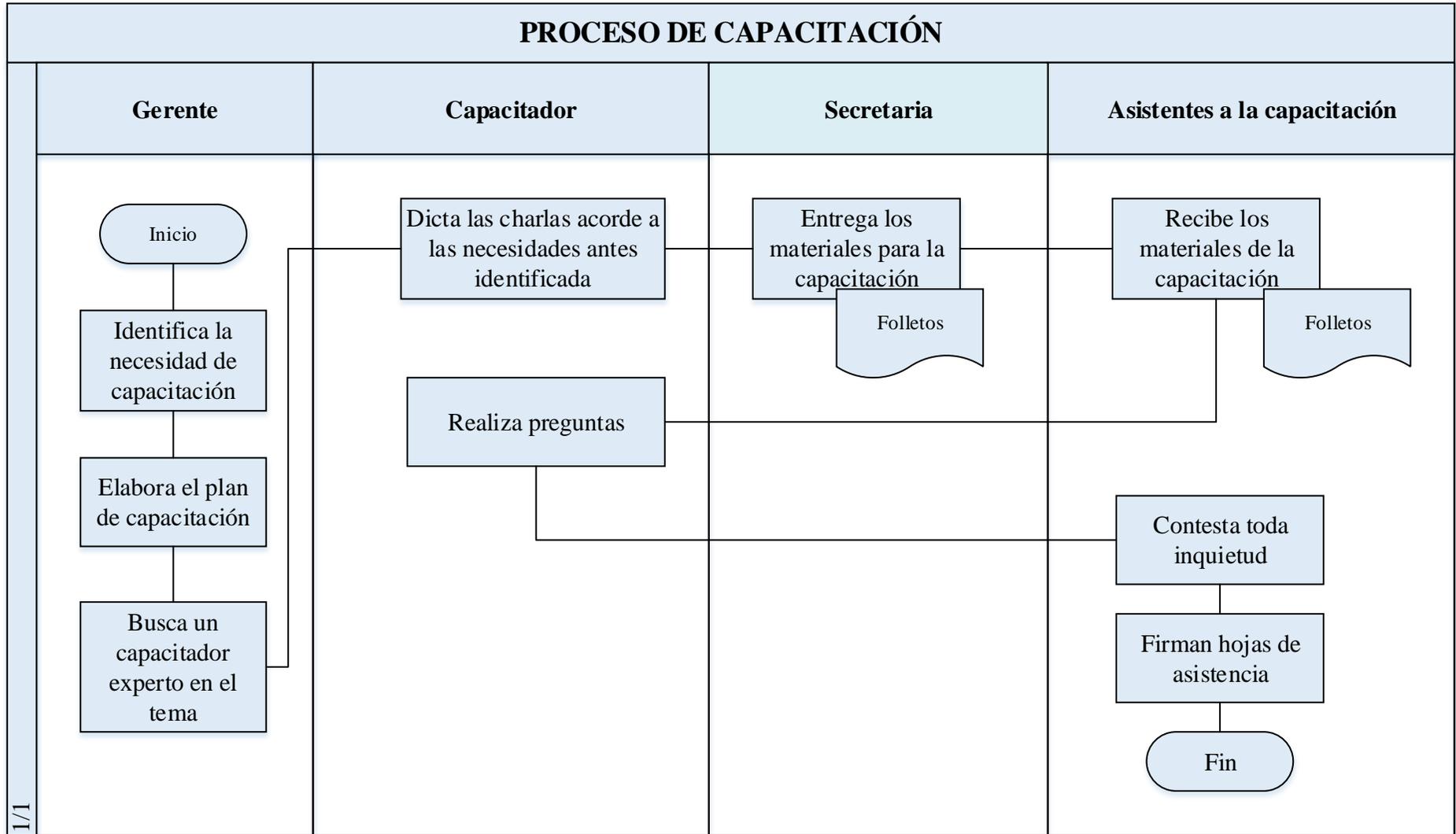
**Objetivos de la capacitación:** Es el resultado final que se espera de las personas objeto de la formación al finalizar el curso.

**Contenidos:** Los contenidos de las capacitaciones deben ser muy variadas y estar en función del objetivo derivado de la necesidad de formación.

**Presupuesto:** En este apartado se hace constar el monto de recursos económicos que serán asignados a cada una de las acciones y están relacionados con egresos a efectuarse por los siguientes rubros: instructor, materiales, útiles de oficina, refrigerios, etc.

### **3. Proceso de capacitación**

- ✓ El gerente de la Imprenta Gutenberg identifica la necesidad de capacitación.
- ✓ Elabora el plan de capacitación.
- ✓ El gerente busca un capacitador experto en el tema.
- ✓ El capacitador dicta las charlas acorde a las necesidades antes identificadas.
- ✓ La secretaria de la imprenta entrega los materiales para la capacitación.
- ✓ Los asistentes firman las hojas de asistencia.



## CONCLUSIONES

El modelo de gestión basado por competencia del talento humano, promueve el desarrollo, capacitación, medición y evaluación de este recurso de un modo integrador, además es considerada una herramienta muy útil para enfrentar los nuevos retos de la gestión por competencias, ayuda a elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo.

Los instrumentos de investigación que se utilizaron para elaborar el diagnóstico para determinar los procesos de gestión de talento humano de la Imprenta Gutenberg son las la encuesta, entrevista y documentos electrónicos que fueron de gran utilidad para conocer los procesos administrativos y de producción. Se evidencio que existe talento humano que no está de acuerdo al perfil profesional, lo cual tiene como efecto que no exista un correcto desempeño en los puestos de trabajo, también existe duplicidad de funciones.

En el marco propositivo se elaboró un modelo de gestión basado por competencia para el talento humano de la Imprenta Gutenberg con la finalidad de contribuir a una mejora continua en los procesos administrativos y que se incorpore a la empresa personal de calidad con conocimiento y en base a los requerimientos, habilidades y competencias que fueron establecidos en dicho manual.

## **RECOMENDACIONES**

Los administrativos de la Imprenta Gutenberg debe comprender la importancia de implementar un modelo de gestión basado por competencias debido a que aporta un valor importante a la entidad al maximizar el rendimiento del talento humano que conforman el equipo de trabajo logrando generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas.

Es importante que los directivos describan las funciones acorde a cada puesto de trabajo que se requiera contratar, establezcan responsabilidades que cada uno de los empleados deben cumplir, también se debe identificar las habilidades que se requiere en cada puesto de trabajo y las competencias, de esta manera se podrá cumplir con las expectativas de los clientes al brindar un producto y atención de calidad y por ende mejorar la rentabilidad.

Para la correcta administración del personal se debe cumplir con todos los procedimientos que se establecieron en el manual como son: análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección del personal, inducción, evaluación de desempeño y capacitación, todos estos cambios adaptados a un modelo de gestión del talento humano por competencias debe ir modernizando y siendo elástico de acuerdo a las necesidades del mercado y de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Gestión por Competencias del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Bonilla, L. (2011). *Curso de Administración de Personas*. Quito: SECAP.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Delgado, D. (2013). *Gestión del Conocimiento*. México: Pearson Educación.
- Ernst & Young Consultores. (2012). *Gestión del Talento Humano. Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Talleres Gráficos Vigor.
- Gorriti, M. (2012). *Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas*. Vasco: Gasteiz Org.
- Manuel, M. (2014). *Gestión por Competencias*. Barcelona. Díaz de Santos.
- Aiteco, J. (2011). *Gestión de la Calidad*. Recuperado el 05 de junio de 2017, de <https://www.aiteco.com/>
- Arrobo, C. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A* (Universidad Tecnológica Equinoccial), Ingeniería en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos. Recuperado el 23 de junio de 2017, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf)
- Correa, Y., & Miranda, V. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la Empresa EISENHOWER MARTÍNEZ S.A.* (Universidad Tecnológica Equinoccial) Ingeniería en Administración de Empresas. Recuperado el 23 de junio de 2017, de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/472/1/TESIS%20DE%20GRADO%20YURLEIVYS%20CORREA%20Y%20VANNESA%20MARTINEZ>
- Hernández, A. (2014). *Manuel de Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 12 de junio de 2017, de <http://www.uteq.edu.mx>.

Pico, R. (2015). *La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de Innovación Tecnológica en el sector Comercial Minorista*. (Universidad Tecnológica Equinoccial) Ingeniería en Administración de Empresas. Recuperado el 05 de mayo de 2017, de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/12850>.

Sánchez, G. (2012). *Manual de Funciones*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://wikifab.dimf.etsii.upm.es/wikifab/images/7/7f/Program8025M.pdf>.

Torrealba, B., Vera, E., & Cortés, D. (2011). *Inducción: Proceso de Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de <http://induccionsrrhh.blogspot.com/>

## **ANEXOS**

### **Informe de entrega del modelo de gestión basado por competencias del talento humano para la Imprenta "Gutenberg" de la ciudad de Riobamba**

Riobamba, 24 de julio de 2017

FTPO

Hernán Vinicio Jiménez Alulema

**GERENTE DE LA IMPRENTA GUTENBERG**

#### **Introducción**

El día 24 de julio de 2017 se procede a efectuar una reunión con los directivos y trabajadores de la Imprenta Gutenberg con la finalidad de socializar el documento a presentar que es: “El modelo de gestión basado por competencias del talento humano para la Imprenta "Gutenberg" de la ciudad de Riobamba”.

#### **Importancia**

El talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las empresas, ya que constituye el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la empresa pues a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico.

#### **Beneficios**

Los beneficios que brindara el modelo de gestión son:

- 1.-** El modelo de gestión se convertirá en una herramienta eficaz para la administración, debido a que contiene pautas importantes relacionadas al tratamiento del talento humano.
- 2.-** Al implantar el modelo de gestión por competencias en la Imprenta Gutenberg facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, esto mejorará la productividad y crecimiento de la empresa.

**3.-** Introduce un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador dando como fruto, un clima laboral de mutua cooperación.

**4.-** Al trabajar el talento humano por competencias, tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le permite maximizar su eficiencia, teniendo la apreciación que es lo que se espera de ellos y la contribución a la consecución de los objetivos organizativos.

**5.-** Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan la base, para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente fruto de confiar la valoración del puesto a criterios objetivos y cuantificables.

**6.-** Permitirá a la imprenta desarrollar un modelo integrador de progreso profesional consecuencia de la gestión integral del talento humanos por competencias que comprende desde la descripción de puestos de trabajo, selección, evaluación del desempeño, hasta llegar a la capacitación.

**Actores**

Los actores que pondrán en práctica el modelo de gestión son los directivos y los trabajadores de la Imprenta Gutenberg.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

<b>Realizado por:</b>	<b>Firma</b>
Jessica Judith Ruiz Huaraca	
<b>Entregado a:</b>	<b>Firma</b>
Hernán Vinicio Jiménez Alulema	